

МИЛОШ ЛУЧИЋ*
Висока школа за пословну
економију и предузетништво (ПЕП)
Београд

ДЕЈАН Р. ДАШИЋ**
Академија за пословну економију
Чачак

УДК 316.334.2:338.1
Монографска студија
Примљен: 11.09.2015
Одобрен: 18.10.2015

ОДЛУЧИВАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Сажетак: Данас се пред менаџере постављају тешки и сложени задаци на које они, посебно у кризним ситуацијама, морају, да одговоре брзим доношењем читаве лавине одлука које треба да буду засноване на провереним анализама и информацијама. Предмет истраживања овог рада је одлучивање у кризним ситуацијама које могу нарушити и угрозити пословање организација које су са њима суочене. Адекватним вођењем односа са јавношћу криза се може знатно ублажити, а репутација дате организације одржати. Циљ овог рада је да прикаже начине како једна организација може успешно да савлада кризну ситуацију и да укаже на способност компаније да „искомуницира“ позитивне компоненте кризе како би се показало да криза не мора да представља само непријатну и негативну појаву већ да може представљати и један продуктиван процес. Рад је конципиран тако да следи структуру која у првом делу даје дефиниције и општа објашњења процеса одлучивања у кризним ситуацијама. Посебан део рада обрађује фазе одлучивања, улогу и значај одлучивања, као и услове доношења одлука. Такође, предмет посебне анализе су типови криза, животни циклус кризе, као и методе одлучивања. Методолошки приступ истраживања захтева примену аналитичких и општенаучних метода. У завршном делу рада приказан је утицај медија у кризним ситуацијама.

Кључне речи: криза, неизвесност, одлучивање, планирање, ризик, стратегија

Увод

Сматра се да је одлучивање суштинска односно централна функција менаџмента. Посебан значај се даје савременој теорији одлучивања која обухвата системску анализу, тимски метод рада, квантитативне научне методе, примену информатичке технике и технологије као подршку одлучивању, као и узимање у обзир искуства, интуиције и логичке анализе доносиоца одлука. Значај одлучивања се огледа у томе што од одлука које се доносе, зависи како будућност појединаца тако и будућност организација.

* milosmisalucic@gmail.com

** drddasic@gmail.com

Одлука као акт руковођења представља резултат одлучивања менаџмента, којим се на обавезујући начин по потчињене синтетизују њихове обавезе, активности и структура у одређеном простору и времену ради остваривања дефинисаних циљева. Одлучивање је мисаони процес у којем руководилац на основу процене ситуације – предвиђања развоја стања, појава и догађаја доноси одлуку која представља избор између више могућих варијанти, у складу са основном замисли, тј. циљевима који се желе остварити и критеријума за вредновање степена њиховог остварења. (Мучибабић, Субошић, 2009: 237).

Одлучивање има највећи значај када се организација нађе у кризној ситуацији, која по правилу готово увек представља фактор изненађења за саму организацију. Реч криза потиче од грчке речи „krisias“ коју је Хипократ користио као термин да опише кључни фактор болести, а која у изворном значењу подразумева обрт, преокрет, наступање одсудног тренутка, док у фигуративном смислу означава прекретницу, поремећај, збрку (Вујаклија, 1966: 485), као и од речи „krinein“ што значи одлука или суд, па криза у преводу значи борити се, одлучити, спорити се.

Понашање организације у међународном економском простору се обликује према условима окружења и променама у њему. Те промене могу да представљају шансе или опасности за присутна предузећа па захтевају благовремено и правилно реаговање. Предузеће може својом пасивношћу да угрози сопствену егзистенцију, као и свој опстанак, јер препуштањем конкурентима део свог тржишног сегмента, предузеће постаје осетљивије, нестабилније и рањивије и на тај начин губи своју конкурентску позицију.

Преко могућности и способности да се процене, предвиде, дефинишу и санирају кризне ситуације у савременим међународним односима обавља се перцепција угледа одређене државе у међународној заједници. Моћне и утицајне земље имају посебна министарства за ванредне ситуације, док мање државе имају специјализоване агенције које се баве кризним ситуацијама.

За масовне медије, теме повезане са кризним догађајима имају изузетну тржишну вредност. Кризни догађај је за медије сировина која се пропушта кроз њихов филтер, умножава и коначно продаје као роба (Кроња, 2008: 97). Када се организација нађе у кризној ситуацији фактори о којима треба размислити су време, буџет, поверење јавности и дугорочне последице изазване кризом.

Циљ овог рада је да прикаже начине како једна организација може успешно да савлада кризну ситуацију и да укаже на способност компаније да „искомуницира“ позитивне компоненте кризе како би се показало да криза не мора да представља само непријатну и негативну појаву већ да може представљати и један продуктиван процес.

Предмет истраживања овог рада је одлучивање у кризним ситуацијама које могу нарушити и угрозити пословање организација које су са њима суочене и да се адекватним вођењем односа са јавношћу криза може знатно ублажити, а репутација дате организације одржати.

Хипотетички оквир истраживања састоји се од следећих претпоставки:

X1: Односи са јавношћу имају веома битан и значајан утицај на широку јавност и целокупно окружење – све интересне групе, медије, државу, као и на одлучивање организације у кризним ситуацијама;

X2: Доношење одлука је процес којим менаџери одговарају на претње и шансе, анализирањем опција и доношењем одлука у вези циљева и праваца акције.

Методолошки приступ истраживања који ће се примењивати у изради овог рада захтева примену аналитичких и општенаучних метода. Истраживањем ће бити проучена одговарајућа литература (домаћа и инострана) заснована на теоријским уопштавањима, као и искуствима релевантних аутора који су се бавили предметном проблематиком.

Методологија дата у првом делу рада указује на предмет, циљеве, хипотезе и сам метод истраживања. Други део рада се односи на појам и дефиницију одлучивања, при чему су дате фазе одлучивања, улога и значај одлучивања, као и услови доношења одлука. У трећем делу приказани су услови доношења одлука. Четврти део рада посвећен је дефинисању кризних ситуација, односно доношењу одлука у кризним ситуацијама, док је у петом делу приказан утицај медија у кризним ситуацијама.

Појам и дефиниција одлучивања

Одлучивање (доношење одлука) је најзначајнија активност менаџера и суштина менаџмента. Доношење одлука је активност која се обавља не само у оквиру планирања, већ и свих осталих функција менаџмента. Свака појава која се разликује и одступа од унапред планираног, изискује благовремено и адекватно реаговање менаџера.

Доношење одлука или одлучивање представља избор између више могућности које нам стоје на располагању. То је мисаони рационални процес, који се састоји од препознавања и разумевања могућности које нам се нуде, а потом и одабира могућег решења које нам се чини као најбоље.

Према једној дефиницији, одлука је избор између више алтернатива (Daft, Marcic, 1998: 235) и представља комбинацију циљева, планова раста и временског оквира. Планирање је интегрални процес доношења одлука, док је одлучивање процес идентификовања проблема, могућности и њиховог решавања и представља бит планирања. Свако планирање представља одлучивање, али овај процес није реверзибилан јер постоје случајеви одлучивања који немају плански карактер.

Одлучивање је могуће дефинисати са различитих аспеката. Процесни приступ одлучивање дефинише као процес идентификације проблема и могућности њиховог решавања, док приступ са аспекта стања, одлучивање дефинише као чин избора једне од неколико алтернатива. Према функционалном приступу доношење одлуке представља избор између више могућих варијанти, у складу са основном замисли, тј. циљевима који се желе остварити и критеријума за вредновање степена њиховог остварења.

Услови доношења одлука

Одлуке се доносе у различитим условима и при доношењу одлука у одређеним ситуацијама менаџери су потпуно упознати са свим факторима доношења одлука, а они се најчешће срећу са три услова, а то су: ризик, сигурност и неизвесност.

Ризик је ситуација одлучивања која подразумева позицију за доношење одлука у којој менаџери знају ниво вероватноће да ће одређена алтернатива довести до жељеног исходишта или циља. Код одлучивања у условима ризика резултати нису сигурни, већ само вероватноће за различите резултате и у тим условима се доноси и највећи број одлука.

Сигурност је ситуација одлучивања која подразумева позицију у којој менаџери имају мерљиве, тачне и поуздане податке о исходу свих алтернатива које се разматрају. Одлучивање у условима сигурности претпоставља да се тачно могу предвидети резултати сваке од алтернатива за решавање проблема и овде је често реч о рутинским одлукама.

Неизвесност је позиција за доношење одлука у којој је менаџер суочен са невидљивим спољним околностима, или пак нема довољно података потребних да утврди вероватноћу настанка одређених догађаја, односно стање природе је непознато и стањима природе се не могу доделити одговарајуће вероватноће наступања. Одлучивање у условима несигурности представља тип одлучивања који се доноси у условима недовољно адекватних информација, било да се односе на методе решења, било на вероватноћу решења.

Многи фактори могу утицати на то да се менаџери не одреде за теоријски посматрано најбоље решење, већ бирају оно решење које је у тој датој ситуацији најбоље тј. оптимално решење које има перформансе које најбоље задовољавају конкретне (реалне) захтеве и услове њихове имплементације.

Одлучивање је механизам за функционисање сваке организације. По својој природи одлучивање је процес припреме и доношења одлука којом треба да се реши претходно утврђен проблем (Каравидић, Чукановић-Каравидић, 2012: 60). Када доноси одлуку менаџер треба да процени вероватноћу код сваке алтернативе, јер само одговорно предузимање ризика утиче на јасну предвидљивост исхода.

Идентификовање проблема је иницијални корак процеса одлучивања и од његових перформанси зависи даљи ток процеса одлучивања. При доношењу одлука посебан значај има креативност, која се често прихвата као индивидуална карактеристика појединца, јер она омогућава да се превазиђу устаљене навике и традиционална решења и да се пронађу нова, интересантнија, комплекснија и боља решења и одлуке.

Алфред П. Слоан, чувени директор Ценерал Моторса (енг. General Motors) у време када је био на врхунцу, прекинуо је један састанак управног одбора после само 10 минута. „Господо“, рекао је: „Видим да су сви у комплетној сагласности у вези ове одлуке,“... „Онда предлажем да одложимо даљу дискусију до следећег састанка, да дамо себи времена да у вези ове одлуке развијемо бар нека неслагања и тиме је можда мало боље разумемо.“

Једна од најважнијих детерминанти квалитетног одлучивања јесте правилно уочавање и формулисање проблема (Павличић, 2010: 309). Постављање правилне „дијагнозе“, као и познавање узрока постојећег стања је од пресудног значаја за коначан резултат наше одлуке. Расел Екоф (Russell L. Ackoff, 1978), констатује да „ми чешће не успевамо да уочимо прави проблем него што не успевамо да решимо проблем који смо уочили“.

Под предвиђањем се подразумева креативно истраживање будућности које има за циљ да утврди претпоставке или премисе које је потребно узети у обзир приликом доношења одлука. На тај начин се смањује неизвесност у сагледавању будућних карактеристика окружења које могу утицати на организацију.

За благовремено откривање различитих врста проблема потребно је вршити систематско прикупљање и анализу бројних информација. Због тога се менаџери ослањају на помоћ тима стручњака из различитих области (статистичара, психолога, инжењера, операционих истраживача и др.) како би на основу вредности релевантних показатеља, откривених релација и њихових промена могли да уоче праве узроке.

При доношењу одлука менаџери често немају на располагању довољно времена чиме се опасност од избора погрешне одлуке повећава. Грешка многих предузећа је у томе што менаџери не перципирају променљиво окружење као проблем, па често журе са доношењем одлука. Те превремене одлуке резултат су и првог могућег решења што доводи до понављања старих грешака а не учења из њих.

Већина реалних проблема одлучивања захтева решавање низа ситуација које су по правилу конфликтне (Чупић, 1987: 12). Конфликт се манифестује као однос између неограничених жеља и ограничених могућности. Данас је веома тешко у нестабилној и сложеној, односно турбулентној околини донети добру пословну одлуку. Висок ниво промена у технологији утиче на недоступност и застарелост тржишних података, а тиме и на одређене промене пословних стратегија.

Дефинисање кризних ситуација и типови криза

Појам кризе није једноставно и лако једнозначно одредити и разликовати од других сродних термина као што су ризици, катастрофе или ванредне ситуације. Етимолошки посматрано реч криза потиче из грчког језика где означава расправу, одлуку, прелом, пресуду, тренутак (Кешетовић, 2008: 13). што се у теорији кризног менаџмента тумачи као тренутак пресудне одлуке, време преокрета, преломна тачка или период времена од чијег исхода зависи даљи ток и развој неке ситуације у жељеном или нежељеном смеру.

Кризна ситуација представља саставни део околине у којој делују пословни системи и појединци, односно „кризна ситуација представља један необичан догађај или серију догађаја који утичу лоше на интегритет производа, репутацију или финансијску стабилност организације, на здравље или расположење зашпослених, на заједницу или друштво уопште (White-Mazur, 1996)“.

Лондонске школе за односе с јавношћу (ЛСПР) дефинишу кризу као „озбиљан инцидент који утиче на човекову сигурност, околину, производе или углед организације. Обично је за такав инцидент својствен непријатељски став медија према њему (Новак, 2001: 28).

Кризна ситуација се у теорији и пракси дефинише на више начина, али њена основна одлика је да може угрозити и утицати на уобичајено деловање фирме или организације. Модерне електронске технологије доносе потпуно нову основу на којој се успостављају пословне везе између компанија, ефикасније се обављају пословне трансакције, куповина и продаја се обавља уз смањење трошкова, а такође омогућавају корисницима огроман број информација значајних за савремено пословање.

Често се на карактеристике које се везују за неку кризну ситуацију гледа у негативном контексту. Њихов претећи потенцијал, несигурност у могуће исходе, стресогени ефекат и непознавање последица извођених акција током кризе, недостатак одговарајућих информација, изненадност јављања, временски теснац за доношење одлука чини да се кризне ситуације сматрају догађајима који би се радо избегли. Међутим, кризе могу да садрже и позитивне потенцијале из којих се може изродити одређени квалитет, али никако не представљају прилику или шансу.

Од понашања менаџмента у кризној ситуацији, начина управљања менаџмента кризном ситуацијом и кризним комуницирањем, зависи у којој ће мери пословни систем трпети негативне последице кризе, односно да ли ће криза представљати опасност или повољну прилику. Да би организације спремно одговориле на кризне ситуације, треба унапред да креирају и спроводе комуникацијске стратегије, користе различите комуникацијске алате, одржавају односе са медијима, стручном јавношћу и државним институцијама.

Институт за управљање кризама установио је да је само 14% кризних ситуација неочекивано, док је 86% тињајуће, јер је организација свесна опасности. Од тога чак 78% криза изазива само руководство компаније. Ово истраживање указује да менаџери у компанијама морају да имају посебан осећај за опасност и да треба да делују правовремено како би спречили да се криза разбукти (Христов, 2009: 15). Када дође до кризе, догађаји се често одвијају неконтролисано, са тзв. ефектом грудве снега. Зато је претходно планирање кризних ситуација и припрема плана за такве случајеве од највећег значаја за сваку озбиљну организацију.

Савремену дефиницију кризе дао је Пол Харт (Paul 't Hart) наводећи да је криза „непријатан догађај, који представља изазов за доносиоце одлука, искушава их да поступају у условима угрожавања, временске стиске и неспремности.“ Он даље тврди да је „криза озбиљна претња основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система која, у условима временског притиска и веома несигурних околности, захтева доношење критичних одлука“.

Ова дефиниција се може применити на све врсте поремећаја и она усмерава нашу пажњу на доношење одлука, јер се кризе посматрају као прилика за

доношење критичних одлука. Чак и криза која нема велике размере има негативан утицај на имиџ организације и може да угрози њен опстанак. Како је свака криза прилично специфична, онда када до ње дође, треба унапред припремљеним реакцијама спречити и онемогућити доношење погрешних и исхитрених одлука које се јављају услед панике која настаје у кризним ситуацијама. Често је потребно „изломити“ проблем, сагледати га из различитих перспектива, ући у његову суштину и дати најбоље алтернативе за његово решавање.

Проучавајући кризне догађаје (Coombs, 1999) је из широког распона идентификованих типова криза на које је наилазио у литератури издвојио следеће типове криза:

- кризе узроковане природним катастрофама (Natural disasters)-ове кризе се често у садржајима масовних медија називају „божјим делом“(acts of God“);
- злонамерне кризе (A malevolent crisis) – кризе изазване злом намером појединца или групе који користе екстремне тактике за изражавање љутње наспрам организације;
- кризе изазване техничком грешком (Technical breakdown crises);
- кризе изазване људским пропустом (Human breakdown crises);
- кризе изазване претњама/изазовима (Challenges are crises) - у којима се организација суочава са незадовољном бубликом јавности;
- мегаштетне (опасне) кризе (A mega damage crises) - кризе узроковане догађајима, обележавају велике и препознатљиве штете у окружењу;
- преступничка организацијска криза (An organisational misdeed crises) - које се јављају као последица акције организације или њихове управе са сазнањем да ће предузета акција/е бити штетне;
- кризе изазване насиљем на радном месту (Workplace violence crisis) - кризе узроковане насиљем над запосленима, садашњим или бившим;
- кризе изазване гласинама (Rumor crises) - кризе узроковане пласирањем неистинитих информација о организацији, њеној делатности и сл.

На основу успостављених критеријума предвидљивости и могућности утицаја на кризу могуће је разликовати неколико класа криза. У том смислу конструисана је матрица са четири поља која омогућава да се грубо процени изложеност различитим типовима кризе, њиховој учесталости и важним контрамерма. Разликују се четири основна типа кризе:

- конвенционална криза
- неочекивана криза
- неуправљива криза и
- фундаментална криза.

Основна карактеристика конвенционалних криза је њихова предвидивост као и могућност утицања на њих. Примери ових криза су катастрофе различитог облика у технолошким системима и њих је често врло лако предвидети.

Један од таквих примера је потонуће трајекта „Естонија“ у Балтичком мору септембра 1994. године када је погинуло 852 путника, као и судар трајекта Dona Paz и танкера MT Victor на Филипинима, 20. децембра 1987. године, када је погинуло више од 4000 људи. Затим, 26. септембра 2003. године је потонуо сенегалски трајект у близини гамбијске обале у Западној Африци и тада

је погинуло око 100 људи. Експлозија у хемијској фабрици у Бопалу у Индији 1984. године однела је више од 25. 000 људских живота. Код обале Јужне Кореје 16. априла 2014. године потонуо је трајект који је превозио ученике средњих школа.

Неочекиване кризе карактерише могућност да се на њих утиче, уз тешкоће приликом њиховог предвиђања. Ове кризе су саме по себи веома ретке. Степен угрожавања које оне представљају знатно је већи од конвенционалних криза, због малог степена припремљености на њих. Пример овакве кризе представља пламен у тунелу скијалишта Капрун у Аустрији 2000. године у коме је живот изгубила 151 особа.

Неуправљиве кризе карактерише потпуна немогућност утицаја, али лака предвидљивост кризног догађаја. Њихово појављивање је заступљено у системима чије карактеристике чине решење овог проблема још тежим. Пример овакве кризе је нуклеарни акцидент, нуклеарна несрећа која се догодила 26. априла 1986. године у нуклеарној електрани Лењин у близини града Чернобиља. У чернобиљском акциденту повишеним дозама зрачења је био изложен велики број становника северне хемисфере. Затим, пример овакве кризе је и трагедија на стадиону Хејсела у којој је 40 лица изгубило живот, током финала купа УЕФА, 1985. године.

Фундаменталне кризе представљају најопаснији вид криза управо због своје непредвидивости и немогућности да се на њих утиче. Кризе овог типа су изузетно ретке и оне због немогућности да се на њих реагује могу да имају изузетно деструктивни потенцијал. Пример је 11. септембар 2001. године када је извршена серија координисаних терористичких напада против Сједињених Америчких Држава (САД).

Животни циклус кризе

Криза није једнократна појава. Њу прати читав низ пропратних појава као што су: судски процеси, реакције јавности и разна превирања унутар саме организације. Према различитим теоријама, које проучавају животни циклус кризе, она има своју латентну фазу, почетак, успон, врхунац, пад и крај. Кризе некада трају кратко, свега неколико сати, али могу трајати неколико дана, месеци па чак и година.

Користећи се медицинском терминологијом Финк је дефинисао четири фазе кризе :

- најавна кризе или наговештај будућег стања (Prodromal Crisis);
- акутна фаза кризе (Acute Crisis);
- хронична фаза кризе (Chronic Crisis) i
- фаза санирања/решавања кризе (Crisis Resolution).

У првој, другој и трећој фази се препознаје, актуализира и проблематизира кризни догађај, док се у четвртој – фази санирања решавају узроци кризе. У фази најаве кризе јављају се индиције или могући наговештаји потенцијалне кризе. Затим следи акутна фаза која се назива и фазом учинка, која је најчешће

кратка по трајању. У хроничној фази кризе, приметни су ефекти кризе, у виду физичке обнове, законске акције и активности јавности и ова фаза траје знатно дуже. У последњој фази, се указују први сигнали за излазак из кризе, који могу да значе њену даљу егзистенцију на тржишту, али и могућност затварање компаније.

Доношење одлука у кризним ситуацијама

Проучавање процеса припреме и доношења одлука почело је тек 30-их година XX века. Пре тога проучавање процеса одлучивања било је академског карактера и сводило се на спровођење анализа одлучивања у домену појединачних научних дисциплина, без конкретног учешћа специјалиста и стручњака из области одлучивања.

Тек 60-их година XX века почеле су да се развијају методе и технике одлучивања са тенденцијом налажења и добијања оптималних решења различитих проблема. Последњих година XX века, тежиште интересовања је пребачено на вишекритеријумско одлучивање и дошло је до интензивне примене квантитативних метода у решавању реалних проблема.

Даљом применом информационих система у процесима одлучивања, дошло је до развоја тзв. система за подршку одлучивању који представља напредну стандардног информационог система, односно савремен и снажан инструмент који помаже (асистира) доносиоцима одлука на готово свим нивоима.

Систем за подршку одлучивању олакшава доношење одлука, јер омогућава боље разумевање како самог проблема, тако и могућих алтернатива и последица. Мада не постоји прецизна дефиниција система за подршку одлучивању, овај термин може да има више значења, нпр.

- представља општи израз за рачунарску апликацију која побољшава групну или личну способност доносиоца одлуке;
- представља интерактивни подсистем или систем за помоћ доносиоцима одлуке у коришћењу комуникационих технологија, решавању проблема и извршавању задатака у процесу одлучивања и доношењу одлука;
- представља назив академског подручја, које проучава системе за подршку одлучивању у контексту њихове употребе (Мишковић, 2013).

Системи за подршку одлучивању омогућавају приступ подацима који се чувају у складиштима података, које користе менаџери за даљу аналитичку обраду и коначно доношење одлуке. Ако се ови системи правилно користе они могу да изазову позитиван ефекат попут бољег управљања оперативним трошковима, залихама, већом ефикасношћу запослених, повећањем коефицијента обртаја средстава, растом профита компаније и конкурентношћу.

Посебно у кризним ситуацијама, да би се донела квалитетна и одржива одлука, потребан је сложен механизам одлучивања који подразумева синергију математичких метода, рачунарских алата и људског фактора. Процес одлучивања због своје сложености често садржи велики број међусобно повезаних и узајамно зависних фактора чије утицаје није једноставно прецизно препознати и повезати у јединствену одлуку (Срђевић, 2003: 307).

Процес квантификације и анализе ризика представља примену одређених метода и техника у складу са општим карактеристикама пројектног извођења посла и процеса управљања. У складу са проблемима одлучивања у кризним ситуацијама постоји велики број различитих метода и техника које могу да се користе: метод упитника, метод очекиваног утицаја ризика, симулација, анализа вероватноће, Делфи техника, стабло одлучивања и др..

Методе одлучивања

Проблем одлучивања најчешће се приказује помоћу стабла одлучивања чија конструкција се често сматра синонимом за структурирање проблема. Оно је првобитно настало са циљем да прикаже и омогући анализу секвенцијалног одлучивања, али се данас јавља и у облику стабла догађаја (помоћу којег се прецизније утврђују вероватноће јављања сложених неизвесних догађаја) и у облику стабла циљева (којим се утврђују пондери појединих атрибута сложених алтернатива).

Стабло одлучивања или дрво одлучивања је алтернативни начин приказивања и анализе ситуације одлучивања. Све ситуације које се могу приказати на табели одлучивања могу се такође приказати и на стаблу одлучивања. Стабло одлучивања је сликовит модел који репрезентира читаву структуру одлучивања. Оно представља метод и технику одлучивања између различитих опција и то путем предвиђања вероватних исхода. Према нормативној теорији, анализа одлуке која се заснива на стаблу одлучивања одвија се у три фазе:

- у првој фази се конструише дрво, тј. одређује се структура проблема;
- у другој фази се одређују корисности исхода и вероватноће околности у свим корацима;
- у трећој фази се одређује оптимално решење тј. рационална одлука.

Притом се анализира могући исход сваке опције-њене могућности, ризик, трошкови, извесност реакција потрошача (Митровић, Митровић, 2013: 140). Технике стабла одлучивања погодне су за анализу сложенијих динамичких ситуација одлучивања, а посебно су корисне када постоји могућност да се одлучивање подели у низ мањих ситуација избора, које се у временском раздобљу наслањају једна на друге. Примењују се за разврставање, предвиђање, процену вредности, групирање, описивање података и визуализацију.

При структурирању проблема одлучивања мора се узети у обзир (Бољевић, 2007: 30):

1. Структура комуникацијског система који обезбеђује пренос одређене количине информација као и њихову обраду.
2. Капацитет комуникационе структуре који је изражен у волумену информација дате комуникационе структуре.

Метода стабла одлучивања је врло омиљена метода међу аналитичарима. Међутим, постоје одређене тешкоће у примени стабла одлучивања, јер оно не може „поднети“ превелики број верзија, нити велики број несигурних догађаја. Један од недостатака овог метода је њена нестабилност, јер и најмања промена

улазних података може довести до сасвим друге поделе која даље уноси промене у све гране испод ње.

Данас постоји велики број квантитативних метода које помажу у решавању различитих управљачких проблема, као и у припреми за доношење одређених пословних одлука. То су методе математичког програмирања, односно оптимизације, чији је циљ да из скупа расположивих изабере оптимално решење. Задатак сваког процеса одлучивања је да из скупа могућих алтернативних решења изабере најбоље решење, а сам поступак проналажења најбољег (оптималног) решења неког проблема назива се оптимизација.

Ако је реални проблем одлучивања представљен математичким моделом, спроводи се оптимизација у математичком смислу, тј. тражи се максимум и минимум (екстремум) критеријумске функције (једне или више). Линеарно програмирање је врста оптимизације, где су критеријумска функција и ограничења линеарне функције.

Скуп квантитативних метода одлучивања можемо поделити на:

- једнокритеријумске и
- вишекритеријумске методе одлучивања.

Једнокритеријумске су оне методе које се односе на решавање проблема одлучивања при постојању само једног квантитативног критеријума, помоћу кага се мери степен достизања постављеног циља. Према томе, може се говорити о једнокритеријумској и вишекритеријумској оптимизацији, као начинима решавања једнокритеријумских и вишекритеријумских модела одлучивања.

Најчешће коришћене методе у једнокритеријумској оптимизацији су:

- графичка метода (која је веома корисна јер омогућава приказ моделовања и изналажења оптималног решења, а користи се и за илустрацију других метода решавања проблема) и
- Симплекс табела за моделе (која представља табеларни начин представљања проблема линеарног програмирања, који је прилагођен за потребе решавања ових проблема коришћењем симплекс метода који спада у категорију нумеричких итеративних метода који при решавању проблема полази од почетног базичног решења, које мора бити допустиво. Ово почетно базично решење се побољшава кроз читав низ корака (итерација) све док се не постигне оптимално решење.

У последњих неколико деценија, развијен је значајан број метода којима је могуће успешно решити велики број реалних проблема вишекритеријумске анализе. Вишекритеријумске методе се користе за решавање проблема одлучивања када се мора респектовати већи број критеријума. Ове методе се посебно користе код селекције и избора између више истраживачко-развојних пројеката и код сличних проблема одлучивања између више алтернатива, што дозвољава доносиоцу одлуке већу флексибилност у одлучивању. Карактеристично за ове методе је да су настале у периоду брзог развоја и ширења информационалних технологија.

Најзначајнији научно истраживачки центри у којима су постигнути значајни резултати у развоју и практичној примени метода вишекритеријумске

анализе су: Универзитет у Паризу – Paris Dauphine, Vrije Universiteit Brussel - Брисел и Michigan University – САД.

Услед непостојања довољног броја информација, неодређености у субјективном вредновању, затим услед конфликта критеријума и различитих приоритета више доносиоца одлука у процесу групног одлучивања, један проблем разматран дискретном вишекритеријумском анализом често може имати више решења. Због тога се у литератури дефинишу тзв. идеална решења, задовољавајућа решења, недоминантна решења и пожељна решења.

Примена метода вишекритеријумске анализе спроводи се у неколико фаза:

- идентификација свих могућих алтернатива (решења),
- избор критеријума кључних у процесу доношења одлуке,
- додељивање одређених тежинских вредности сваком критеријуму, на основу стручне процене појединаца и/или групе доносиоца одлука,
- израчунавање вредности и рангирање алтернатива применом неке од постојећих метода најчешће применом софтверских алата и
- утврђивање вредности критеријума за свако алтернативно решење.

У основи постоје две различите групе проблема вишекритеријумског одлучивања и у зависности од поставке проблем се може решити на два начина:

- дискретном вишекритеријумском анализом (Multi Criteria Decision Making – MCDM), коју карактерише матрица одлучивања или
- вишекритеријумском оптимизацијом.

У дискретној вишекритеријумској анализи проблеми, иако могу припадати битно различитом контексту, имају следећа заједничка својства: неодређеност, хибридна структура, конфликт критеријума, вишеструки атрибути и размера.

За разлику од једнокритеријумске оптимизације, вишекритеријумску оптимизацију карактеришу следећи елементи: више критеријума за одлучивање, више алтернатива за избор и процес избора једног коначног решења.

У оквиру вишекритеријумског одлучивања разликујемо вишециљно и вишеатрибутивно одлучивање. Вишекритеријумско одлучивање има широку примену у решавању реалних проблема, за разлику од класичних оптимизационих метода које користе само један критеријум при одлучивању, што знатно умањује могућност њихове примене у решавању реалних проблема. С друге стране, постојање великог броја критеријума у моделу носи са собом и одређене проблеме у одлучивању, јер модели постају знатно сложенији у математичком смислу, па су самим тим и тежи за решавање.

Кризни пр и медији

Савремени друштвени трендови, приметни у глобалним размерама захватили су и простор наше земље којој се често у литератури даје синоним „земље у транзицији“. Одређени број земаља које пролазе кроз свеколику транзицију, пролазе и кроз медијску трансформацију, тачније директну тран-

сформацију у мас-медијско постмодерно друштво¹ у коме су сви важнији социјални односи посредовани медијима. Складно оваквим трендовима потребно је посматрати и феноменологију мас медијског извештавања током кризе.

Као императив у кризним ситуацијама треба ставити нагласак на тачном, истинитом и одговорном истраживању како би се дошло до непобитних чињеница које дају највишу комуникативну вредност информацији. Медији су један од важних фактора у кризној ситуацији, јер постоји неписано правило да ако медији не извештавају о неком догађају, он и не постоји. Задатак медија је много значајнији него што је то обично извештавање о кризи, јер они (Маринковић, 2009: 69):

- откривају кризне ситуације и тиме онемогућавају компанијама да их прикрију;
- трагају за информацијама које они желе да пласирају у циљу повећања свог тржишног учешћа (читаности, гледаности или слушаности);
- самим избором догађаја о којима извештавају одлучују које ће догађаје третирати као кризне, а које не;
- својим извештавањем обликују мишљење људи о компанији и тиме пресудно утичу на њен углед.

У том смислу медији могу имати великог утицаја у усмеравању друштвених процеса, тако да они могу служити развоју демократске свести и културе мира, али уједно и распиривати расну, верску и националну мржњу својим једностраним извештавањем о битним догађајима у друштву, а под утицајем одређених интересних група. Француски сатирични магазин „Шарли ебдо“ наставио је са објављивањем карикатура Мухамеда и након што су терористи упали у редакцију и током напада убили 12 људи. Нове карикатуре су изазвале талас протеста у многобројним, углавном муслиманским земљама. У тим протестима је погинуо велики број људи (Нигер, 128 људи), паљене су хришћанске школе и цркве, а у Авганистану су демонстранти палили француске симболе, између осталих француску заставу, узвикујући „Смрт Француској“ (Дашић, Стаменковић, 2015: 922).

Када је реч о догађајима који могу бити опасни по животну средину, сигурност и здравље становништва кризни ПР компаније треба да оствари добар контакт са медијима који могу помоћи у посредовању важних информација значајних за заштиту људи. Понекад медији, у циљу сопствене промоције, како би заинтригирани и оставили јак утисак на своје читаоце/публику објављују сензационалистичке, шокантне, а понекад и бизарне вести.

Вест о наводној контаминацији производа српске компаније „Житопреграда ДМ“ довело је ову, иначе; успешну фирму на ивицу пропасти. Без обзира што су аустријске лабораторије доказале да је производ безбедан, као и пре три године када је повучен кекс „јафа“, Словенци су поново „пронашли“ недо-

¹ Уз помоћ медија производи се нова стварност, односно стварност се симулира преплитањем и мешањем истинитог и лажно-поистовећивањем стварног и имагинарног. Изговорене речи и мисли, појмови и чињенице добијају лажно значење и уз помоћ масовних медија стално се понављају и саопштавају као непобитне истине. О овоме види више Бодријар, 1991: 83

статак производа и компанији је нанета штета по више основа (Дашић, 2014: 177).

Управо у кризној ситуацији јавност очекује објашњење од стране стручних, компетентних, елокуентних и поузданих особа. Имајући у виду ниво образовања циљног аудиторијума, потребно је без прекомерне употребе стручних термина неразумљивих широј јавности, пронаћи равнотежу у излагању и дати једноставна образложења кризне ситуације.

Кризни ПР компаније треба да буде, све време кризе, доступан медијима са свим неопходним информацијама, јер свако одуговлачење са новим информацијама може да изазове додатну сумљичавост, нагађање и неповерење јавности

Закључак

Потреба за доношењем великог броја одлука, као основна карактеристика процеса одлучивања, проистиче из сложених услова пословања и велике међузависности рада и развоја свих пословних система. Одлуке претстављају срж свакодневних менаџерских активности. Повећањем динамичности пословања процеси доношења одлука постали су све захтевнији.

Одлучивање представља избор између више могућности које нам стоје на располагању и од великог значаја је способност препознавања и одабира најбољег од понуђених решења које води ка жељеном стању. Процес одлучивања јесте низ међусобно повезаних и условљених активности које се одвијају сукцесивно, а у циљу доношења коначне одлуке. Када кроз призму времена посматрамо очекиване промене, чини нам се да се оне дешавају по некој законитости, међутим када дође до кризе тј. одступања од очекиваних промена, врло је битно које ће се одлуке донети у тим ванредним околностима.

Овај преокрет у животу организације не мора нужно да представља њену пропаст, већ може да буде нови изазов за решавање већ постојећих проблема, као и прилика за остваривање бољег угледа организације. Да би опстале и пребродиле кризу многе организације морају да се радикално мењају и прилагођавају околини и новим условима пословања. Добри менаџери смањењем или елиминисањем негативних ефеката које са собом доносе кризне ситуације (губљење угледа, пад продаје, профита, слабљење перформанси организације и др.) успевају да кризне ситуације претворе у шансе за побољшање, формирањем нове стратегије и решавањем нагомиланих проблема.

Постоји велики број метода и техника које помажу доносиоцу одлука у избору најбољег решења ради остваривања циљева. Оне се могу применити и користити готово у свим фазама процеса доношења одлука у зависности од стручности менаџера и његове жеље за њиховим коришћењем.

Турбулентно и променљиво окружење са собом носи читав низ изазова на које организација треба да пружи одговор уколико жели да опстане на тржишту и оствари планиране циљеве. Спознати претње и рано реаговати на њих, са циљем да се њихов негативан утицај смањи, један је од основних зада-

така менаџера. Када се организација нађе у кризној ситуацији, тада се обично нађе и у центру пажње јавности и фокусу медијског интересовања.

Понекад медији у кризним ситуацијама да би утолили глад вапећи за сензацијом, у недостатку времена, а притиснути императивом брзе објаве информација које јавност од њих очекује, посежу за објављивањем недовољно проверених информација које могу у одређеним условима да нанесу огромну штету компанијама. Чињеница да су масовни медији у савременим друштвима важан, а понекад и једини извор информисања, указује на велику друштвену одговорност масовних медија.

Због тога, посебно у условима кризних ситуација, потребно је брзо, коректно, тачно, непристрасно и веродостојно информисање како би јавност створила реалну слику догађаја и на време била обавештена о могућим дугорочним последицама кризне ситуације. Да би једна организација успешно савладала кризну ситуацију потребно је да на време има припремљене одговарајуће планове које треба стално да процењује и ажурира како би на адекватан начин могла да одговори на новонастале изазове.

Литература:

1. Ackoff, R., (1978) *The Art of problem Solving*, Wiley and Sons, New York
2. Boljević, A., (2007) *Strategijsko planiranje kao odlučivanje o pravcima razvoja preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica (Novi Sad: Offset print)
3. Bodrijar, Ž. (1991). *Simulakrumi i simulacija*. Novi Sad: Svetovi
4. Certo, S., Certo, T., (2008) *Moderni menadžment*, MATE, Zagreb
5. Coulter, M., (2010) *Strategijski menadžment na delu*, DATA STATUS, Beograd
6. Coombs, W., T., (1999) *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*, SagePublications, Thousand oaks
7. Cvetković, LJ., (2006) *Odnosi s javnošću*, ICIM, Kruševac
8. Čupić, M., (1987) *Uvod u teoriju odlučivanja*, Naučna knjiga, Beograd
9. Čupić, M., Čamilović, S., Jovanović, P., i dr. (1996) *Menadžment / Handbook of Management*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
10. Daft, R. L., Marcic, D., (1998) *Understanding Management*, 2nd ed, The Dryden Press, Orlando, FL
11. Dašić, D., (2014), Etički aspekti elementa brend miksa, *Kultura polisa*, god. XI br. 25, str. (163-180).
12. Dašić, D., Stamenković, J., Masmediji u funkciji globalizacije kulture mira, Evropski defendologija centar, Vejnović D., Macanović N., Lalić, V., (urednici), Nauka-društvo-tranzicija, zbornik radova sa međunarodnog naučnog skupa: *Doprinos nauke razvoju društva u tranziciji*, II tom, Banja Luka, 2015, str. (921-934).
13. Drucker, P., F., (1991) *Inovacija i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd
14. Erić, D., (2000) *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd,
15. Fink, S, (1986): *Crisis management: planing for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY
16. Harold Koontz, Heinz Wehrich, (1990) *Essentials of Management*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York
17. Hristov, A., (2009) Da li se plašite krize, *Investicije*, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije, SIEPA, broj 8, septembar 2009.

18. Karavidić, S., Čukanović-Karavidić, M., (2012) *Menadžment*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Arandelovac-Grafopak, Beograd
19. Kešetović. Ž., (2008) *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Službeni glasnik, Beograd
20. Kronja, I., (2008), Čovjek tranzicije u mas-medijskom društvu (slučaj Srbija), *Filozofska istraživanja* br.109, god. 28. sv.1.
21. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007) *Menadžment – Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Marinković, V., (2009) *Krizni PR : odnosi s javnošću u kriznim situacijama*, Business Start-up centre, Kragujevac
23. Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S.,(2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
24. Mišković, V., (2013) *Sistemi za podršku odlučivanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd
25. Mitrović, M., Mitrović, U., (2013) *Menadžment u teoriji i praksi*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća i Udruženje menadžera i konsultanata Srbije –UMIKS, Neven, Beograd
26. Mučibabić, S., Subošić, D., (2009) *Sistematizacija menadžmenta u bezbednosti i odbrani*, VII Skup privrednika i naučnika - SPIN□□□/09, Beograd
27. Novak, B., (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press d.o.o. Zagreb
28. Pavličić, D., (2010) *Teorija odlučivanja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Čugura print, Beograd
29. Srđević, B., (2003) *Metodi i rešenja višekriterijumske analize u poljoprivredi*, Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Agroekonomika

DECISION-MAKING IN CRISIS SITUATIONS

Summary: Today, the managers are faced with difficult and complex tasks that, especially in crisis situation, they must respond to by rapidly making so many decisions that should be based on proven analyses and information. The subject of this paper is decision-making in crisis situations that could disrupt and threaten the operations of organizations that are faced with them. By adequate management of public relations crisis can be significantly mitigated, and the reputation of the organization can be maintained. The aim of this paper is to present ways an organization can successfully overcome the crisis situation and to indicate the company's ability to "communicate" the positive components of the crisis in order to demonstrate that the crisis does not necessarily represent the unpleasant and negative phenomenon but may represent one productive process. The paper is designed to follow the structure that in the first part provides definitions and general explanations of the process of decision-making in crisis situations. A special part of the paper analyzes the decision-making phases, the role and importance of decision-making, as well as conditions of making decisions. Also, the subject of special analysis are the types of crises, life cycle of the crises, as well as methods of decision-making. Methodological approach to research requires the use of analytical and general scientific methods. The final part of the paper presents the influence of the media in crisis situations.

Key words: planning, risk, crisis, strategy, uncertainty, decision-making