

# Kreativno donošenje odluka

*dr Dragan Milošević*



## Cilj predavanja

- Cilj ovog predavanja je da ukaže na proces kreativnog donošenja odluka u okviru tima, kao i na česte greške koje se javljaju u našoj praksi.



# Sadržaj

1. **UPRAVLJANJE PROJEKTIMA – OSNOVNE NAPOMENE**
2. **ZNAČAJ KREATIVNOG DONOŠENJA ODLUKA**
3. **ULOGA IZGRADNJE TIMA U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA**
4. **NAJČEŠĆE GREŠKE ILI PRIMERI LOŠE PRAKSE**
5. **POSTUPAK U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA**
6. **ALATI I TEHNIKE KOJE SE KORISTE U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA**



# UPRAVLJANJE PROJEKTIMA – OSNOVNE NAPOMENE



# Upravljanje projektima – osnovne napomene

- **Osnovni cilj upravljanj projektom** je da se realizacijom projekta obezbede zahtevane tehničke performanse i kvalitet projekta, uz najmanje vreme i troškove realizacije. (Jovanović, Upravljanje projektom, 2010)
- **Osnovni cilj upravljanja projektom** je ispunjenje zahtevanog obima projekta (prema definisanim zahtevima kvaliteta) u skladu sa ugovorenim troškovima i vremenom (International Project Management Association, 2006).



# Upravljanje projektima – osnovne napomene

- „**Kvalitet projekta** definisan je kao ispunjenje dogovrenih zahteva za projekat.“ (IPMA, 2006)
- **Kvalitet projekta** predstavlja zadovoljenje očekivanja ključnih interesnih grupa isporučenim rezultatom projekta.
- **Interesne grupe** predstavljaju grupe ljudi i/ili organizacija koje koriste rezultate projekta, učestvuju u njegovoj izradi ili trpe posledice primene projekta.
- **Ključne interesne grupe** su grupe koje imaju dominantan uticaj na projekat.





# Upravljanje projektima – osnovne napomene

- **Ključne ineteresne grupe** na projektu su:
  - Korisnici projekta mogu bitit:
    - Poznati
    - Nepoznati
  - Sponzor projekta
  - Finansijeri
  - Projektni menadžer
  - Projektni tim



# Zgrada opere u Sidneju

- Projektovao je Danski arhitekta Jorn Utzon.
- Početni budžet od 900 000 \$ do finalnog budžeta na zatvaranju projekta koji je iznosio 102 miliona \$.
- Objekat je započeo 1958 g. i sa prekidima u radu izgradnja je trajala čitavih petnaestak godina do 1973 godine.
- Očekivanja lokalnih vlasti od investiranja u izgradnju ovog objekta prevazišla suočekivanja.
- Od 2007 godine ovo zdanje je uvršteno u UNESCO-ovu intelektualnu baštinu.











KT Moon, FIDAMO

# Upravljanje projektima – osnovne napomene

- **Faze životnog ciklusa projekta su (PMP, Body of Knowledge):**
  1. Incijalizacija
  2. Planiranje
  3. Izvršenje (realizacija)
  4. Monitoring i kontrola
  5. Zatvaranje projekta



# Upravljanje projektima – osnovne napomene

- **Koraci tokom procesa planiranja (IPMA) su:**
  1. ***Snimak zatečenog stanja***
  2. ***Prikaz novog stanja***
  3. ***Analiza raskoraka***





# Upravljanje projektima – osnovne napomene

## 3. *Analiza raskoraka:*

1. Ciljevi (zadaci) projekta
2. Popis aktivnosti (WBS)
3. Vremenski plan odvijanja projekta (Gantov i mrežni dijagram)
4. Ključni događaji na projektu
5. Organizacija projekta (OBS)
6. Analiza potrebnih resursa (REBS)
7. Analiza troškova (CBS)
8. Budžet projekta
9. Analiza rizika (RBS)
10. Plan komunikacije
11. Plan kontrole izvršenja projekta



# ZNAČAJ KREATIVNOG DONOŠENJA ODLUKA





# Značaj kreativnog donošenja odluka

- **Kreativnost** se odnosi na fenomen gde osoba kreira (stvara) nešto novo, što ima neku vrstu vrednosti.
- **Kreativno razmišljanje** uključuje razdvajanje i restrukturiranje našeg znanja o nečemu u cilju postizanja nečeg novog u okviru ostojeće prirode stvari. (Wertheimer 1959)
- Razumevanje našeg sopstvenog načina shvatanja realnosti je značajna determinanta naše mogućnosti da razmišljamo kreativno. (isti izvor)



# Značaj kreativnog donošenja odluka

- **Kreativnost definiše (Higgins, 1994):**
  - Product (rezultat, produkt)
  - Possibilities (mogućnosti organizacione kulture)
  - Processes (proces, postupak)
  - Personal and group creativity (lična i grupna kreativnost)



# Značaj kreativnog donošenja odluka

- **Invencija** je pronalazak, poboljšanje, ideja.
- **Inovacija** predstavlja primenu invencije u praksi.
- **Vrste inovacija** (OEBS, 2005):
  - Proizvoda
  - Procesa
  - Marketinga
  - Organizacije



# Značaj kreativnog donošenja odluka

Organizacijama su potrebne kreativne perspektive i rešenja da bi zamisli novi proizvod, razvili uslugu, ideju u marketing strategiju, kao i načine kako najbolje upotrebiti resurse. (Proctor, 2005)





# Selotejp



# Tetrapak





Click to add title

## Vokmen i njegova transformacija





# Gameboy



# Papski dvor



# ULOGA IZGRADNJE TIMA U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA





# Uloga izgradnje tima u kreativnom donošenju odluka

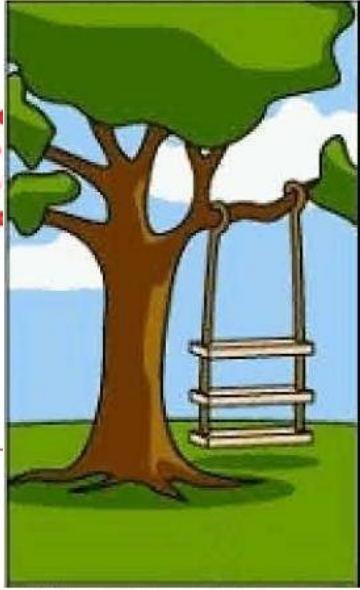
- **T**ogether - zajedno
- **E**ach – (će) svako
- **A**chieve - ostvariti
- **M**ore - više
- Grupi menadžera koji su došli da traže savet Albert Ajnštajn je odgovorio: „Trenutne probleme nećete rešiti postojećim načinom razmišljanja.
- Promena perspektive gledanja daje mogućnost za nova rešenja.



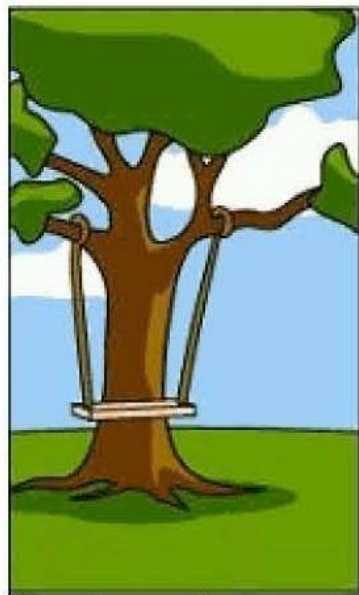
# NAJČEŠĆE GREŠKE ILI PRIMERI LOŠE PRAKSE







How the customer explained it



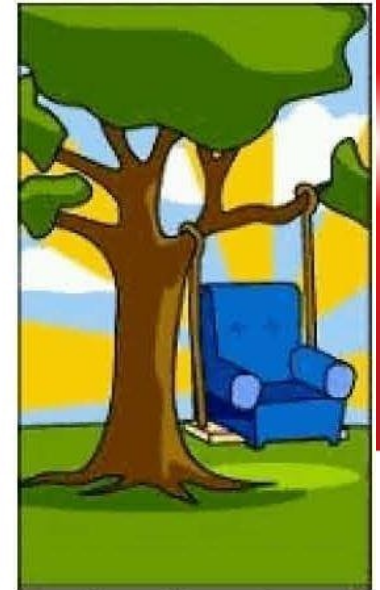
How management interpreted it



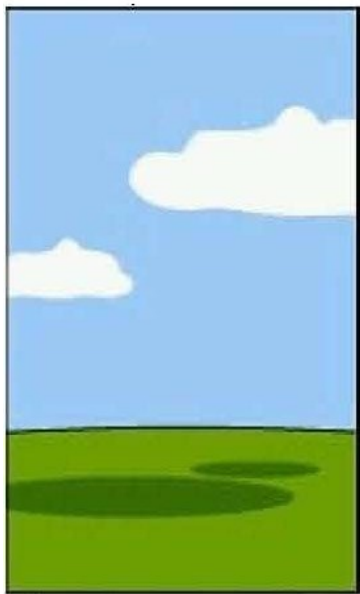
How the business analyst designed it



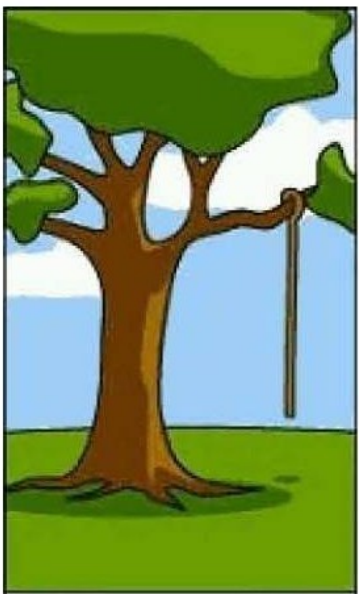
How the programmer coded it



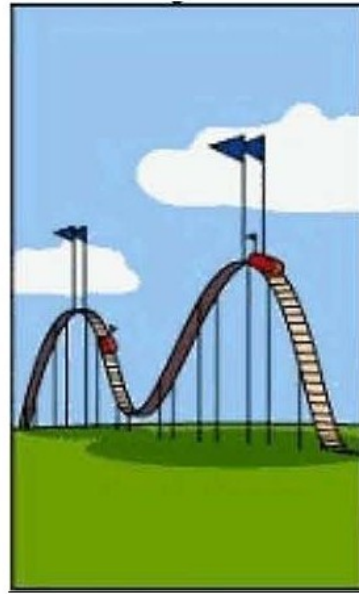
How the sales executive described it



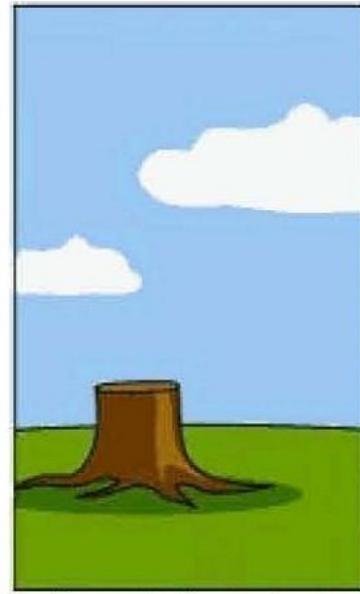
How the project was documented



How the project was installed



How the customer was billed



How the help desk supported it



What the customer really needed

## Najčešće greške ili primeri loše prakse

- Nametanje odluke timu
- Ne postoji kreativna atmosfera
- Ne razumevanje percepcije i ugla posmatranja članova tima
- Nedovoljna analiza postojećeg stanja
- Nema predviđanja faktora okruženja
- Rešavaju se posledice a ne uzroci
- Nije jasan cilj koji se treba ostvariti
- Alternativa nema dovoljno ili nisu dovoljno inovativne
- Nije ustaljena kontrola sprovođenja



# Najčešće greške ili primeri loše prakse

## Carevo novo odelo





# Uloga izgradnje tima u kreativnom donošenju odluka

- **Zašto ne valja nametati odluke timu (ili kako razmišlja član tima):**
  - Lakše je da neko donese odluku umesto nas
  - Nismo odgovorni za odluke koje je neko doneo u naše ime
  - Imamo uvek primedbi na svaku tuđu donesenu odluku



# Najčešće greške ili primeri loše prakse

- **Uspešan tim:**
  - Zna šta je (realan) cilj i individualna zaduženja
  - Postoji inovativna kultura i timski duh saradnje
  - Poštuju se svačija mišljenja
  - Motivisan je
- **Kreativan tim** je uspešan tim koji je spreman da preispita i po potrebi promeni svoju perspektivu razmišljanja.



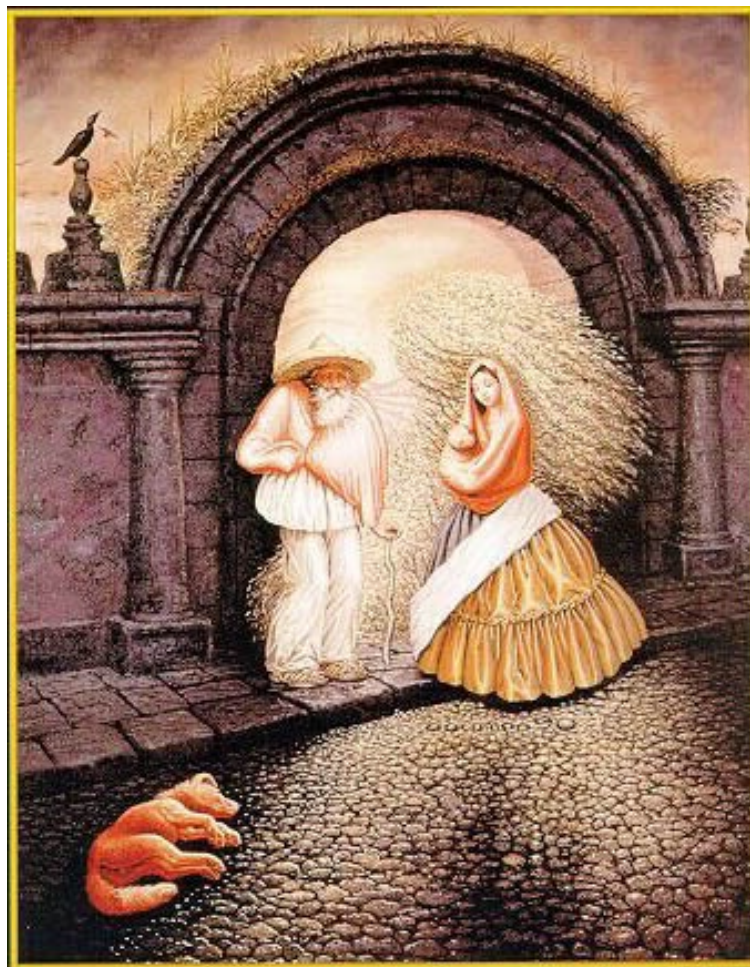


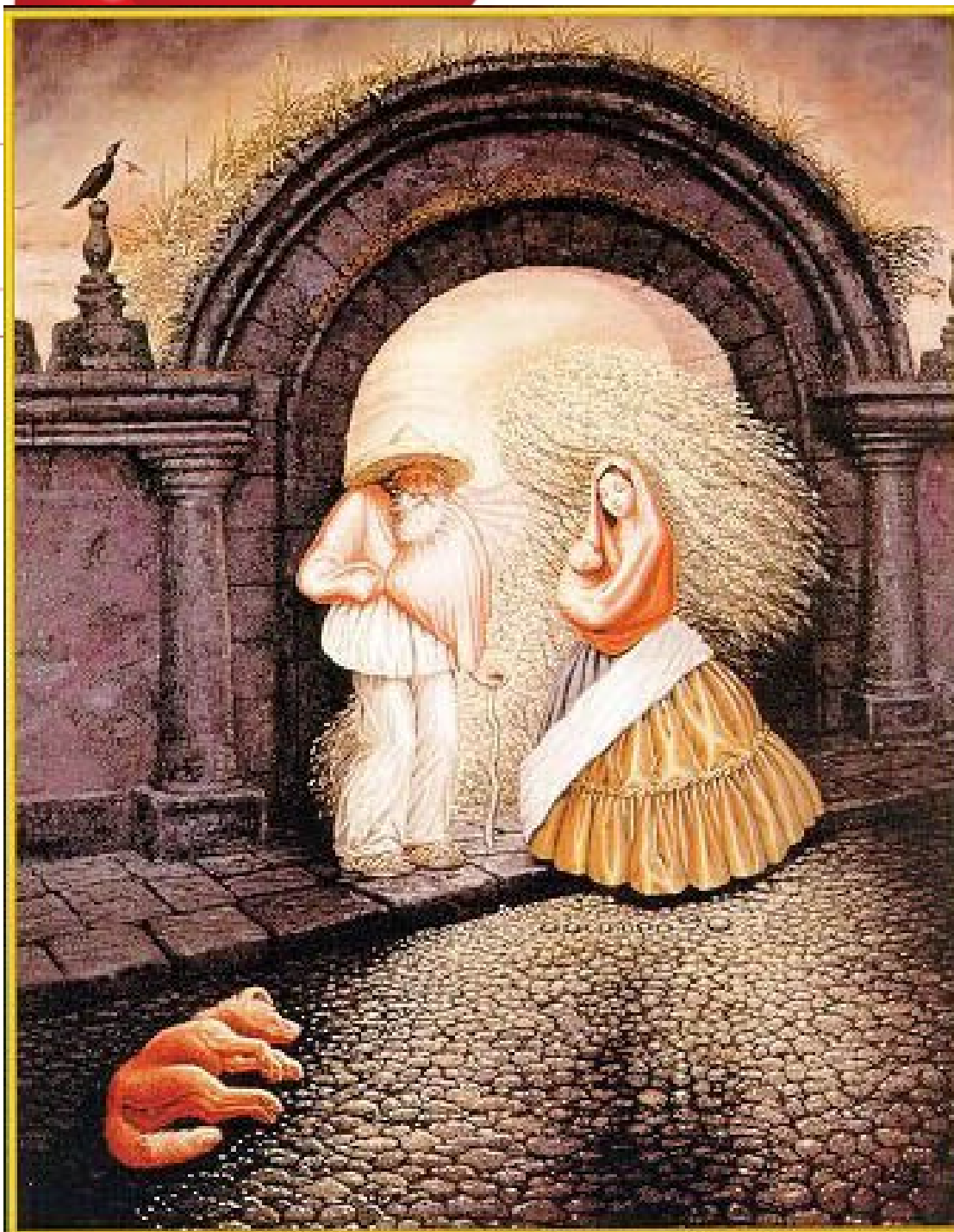
# Percepcija





# Percepcija

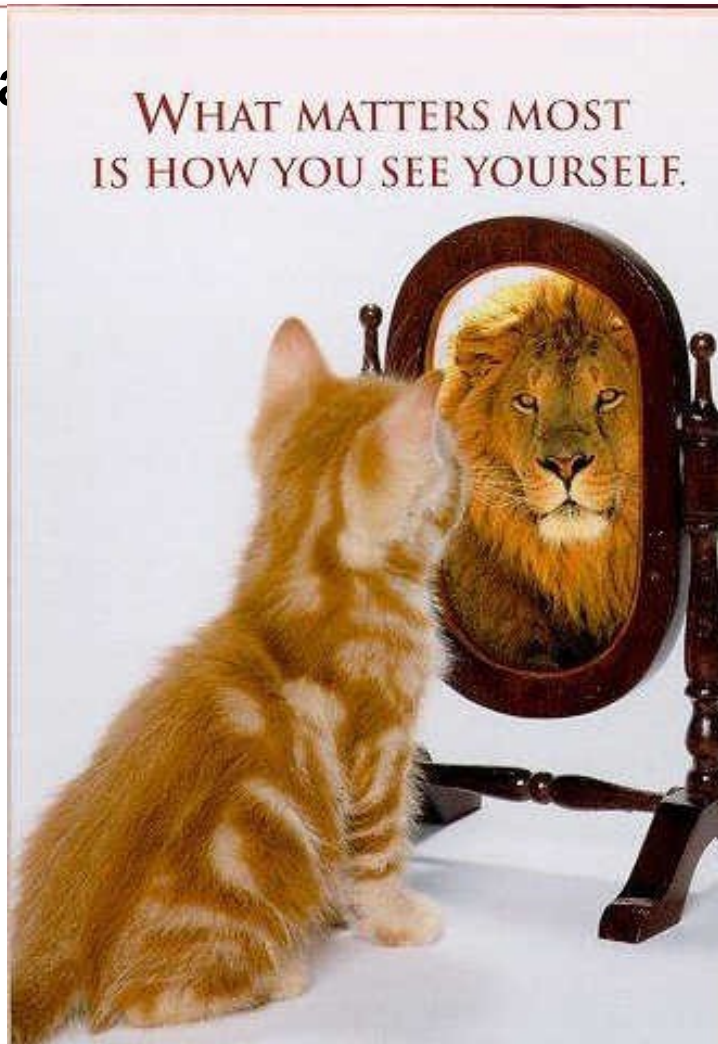




## Percepcija

# Najčešće greške ili primeri loše prakse

- Click to add a



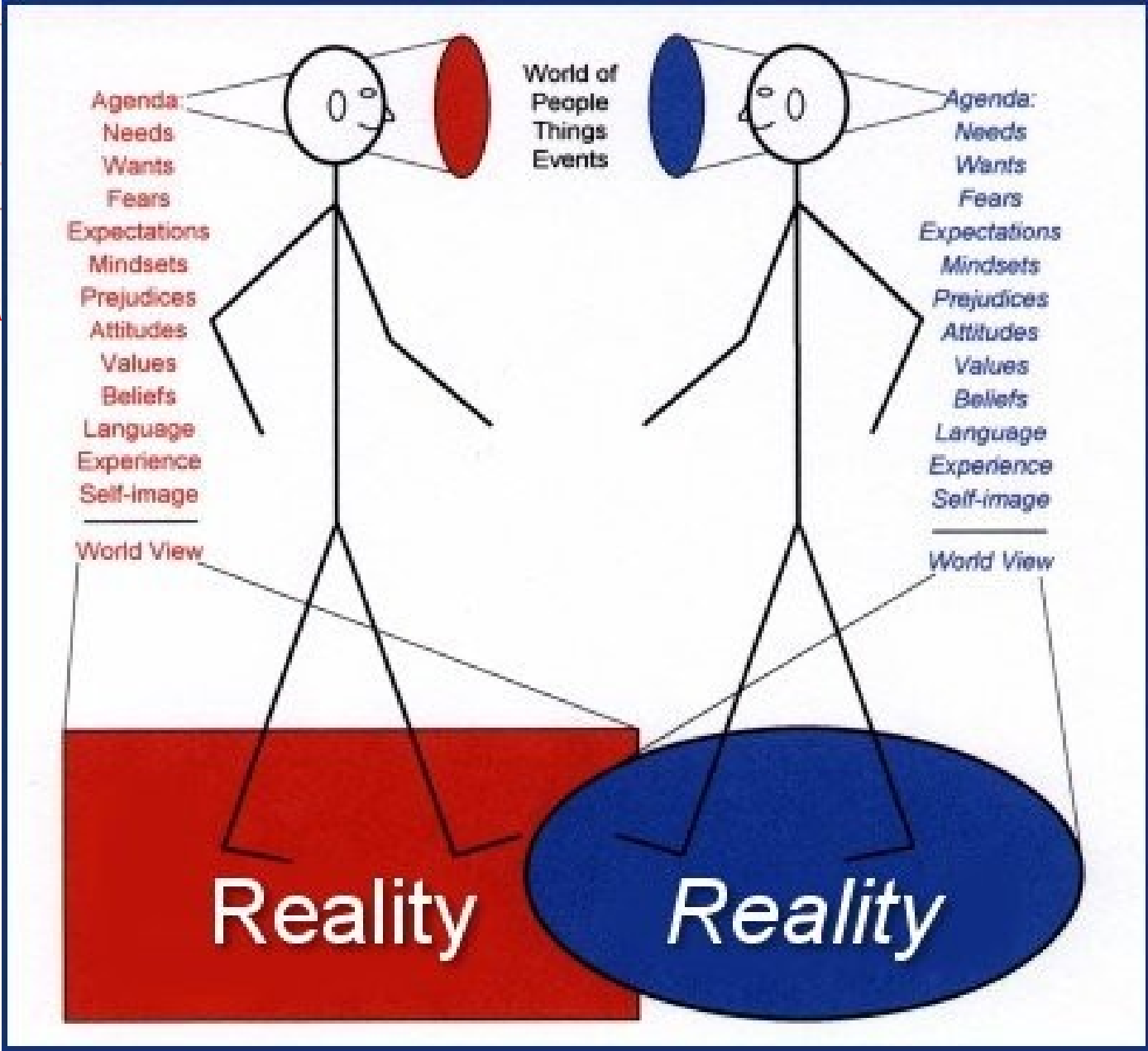


# Najčešće greške ili primeri loše prakse





# Percepcija



# POSTUPAK U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA



## Postupak u kreativnom donošenju odluka

**Dopunjen postupak rešavanja poslovnih problema (Higgins, 1994 g.)**

- **Analiziranje okruženja**
- **Prepoznavanje pojavnog oblika problema**
- **Identifikacija uzroka problema**
- **Pravljenje pretpostavki o faktorima situacije u budućnosti**
- **Generisanje alternativa**
- **Ocena i izbor između alternativa**
- **Implementacija**
- **Kontrola sprovođenja**

# ALATI I TEHNIKE KOJE SE KORISTE U KREATIVNOM DONOŠENJU ODLUKA





## Postupak u kreativnom donošenju odluka

**Dopunjen postupak rešavanja poslovnih problema (Higgins, 1994 g.)**

- **Analiziranje okruženja**
- **Prepoznavanje pojavnog oblika problema**
- **Identifikacija uzroka problema**
- **Pravljenje pretpostavki o faktorima situacije u budućnosti**
- **Generisanje alternativa**
- **Ocena i izbor između alternativa**
- **Implementacija**
- **Kontrola sprovođenja**



## Analiziranje okruženja

# 1. EKSTERNO OKRUŽENJE

## 1. Opšte okruženja alati:

a. BPESTE analiza

## 2. Specifično okruženje:

a. Analiza Porterovih pet tržišnih sila

b. Analiza strategijske grupe

# Analiziranje okruženja

## 2. INTERNO OKRUŽENJA

- a. Analiza poslovnog modela
- b. Analiza lanca vrednosti
- c. SIPOC
- d. Analiza (glavnog) procesa
- e. Indikatori performansi i poređenje
- f. Work flow dijagrami

## 2. ZAKLJUČAK ANALIZE

- a. SWOT



# Prepoznavanje pojavnog oblika problema

- 1. Pet pitanja zašto?**
- 2. Lista pitanja za proveru**
- 3. CATWOE**



# Identifikacija uzroka problema

1. „Razbijanje problema“
2. Drill Down
3. Mape uma
4. Stablo struktura
5. Uzrok i posledica dijagram (Iškava dijagram)
6. Savoti & Metclife dijagram

## Pravljenje pretpostavki o faktorima situacije u budućnosti

- 1. Ekstrapolacija trenda**
- 2. Regresiona analiza**
- 3. Brainstorming**
- 4. Delfi metoda**
- 5. Analiza osetljivosti**
- 6. Metoda scenarija**
- 7. Metoda simulacije**

## Generisanje alternativa

- 1. Mape uma**
- 2. Lateralno razmišljanje**
- 3. Brainstorming**
- 4. Krafordove liste**
- 5. Dijagram afiniteta**
- 6. Delfi metod**
- 7. SCAMPER**
- 8. TRIZ**

# Ocena i izbor između alternativa

## 1. OCENA ALTERNATIVA:

1. **Majaro matrica**
2. **PMI**
3. **Metoda šest šešira za razmišljanje**
4. **Drvo odlučivanja**
5. **Ocena rizika**
6. **Cost Benefit analiza**
7. **Predviđanje tokova novca**



# Ocena i izbor između alternativa

## 2. IZBOR IZMEĐU ALTERNATIVA:

### 1. Kvalitativan pristup:

1. Lista za proveru zahteva

### 2. Kvantitativan pristup:

1. Preko ekvivalentnih brojeva

2. Preko težinskih brojeva

# Primena izabranog alternativnog rešenja

**Primenjuje se metodologija upravljanje projektima**

# Kontrola sprovođenja

**Primenjuje se metodologija upravljanje projektima**

**HVALA NA PAŽNJI  
PITANJA?**