

TEHNIKE POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Nastavni materijal za kolokvij I.

ODNOS IZMEĐU UPRAVLJANJA, RUKOVOĐENJA, MANAGEMENTA I ODLUČIVANJA

Odlučivanje je u najužoj vezi sa *upravljanjem*. Taj odnos najbolje se očituje kroz definicije odlučivanja koje se temelje na upravljanju.

Postoje dva pristupa u pogledu odnosa između *upravljanja* i *odlučivanja*:

1. *izjednačavanje pojmova* (velika skupina autora)

Za njih je odlučivanje temelj upravljanja. (*Gorupić* – upravljati poduzećem znači odlučivati. *Kostić* – upravljanje je donošenje odluka.)

Ako funkciju upravljanja čini postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola, onda je iznad svih ovih dijelova (faza) funkcije upravljanja proces odlučivanja.

2. *ne izjednačavanje pojmova* (manja skupina autora)

Za te je autore neopravdano i pogrešno izjednačavati odlučivanje i upravljanje.

Zaključno mišljenje: upravljanje se u svakom svom segmentu, u svakoj svojoj dimenziji jedino i može ostvariti kroz proces odlučivanja. Odlučivanje je čak i širi pojam od upravljanja jer obuhvaća sve vrste odluka, a ne samo upravljačke.

Odnos između *rukovođenja* i *odlučivanja* u istoj je relaciji kao i odnos između *rukovođenja* i *upravljanja*. *Rukovođenje* je izvršna aktivnost upravljanja i određeno je upravljanjem. Primarno su sve odluke i odlučivanje u domeni upravljanja, a upravljanje, odnosno vlasnik kao upravljač, određuje koje će odluke prenijeti na rukovođenje. S obzirom na to da je rukovođenje dio integralne funkcije upravljanja kao i na to da se između upravljanja i odlučivanja može staviti znak jednakosti, rukovođenje se u odnosu na odlučivanje može poimati kao uži pojam, tj. samo kao odlučivanje rukovoditelja, ali ne i sveukupan proces odlučivanja u poduzeću.

Zaključno mišljenje: odlučivanje je širi pojam od rukovođenja, kroz koje se ostvaruje samo managersko odlučivanje u poduzeću. Koji će dio odlučivanja i koje odluke biti u nadležnosti rukovođenja i rukovoditelja u poduzeću, ovisi o većem broju čimbenika kao što su: *veličina* poduzeća (manja poduzeća – vlasnik donosi najveći broj odluka; velika poduzeća – odluke delegirane na rukovoditelje svih managerskih razina), *važnost i značenje pojedinih odluka* (strateške odluke u pravilu u nadležnosti odlučivanja osim u velikim poduzećima gdje ih donose rukovoditelji posebno oni na najvišoj razini managementa), *razina odlučivanja* (rukovoditelji više razine donose važnije odluke), *stupanj rizika pri odlučivanju* (veći rizik – upravljačke strukture; manji ili neznatan rizik – niže managerske razine), *sposobnosti rukovoditelja za odlučivanje* (sposobni najveći broj odluka donose sami) i slično.

Odnos između *managementa* i *odlučivanja* isti je kao i odnos između *rukovođenja* i *odlučivanja* i to u prvom redu zato što se management kao pojam može izjednačiti sa rukovođenjem (osnovne funkcije rukovođenja u najvećoj se mjeri podudaraju s funkcijama managementa). Jedina razlika je što je ovdje riječ o managerskom odlučivanju i managerskim odlukama.

Zaključno mišljenje: odlučivanje je najvažnija funkcija managementa. Management ustvari ostvaruje svoju ulogu upravo kroz donošenje odluka odnosno kroz proces odlučivanja. Odlučivanje prožima sve managerske funkcije i sve razine managementa. Pojedine managerske razine s obzirom na odlučivanje razlikuju se jedino po važnosti odluka (važnije donose više managerske razine).

ODLUČIVANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE

Odlučivanje je proces izbora između dvije ili više mogućnosti rješavanja nekog problema koji traje kraće ili duže vrijeme, a završava donošenjem odluke.

Odlučivanje je prisutno i u profesionalnom i u privatnom životu. ***Donošenje odluka u svakodnevnom, privatnom životu*** čovjeka prvenstveno se oslanja na čovjekovu *intuiciju*. Ali nije svejedno radi li se o svakodnevnim rutinskim odlukama ili o onima koje su važne za život pojedinca jer kod ovih drugih treba biti puno oprezniji. Konkretni izbor u ovom slučaju (privatnom životu) tiče se u pravilu dotičnog pojedinca, a eventualno i njegove uže ili šire obitelji. ***Poslovno odlučivanje*** ne može se oslanjati samo na intuiciju, zahtijeva više sistematičnosti, a ovisno od razine na kojoj se vrši, tiče se manjeg ili većeg broja zaposlenih pa i svih građana neke zemlje. Što je razina odlučivanja viša, gledajući s aspekta raspona odgovornosti, to je i odlučivanje važnije, jer se tiče velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke to može imati katastrofalne posljedice za poduzeće kao cjelinu.

Odlučivanje je prisutno u svim profesijama i na svim radnim mjestima. To znači da nema ni jednog radnog mjesta na kojem se ne donose odluke. Razlika između pojedinih radnih mjesta se ogleda u tome koliko se odluka donosi na pojedinim radnim mjestima i kolika je važnost i značenje tih odluka. U tom smislu razlikuju se s jedne strane ***managerska i izvršna mjesta*** te s druge strane ***radna mjesta više i niže razine managementa***.

Kod izvršnih radnih mjesta dominira izvršni posao, a odlučivanje je marginalno zastupljeno dok kod managerskih radnih mjesta dominira posao odlučivanja u strukturi njihovog radnog vremena. Top management odlučivat će o strateškim i taktičkim odlukama, a najniže razine managementa o operativnim i rutinskim odlukama.

Koontz, Weihrich – odlučivanje je izbor smjera odnosno načina djelovanja između više inačica.

Daft – odlučivanje je proces identifikacije i rješavanja problema.

Bass, Simon – odlučivanje je proces identifikacije skupine mogućih inačica i izbor najpovoljnije od njih.

Dunham, Pierce – odlučivanje je skup aktivnosti koji započinje identifikacijom problema, a završava izborom inačice.

Gorupić – odlučivanje je izbor između više mogućih rješenja nekog problema, tj. između različitih mogućnosti ponašanja.

Baračkai – odlučivanje je proces rješavanja problema.

Kod svih definicija je zajedničko to što se radi o izboru između više inačica; bitno je da se radi o *«procesu»*, koji traje kraće ili duže vrijeme, u kojem se vrši *«izbor»* između *«dvije ili više mogućnosti»*, a da bi se *«riješio problem»* zbog kojeg smo se i odlučili na odlučivanje.

Poslovnim odlučivanjem smatramo svako odlučivanje izvan sfere privatnosti. **Poslovno odlučivanje** je *izbor* između dvije ili više inačica rješavanja problema, ali u poslovnim situacijama. Dakle, nema nikakve razlike između odlučivanja u sferi privatnog i poslovnog odlučivanja glede načina odlučivanja, faza u procesu odlučivanja, čimbenika koji utječu na odlučivanje i okolnosti u kojima se odlučuje. Razlika se ogleda jedino u tome tko je subjekt odlučivanja; je li to čovjek kao privatna osoba ili čovjek kao predstavnik pravne osobe odnosno pravna osoba.

Razlika je i u tome što se poslovne odluke reflektiraju na veći ili manji broj članova organizacije, a ponekad i na sve zaposlene, za razliku od privatnog odlučivanja koje tangira samo dotičnu osobu i eventualno njegovu užu ili širu obitelj.

Odlučivanje je *stalan proces koji traje duže ili kraće vrijeme*, kako u privatnom životu, tako isto i u poduzeću, tj. poslovnom odlučivanju.

Ako je riječ o svakodnevnim, operativnim i rutinskim odlukama, trajanje procesa odlučivanja biti će znatno kraće, za razliku od donošenja strateških odluka koje će trajati znatno duže.

2 pogleda (prema Duncanu):

- a) odlučivanje je *racionalan, logičan* i potpuno *sistematski* proces
- b) odlučivanje je *ležeran* i relativno *nesistematski* proces

Manageri, odnosno neki drugi donositelji odluka, u poslovnom odlučivanju mogu se *ponašati na jedan od dva moguća načina* koji su ujedno i osnovni znanstveni pogledi na odlučivanje:

- 1) po *«modelu ekonomskog čovjeka»*
- 2) po *«modelu administrativnog čovjeka»*

Model ekonomskog čovjeka ima nekoliko pretpostavki. Jedna od najvažnijih je ta što su donositelji odluka u procesu odlučivanja u potpunosti racionalni. To znači da oni u procesu odlučivanja izabiru onu inačicu tj. mogućnost koja će postići najbolji rezultat uz postojeće uvjete. Prema tom modelu, ako se nekom ukaže prilika da zaradi više novaca, on bi tu priliku uvijek trebao prihvatiti. Takvo racionalno odlučivanje pretpostavlja odlučivanje pod idealnim uvjetima, kakvi gotovo nikada i nigdje ne postoje. Tu govorimo o objektivnoj racionalnosti. Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje o racionalnosti u odlučivanju bio je Max Weber. Racionalan je manager onaj donositelj odluka koji ima sve potrebne informacije za odlučivanje, a isto tako i jasno određeni cilj koji želi ostvariti.

Racionalnost u odlučivanju može biti objektivna i subjektivna.

Objektivna racionalnost u odlučivanju temelji se na pretpostavci poznavanja svih mogućnosti u odlučivanju. Racionalna teorija odlučivanja naziva se još i **normativna ili matematička teorija odlučivanja** i uspostavila se za vrijeme II. svjetskog rata i koristila za rješavanje problema vezanih uz rat.

Subjektivna racionalnost u odlučivanju znači da donositelj odluka ne inzistira niti ne traži najbolje moguće rješenje, jer ne posjeduje ni sve moguće parametre za izbor najboljeg rješenja, već se zadovoljava sa *«zadovoljavajućim rješenjem»*.

Za razliku od modela ekonomskog čovjeka, **H. Simon** uvodi u analizu model administrativnog čovjeka kao alternativni model ljudskog ponašanja u odlučivanju. Prema tom modelu, u realnom životu donositelji odluka odlučuju po konceptu subjektivne racionalnosti. Donositelji odluka vrše izbor na način koji ovisi o njihovim osobnim kvalitetama, a izbor obavljaju prema približno uspješnom modelu stvarne situacije uvažavajući sva ograničenja u odlučivanju.

H. Simon i G. March svojim radovima najviše doprinijeli shvaćanju **managera** kao osobe koja odlučuje u uvjetima **nesigurnosti** pa zbog toga od njih treba očekivati *zadovoljavajuća*, a ne maksimalna rješenja za probleme odlučivanja, pored ostalog i zbog toga što ne rade u uvjetima savršenog znanja.

Teoretičari odlučivanja pokušali su pronaći načine pojednostavljenja problema s kojima se suočavaju donositelji odluka kako bi subjektivnu racionalnost pretvorili u objektivnu racionalnost. Jedan je od tih načina pronalaženje **kritičnih čimbenika uspjeha** koji pomažu donositeljima odluka da postanu racionalniji na taj način što smanjuju broj čimbenika koje treba uzeti u razmatranje pri donošenju odluka.

PROBLEMI U ODLUČIVANJU

Svaki donositelj odluka suočava se u odlučivanju s većim ili manjim brojem problema. Što je razina odlučivanja viša i važnost odluka veća, to su i problemi odlučivanja, u pravilu, složeniji i teži i obrnuto.

Jedan od najtežih problema u odlučivanju, posebno kada je riječ o managerskom odlučivanju, predstavlja različito, ekstremno **ponašanje managera u procesu odlučivanja**. Tu su moguće dvije krajnosti:

- 1) **jedan broj managera ponaša se u odlučivanju vrlo ležerno**, tj. tako kao da ne uočava problem, a niti je svjestan težine problema o kojemu se odlučuje. Za takav tip managera sve je jednostavno i lako rješivo. Takvi manageri vrlo lako odlučuju, jer uopće nisu svjesni posljedica pogrešne odluke. Takav način managerskog odlučivanja, premda u načelu nepoželjan, ne mora biti a priori negativan. Naime, ima situacija u životu poduzeća kad odluku treba donijeti u uvjetima potpune neizvjesnosti i kad svako odugovlačenje rješenja ne mora značiti i kvalitetnije rješenje odnosno bolju odluku. U takvim situacijama ovakav način odlučivanja može se pokazati produktivnim.
- 2) **drugi tip managera odlučuje polako i sporo** – antipod, suprotnost prvom tipu. Ovaj tip svakom problemu, pa i najmanjem, posvećuje nepotreban višak pažnje. To je tip managera koji uvijek *«ide na sigurno»*, koji želi detaljno ispitati sve mogućnosti rješavanja problema. Takvo odlučivanje ne bi trebalo biti pravilo jer najveći broj odluka zahtijeva brze reakcije, tj. odlučivanje pod pritiskom vremena, koje ne dopušta tj. ne omogućava dugačke analize i vrednovanje inačica.

Najpoželjniji tip managera – donositelja odluka bio bi onaj koji bi se kretao između ove dvije krajnosti, tj. takav manager koji bi mogao prepoznati odluke za koje nije potreban dug proces odlučivanja i koje je moguće lako i jednostavno donijeti i opet one druge, koje su od vitalnog interesa za poduzeće i koje se moraju donositi na jedan drugi način po složenijem postupku koji traje duže vrijeme.

Odlučivanje može biti **lakše i teže**. Lakše će biti donijeti odluku ako se radi o rješavanju nekog **jednostavnijeg problema** nego ako treba odlučivati o nekom **složenom**, a uz to još i **sofisticiranom problemu** koji zahtijeva specifična znanja i duže vrijeme za odlučivanje.

Kad govorimo o problemima koji izazivaju potrebu za odlučivanjem, treba razlikovati dvije stvari: **nastajanje problema i uočavanje problema**. Idealno bi bilo kad bi se vremenski poklapali trenutak nastajanja i trenutak uočavanja problema. Međutim, to najčešće nije tako. Ovisno o vremenskom raskoraku između ta dva trenutka, odlučivanje će biti lakše ili teže. Ako je taj vremenski raskorak manji ili kraći, odlučivanje će biti lakše i obrnuto, ako je taj vremenski raskorak veći tj. duži, odlučivanje će biti teže.

Najpovoljnija situacija za odlučivanje je ona u kojoj se vremenski potpuno poklapa trenutak nastanka problema s trenutkom uočavanja problema. Onaj manager koji ima takvu mogućnost uočavanja problema u samom njegovom začetku tj. nastanku može se smatrati sposobnim managerom koji će, u ovom slučaju, lako odlučivati.

Približavanje trenutaka nastanka i uočavanja problema u prvom redu ovisi o **znanju, sposobnostima, vještinama i iskustvu donositelja odluka**. Ponekad sve to zajedno pomiješano s intuicijom razdvaja uspješne od neuspješnih managera ili donositelja odluka uopće.

Želje svakog donositelja odluka u pravilu su veće od mogućnosti odnosno sredstava koja stoje na raspolaganju. Uvijek kad je raskorak između želja i mogućnosti veći na uštrb mogućnosti, odlučivanje je teže, jer pogrešna odluka u tim uvjetima može imati višestruke i dalekosežne posljedice, ali vrijedi i obrnuto, ako su želje manje od mogućnosti, odlučivanje je lakše, a mogućnost donošenja pogrešnih odluka manja.

Taj problem suviše velikog **raskoraka između želja i mogućnosti** može se riješiti na jedan od dva moguća načina:

- 1) **povećanjem raspoloživih sredstava** čime se automatski povećava stupanj zadovoljstva želja odnosno potreba i
- 2) **ograničavanjem želja i potreba** čime postojeći resursi postaju uglavnom dovoljni za njihovo zadovoljavanje.

Dok se prvi način smatra poželjnim, drugi je najčešće realnost, tj. stvarnost. Dakle, najčešće smo u poziciji da krešemo želje te ih dovedemo u sklad s mogućnostima, tj. raspoloživim sredstvima.

Najpovoljnija je ona **situacija odlučivanja** u kojoj su mogućnosti znatno veće od želja – odlučivanje je lako (najlakše), a mogućnost greške je mala, gotovo i ne postoji.

Najnepovoljnija je ona **situacija** u kojoj su želje znatno veće od mogućnosti – odlučivanje je teško (najteže), a mogućnost greške u odlučivanju je velika.

Za donositelja odluka nije svedeno u kakvoj okolini njegovo poduzeće djeluje. S obzirom da okolina poduzeća može biti **stabilna i nestabilna**, razumljivo je da će odlučivanje biti neusporedivo teže u nestabilnoj nego u stabilnoj okolini. Isto tako će odlučivanje biti teže u **složenoj** nego u **jednostavnoj** okolini.

poduzeća, tj. njihov management, moraju spoznati značajke okoline u kojoj njihova poduzeća djeluju kako bi kompletnu organizaciju, a posebno način odlučivanja, prilagodili značajkama te okoline.

Najosjetljivija na promjene u okolini su **poduzeća visokih tehnologija** (high technology firms), koja su posebno osjetljiva na tehnološke promjene i opasnosti da ne zapadnu, zbog neke nepravovremene odluke, u tehnološki diskontinuitet ili se ne pretvore u okoštala poduzeća koja se orijentiraju samo na perfekcioniranje svoje već postojeće tehnologije, a ne na zamjenu stare tehnologije novom.

POGREŠKE U ODLUČIVANJU

Uspješni manageri kao donositelji odluka u okolini brzih promjena, tj. uspješna poduzeća, mogu se prepoznati po sljedećim karakteristikama:

- 1) **Hvataju informaciju u pravom trenutku** kako bi dobro mogli razviti intuitivno sagledavanje problema. Često održavaju aktivne sastanke, stalno prate statistiku o zalihama, troškovima, prihodima, profitu i slično kako bi stalno bili u toku s promjenama u DZ-u.
- 2) **Generiraju veći broj inačica rješenja problema**, ali opet ne pretjerano velik kako to ne bi usporilo proces odlučivanja.
- 3) **Traže savjete i konzultacije od svojih suradnika** i ostalih zaposlenih, koji im mogu biti od pomoći pri odlučivanju o nekom konkretnom problemu.
- 4) **Konzultiraju širi krug članova organizacije** samo u onom slučaju ako to ne usporava proces odlučivanja. U protivnom će odluku donijeti manager sam.
- 5) **Brzo odlučuju** pa će lakše provesti odluke koje proizlaze jedna iz druge, tj. lakše će provesti odluke koje su, inače, međusobno povezane. Kad je brzina odlučivanja kritičan čimbenik u odlučivanju, sporo odlučivanje jednako je lošem odlučivanju.

Nema nijednog procesa odlučivanja, a da ga je moguće osloboditi pogrešaka u procesu donošenja odluka. Sama činjenica da se u procesu odlučivanja generira manji ili veći broj inačica rješenja problema upućuje na zaključak da je moguće govoriti najmanje o **n-1** mogućih pogrešaka u procesu odlučivanja gdje «n» predstavlja mogući broj inačica rješenja jednog problema, a «1» optimalnu varijantu rješenja problema.

Međutim, broj mogućih pogrešaka u odlučivanju povećava se posebno u odlučivanju u **okolini brzih promjena** kao i u odlučivanju u uvjetima **velike neizvjesnosti**.

Odluke koje se donose u uvjetima **velike neizvjesnosti** takve su da manager – donositelj odluka nije u mogućnosti procijeniti ispravnost odluke. On pravi izbor na temelju iterativnog traženja rješenja prema načelu **«pokušaja i pogreške»**.

Eksperimentiranje pomaže manageru da se barem približi ispravnoj odluci, ako ne i da je pronade. U takvim okolnostima odlučivanja manager mora biti podržan od strane viših razina managementa ili uprave poduzeća jer u protivnom kako inače ispeći zanat odlučivanja. Naravno, to ne znači da će te uvijek, bez imalo razmišljanja i bez obzira na posljedice, odlučivati «pa ma kako se razbili padajući». Intervencije s više razine managementa uslijedit će uvijek kad se ta niža razina dovede u kritičnu situaciju.

Od same pogreške u odlučivanju, puno je opasnije inzistiranje managera – donositelja odluke na provođenju te pogrešne odluke. To može biti zato što se manageri boje priznati pogrešku pa na njoj inzistiraju kako zbog nje ne bi izgubili položaj u organizaciji ili zato što se u modernom managementu cijene dosljednost i postojanost pa mnogi misle kako bi priznavši svoju pogrešku izgubili na ugledu.

Međutim, ovakvim postupkom managera kao donositelja odluka pogreška se samo multiplicira, prikriva i odgađa da bi eksplodirala kasnije, ali s daleko razornijim učinkom. To je poznati fenomen poznat kao «skrivanje smeća pod tepihom».

KONTINGENCIJSKI PRISTUP ODLUČIVANJU

Kontingencijski odnosno **situacijski pristup odlučivanja** kombinira dva čimbenika tj. dvije organizacijske dimenzije i to:

- 1) **suglasnost oko ciljeva** i
- 2) **tehnička znanja o načinu ostvarivanja ciljeva.**

Kod procesa odlučivanja u kojem sudjeluje veći broj managera – donositelja odluka, oni se moraju **dogovoriti** odnosno **usuglasiti** u pogledu toga kojim će ciljevima odnosno rezultatima težiti. Neće biti nikakvih problema u procesu odlučivanja kada se manageri slože oko ciljeva koji tada postaju ciljevi organizacije kojima se teži i koji se trebaju ostvariti. Problemi, međutim, nastaju ako dođe do sporenja odnosno razmimoilaženja među managerima – donositeljima odluka u pogledu ciljeva kojima poduzeće treba težiti.

Suglasnost managementa oko ciljeva organizacije može se kretati **u rasponu od potpunog slaganja do potpunog neslaganja.**

Neslaganje oko ciljeva prolongira proces odlučivanja i može imati dalekosežne negativne posljedice koje je ponekad nemoguće ispraviti.

Suglasnost oko ciljeva najvažnije je postići u fazi definiranja problema koji treba riješiti.

Kako bi odlučivanje bilo uspješno, nije dovoljno postići samo suglasnost oko ciljeva. Pored toga je potrebno posjedovati tehnička znanja glede načina na koji se cilj ostvaruje.

Tehničko znanje vrlo je važno za rješavanje problema, jer ako tog znanja nema, odlučivat će se na temelju intuicije i metode pokušaja i pogreške.

Tehnička znanja o načinu ostvarivanja ciljeva mogu se kretati **u rasponu od potpunog znanja do potpunog neznanja.**

Situacijski, odnosno kontingencijski pristup odlučivanju važan je zato što objedinjava obje dimenzije organizacije.

- U **situaciji «1»** postoje visoka suglasnost oko ciljeva i visoka razina tehničkih znanja o načinu ostvarivanja tih ciljeva. S obzirom na to koriste se **racionalne procedure odlučivanja**. Lako se definiraju inačice rješenja, a isto se tako lako izabire optimalno tj. najbolje rješenje. U takvoj situaciji odlučivanja postoji mala nesigurnost i u fazi identifikacije problema, kao i u fazi rješavanja problema. Odlučivanje u ovoj situaciji se naziva još i **«racionalni model odlučivanja»**.
- **Situacija «2»**, s obzirom na nisku suglasnost oko ciljeva i visoku razinu tehničkih znanja, predstavlja nepovoljnu situaciju odlučivanja, posebno u fazi identifikacije problema u kojoj postoje velika nesigurnost jer se problem teško identificira. U toj fazi dolazi do sukoba različitih mišljenja koja se međusobno isključuju. Dogovor se ostvaruje cjenkanjem i kompromisima. Odlučivanje se naziva još i odlučivanje po **«modelu koalicije»**.
- U **situaciji «3»** postoji visoka suglasnost oko ciljeva koji su jasno određeni, ali managementu nedostaju tehnička znanja o ostvarivanju tih ciljeva. U takvoj situaciji manageri odlučuju na temelju prošlih iskustava iz istih ili sličnih situacija odlučivanja, a koriste se i **«modelom pokušaja i pogreške»** u odlučivanju.
- **Situacija «4»** je najnepovoljnija situacija za odlučivanje u kojoj postoji niska suglasnost oko ciljeva, kao i niska razina tehničkih znanja. U takvoj situaciji manager osjeća veliku nesigurnost, kako u fazi identifikacije tako i u fazi rješavanja problema. U takvoj situaciji odlučuje se na bazi intuicije, a odlučivanje se naziva još i odlučivanje po **«modelu kante za otpatke»** u kojoj se nalaze svi problemi, moguća rješavanja problema, sudionici odlučivanja kao i različite mogućnosti odabira najboljih rješenja.

Svako DZ-e koje želi biti uspješno treba izbjegavati takve situacije odlučivanja ili ih bar svesti na minimum.

STILOVI ODLUČIVANJA

Stilovi odlučivanja u najužoj su vezi sa stilovima vođenja poduzeća. Stilovi odlučivanja managera zapravo su podskup njihovih stilova vođenja budući da se posao managera u najvećoj mjeri svodi na donošenje odluka odnosno odlučivanje.

Stilovi managerskog odlučivanja kreću se u rasponu između dvije krajnosti: jednu predstavlja **autokratski stil odlučivanja**, a drugu potpuno **demokratski stil odlučivanja**.

Mnogi od stilova odlučivanja ovise od **značajki managera** kao donositelja odluka, zatim od **značajki njegovih suradnika**, ali i od **situacije** u kojoj se donose odluke.

Autokratski stil odlučivanja jest način odlučivanja kod kojeg jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Svi ostali zaposleni u poduzeću samo su izvršitelji odluka glavnog managera odnosno direktora koji odlučuje na taj način.

O takvom stilu govorimo i u slučaju kada poduzeće ima složeniju organizacijsku strukturu i strukturu managementa, koja samo formalno egzistira, dok je stvarno u procesu odlučivanja marginalizirana, s obzirom da sve ključne odluke donosi samo jedna osoba.

Autokratski stil vođenja može biti djelotvoran u manjim poduzećima s manjim brojem zaposlenika. Međutim, ako se radi o većim poduzećima, marginaliziranje srednjeg managementa u procesu odlučivanja može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijelog poduzeća. U tim većim poduzećima, takvim stilom odlučivanja glavni direktor se suviše opterećuje s operativnim i rutinskim odlukama, koje bi inače dominantno trebale donositi srednja i niža razina managementa.

Demokratski stil odlučivanja karakterizira uključivanje ne samo nižih razina managementa, već i suradnika kao i ostalih zaposlenih u poduzeću u proces odlučivanja.

U ovom stilu odlučivanja, donositelj odluka konzultira suradnike tj. podređene prije nego što donese odluku. S obzirom na to da suradnici participiraju u procesu odlučivanja, ovaj stil naziva se još i *participacijsko – demokratski stil odlučivanja*.

Svaki od dva stila odlučivanja odgovara određenoj situaciji, određenim uvjetima i određenoj veličini poduzeća. Ne možemo tvrditi da je demokratski stil bez mane, ali mu ipak pripada primat, posebno u današnjim modernim kompanijama koje karakterizira uporaba visoke tehnologije kao i diverzifikacija proizvodnje i decentralizacija organizacijske strukture poduzeća. Demokratski stil odlučivanja rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih, a to u konačnici dovodi do većeg učinka poduzeća.

Taktika odugovlačenja u donošenju odluka predstavlja svojevrsan stil odlučivanja koji se može koristiti u svim situacijama odlučivanja.

Manageri se u procesu odlučivanja koriste različitim stilovima odlučivanja. **Koji će od stilova odlučivanja upotrijebiti,** pored ostalog, ovisi i o dva ključna **čimbenika**:

- 1) **količina informacija** koju manager koristi u odlučivanju i
- 2) **broj inačica za rješavanje problema.**

Oba čimbenika različito će se odraziti na stil managerskog odlučivanja u ovisnosti od toga odlučuje li manager na temelju malo ili puno informacija, odnosno donosi li odluku samo na bazi jednog generiranog rješenja problema ili na temelju izbora između više inačica rješavanja problema.

S obzirom na količinu potrebnih informacija koje manageri koriste u odlučivanju, oni se dijele na maksimaliste i minimaliste.

Maksimalisti predstavljaju onaj tip managera – donositelja odluka kojima je potrebna velika količina relevantnih informacija za odlučivanje. Takvi manageri potrebni su u situacijama kada se radi o odlučivanju na duže vrijeme, kad treba uzeti u obzir mnoštvo parametara i informacija. Teško bi se snašli u suprotnim situacijama u kojima je potrebna brza akcija, brzo odlučivanje (često tek na bazi elementarnih informacija) – u takvim situacijama potrebni su minimalisti.

Razina odlučivanja u poduzeću, na određeni način, opredjeljuje hoće li manager na toj razini biti maksimalist ili minimalist u pogledu količine potrebnih informacija za odlučivanje.

Ako se npr. radi o višim razinama managementa, pa i o samom top managementu, za najveći broj odluka (strateških) biti će im potrebna veća količina informacija, kako internih tako i eksternih.

Što se više spuštamo u odlučivanju s razine top managementa prema srednjim i nižim razinama, to će im za odlučivanje trebati sv manje i manje informacija, u prvom redu eksternih, ali i internih.

Kombiniranjem manjeg ili većeg broja informacija potrebnih za odlučivanje, kao i manjeg ili većeg broja inačica rješavanja problema, može se doći do sljedećih **stilova odlučivanja**:

- 1) **Odlučan stil** koji karakterizira upotreba minimuma informacija i jedne mogućnosti rješavanja problema
- 2) **Fleksibilan stil** koji karakterizira brzo odlučivanje u kojem donositelj odluka često mijenja fokus informacija kako bi svestranije sagledao različite inačice rješavanja problema
- 3) **Hijerarhijski stil** koji karakterizira upotreba mnoštva informacija i analiza kako bi donositelj odluka detaljno kreirao jednu određenu mogućnost rješavanja problema
- 4) **Integrativni stil** koji karakterizira uporaba velikog broja informacija kako bi se razvilo što je moguće više inačica rješavanja problema i
- 5) **Sistemske stil** koji je najkompleksniji od svih prethodno navedenih i koji preferira veliku količinu informacija kako bi se lakše sagledale različite perspektive i inačice rješavanja problema.

Modeli odlučivanja:

- 1) Racionalni model
- 2) Model koalicije
- 3) Model pokušaja i pogreške
- 4) Model kante za smeće

Svaki od modela odlučivanja odgovara određenoj situaciji odnosno određenim uvjetima. Kada se izmjeni situacija odnosno uvjeti odlučivanja, doći će i do promjene modela odlučivanja. Zato ne možemo govoriti o boljim ili lošijim modelima, već samo o odgovarajućim odnosno neodgovarajućim modelima odlučivanja za pojedinu situaciju.

STILOVI ODLUČIVANJA

O različitim stilovima odlučivanja može se govoriti i s aspekta **načina razmišljanja donositelja odluka**, tj. razmišlja li on racionalno ili intuitivno, ako i s obzirom na njegov **stupanj tolerancije neodređenosti u odlučivanju**. U teoriji i praksi managerskog odlučivanja prisutni su brojni stilovi odlučivanja koji se kreću u rasponu između dvije krajnosti. Jednu krajnost predstavlja potpuno **autokratski** stil odlučivanja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno **demokratski** stil odlučivanja.

Modeli odlučivanja su sljedeći:

- A. **Direktivni stil odlučivanja** koristit će donositelji odluka koji razmišljaju na racionalan način, ali imaju nizak stupanj tolerancije neodređenosti u odlučivanju. Oni odlučuju na temelju broja informacija, a na raspolaganju im je svega nekoliko inačica za rješavanje problema. Oni odlučuju vrlo brzo i fokusiraju se na kratkoročne odluke.

- B. **Analitičko odlučivanje** karakterizira znatno viši stupanj tolerancije neodređenosti. On treba više informacija i više inačica za rješavanje problema. Karakterizira ga oprezno odlučivanje sa sposobnošću prilagodbe novim situacijama.
- C. **Konceptualni stil odlučivanja** karakterizira širina i otvorenost za brojne inačice rješavanja problema. Donositelji odluka orijentirani su na dugoročne odluke i vrlo su sposobni za pronalaženje kreativnih solucija za rješavanje problema.
- D. **Bihevioralni stil odlučivanja** karakterizira odlučivanje koje uključuje i druge u proces odlučivanja.

Svaki manager kao donositelj odluka treba prepoznati, u prvom redu dobro poznavajući sebe, koji bi mu stil odlučivanja najviše odgovarao.

Autokratski stil odlučivanja jest način odlučivanja kod kojega jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Svi ostali zaposleni u poduzeću samo su izvršitelji odluka glavnog managera odnosno direktora koji odlučuje na taj način.

Demokratski stil odlučivanja karakterizira uključivanje ne samo nižih razina managementa, već i suradnika kao i ostalih zaposlenih u poduzeću u proces odlučivanja. Stvarni demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja u poduzeću; stvarnu moć u odlučivanju nižih razina managementa; poštivanje hijerarhije odlučivanja; jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine managementa i slično.

DEFINIRANJE ODLUKE I VRSTE ODLUKA

Odluka – predstavlja rezultat procesa odlučivanja

- izbor između više inačica pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju nekog cilja
- predstavlja izbor jedne od više mogućnosti nastojeći da to bude optimalan izbor
- neka specifična akcija odabrana od nekoliko raspoloživih
- izbor između više inačica

Svim ovim definicijama zajedničko je to što odluka predstavlja izbor između više mogućnosti.

Odluku je potrebno definirati kao **rezultat procesa izbora između više mogućnosti rješenja problema**.

Da bi mogla djelotvorno riješiti problem, ona mora biti, u prvom redu, **nedvosmislena, precizna, realna i jasna**, a prije svega mora biti **donesena na vrijeme**.

Odluka je nerijetko rezultat trenutne emotivne reakcije donositelja odluke. Iako bi se donositelj odluka morao čuvati da odluka ne bude rezultat njegova emotivnog stanja, raspoloženja, sklonosti, simpatija ili antipatija, ipak je to i kod najobjektivnijeg donositelja odluke teško izbjeći.

Čovjek kao donositelj odluka, a i kao živo biće skloni različitim raspoloženjima, vjerojatno će donositi različite odluke o istom problemu, ovisno o svom emotivnom stanju i raspoloženju. Sve bi se to moglo tolerirati ako se kreće u nekim dopuštenim granicama, čime se ne ugrožava nitko koga ta odluka ili odluke tangiraju. Međutim, čim emotivno stanje i raspoloženje donositelja odluka bitno ugrožava druge, donositelj odluka trebao bi odgoditi proces odlučivanja ili ga prepustiti nekom objektivnom donositelju odluke. Naime, bilo bi poželjno ali i nužno da odluke ne budu pod utjecajem stanja odnosno raspoloženja donositelja odluka.

Svaka odluka trebala bi sadržavati:

- 1) subjekt, objekt, strukturu ili sustav na koji se odluka odnosi i koji odluku treba realizirati
- 2) aktivnosti koje treba izvršiti radi realizacije odluke
- 3) sustav ciljeva koje treba ostvariti kroz realizaciju odluke
- 4) sustav ograničenja ili limitirajućih čimbenika
- 5) termine i rokove, te prostorne, vremenske kao i druge resurse
- 6) sustav materijalno – tehničkog, financijskog i drugog osiguranja realizacije odluke.

Donošenje odluka nije nimalo jednostavan posao. Vrlo je teško, a ponekad gotovo i nemoguće, donijeti odluku koja će imati samo pozitivne efekte kao krajnji rezultat. Naime, donošenjem odluka uvijek se razrješava neki konflikt i doista nema odluke koja nema svoje pozitivne i negativne aspekte. Zbog toga se uvijek teži donošenju odluka koje će imati daleko više pozitivnih nego negativnih posljedica.

H. Simon – **programirane** i **neproprogramirane** odluke

William J. Gore – **rutinske, adaptivne i inovativne** odluke

I. D. Hellriegel, J. W. Jr. Slocum – **rutinske, adaptivne i inovativne** odluke

Mary J. Hatch – **institucijske** (top management, tiču se poslovne strategije poduzeća te odnosa poduzeća s okolinom), **organizacijske** (middle management, odnose se na problematiku diferencijacije u poduzeću i integracije među dijelovima poduzeća) i **operativne** odluke (low management, tiču se redovnih svakodnevnih aktivnosti u poduzeću)

Dahl, Lindblom – s aspekta prirode problema o kojem se odlučuje – **strukturirane** i **nestrukturirane** odluke

Programirane odluke – one koje se koriste za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju. Temelje se na ustaljenim kriterijima odlučivanja. Postupak, odnosno koraci odlučivanja su poznati, s obzirom na ranija iskustva u donošenju istovrsnih odluka.

Neproprogramirane odluke – primjenjuju se u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. Dakle, koristimo ih u novim situacijama, koje se javljaju prvi put. U procesu donošenja neprogramiranih odluka nema poznatih postupaka i modela donošenja odluka, već je svaka situacija slučaj za sebe i treba je riješiti individualno.

William J. Gore – **rutinske** – mogu se izjednačiti sa programiranim odlukama tj. s odlukama koje se donose po ustaljenim kriterijima odlučivanja, **adaptivne** – takve odluke koje se više bave problemima nego samim zadatkom i **inovativne** odluke – znače velike promjene u aktivnostima, usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike poduzeća.

I. D. Hellriegel, J. W. Jr. Slocum

- **rutinske** – odluke koje se svakodnevno ponavljaju, a spadaju u sastavni dio posla pojedinih radnih mjesta i izvršitelja na tim radnim mjestima. Broj odnosno postotak rutinskih odluka na pojedinim radnim mjestima obrnuto je proporcionalan razini na kojoj se pojedino radno mjesto nalazi. Dakle, što je razina viša, to broj rutinskih odluka mora biti manji i obrnuto.
- **adaptivne**, i
- **inovativne (inovacijske)** odluke – one koje se ne ponavljaju i zahtijevaju kreativno mišljenje i napor pojedinaca i/ili skupina

Dahl, Lindblom – s aspekta prirode problema o kojem se odlučuje – **strukturirane** - donose se u okviru određene strukture i uvjetovane su tom strukturom, najčešće su programirane odluke koje se u pravilu donose na nižim razinama managementa **nestrukturirane** odluke – one koje se donose u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija, najčešće neprogramirane odluke koje se donose, u pravilu, na razini top managementa.

E. Pusić – taktičke i interesne odluke, te vezane i slobodne odluke

J. Kralj – političke (ujedno i egzistencijalne jer presudno utječu na poslovanje poduzeća) i operativne (za njih postoje određena pravila po kojima se donose, a pomoću njih se omogućava oživotvorenje zacrtane politike)

D. Gorupić – usmjeravajuće (one koje određuju pravac, ciljeve i ograničenja aktivnosti), programske (određuju program ostvarivanja aktivnosti u smislu usmjeravajućih odluka) i izvršne – operativne (određuju neposrednu aktivnost u izvršavanju programskih odluka)

I. P. Šeparović – po stupnju svoje općenitosti, po stupnju svoje složenosti, po važnosti i po pravilima na osnovi kojih se donose.

S. Marjanović – prema cilju (investicijske, kadrovske, financijske, ...), prema donositelju (individualne i kolektivne), prema funkcijama u poduzeću (upravljačke, organizacijske, rukovoditeljske, izvršne i kontrolne), prema načinu donošenja (programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke) i prema načinu izvršenja (strateške, operativne, uopćene, načelne, hitne i uvjetne).

S obzirom na nositelje odnosno **subjekte odlučivanja** u poduzeću razlikujemo:

- 1) **odluke organa upravljanja** – odluke vlasnika poduzeća odnosno skupštine dioničara ili nadzornih organa
- 2) **odluke managementa ili managerske odluke** – odluke uprave, predsjednika uprave, direktora poduzeća, kao i managera svih razina i
- 3) **izvršne odluke** – odluke svih zaposlenih na njihovim radnim mjestima.

Budući da nositelji odnosno subjekti odlučivanja mogu biti pojedinci, skupine ili kolektiv, u tom kontekstu možemo govoriti i o:

- 1) **Individualnim odlukama** – odluke koje donose pojedinci na svojim radnim mjestima. Razlikuju se po važnosti i značenju u ovisnosti od toga koji ih pojedinac donosi, s obzirom na radno mjesto koje zauzima u organizaciji.
- 2) **Skupne odluke** – donosi ih veći broj pojedinaca koji rade na rješavanju nekog problema. One spadaju u važne odluke. To su npr. odluke nadzornog odbora ili uprave.
- 3) **Kolektivne odluke** – odluke najvećeg organa upravljanja u poduzeću; skupštine dioničara. Ona donosi prave upravljačke odluke odnosno egzistencijalne odluke, tj. odluke političke prirode.

Kada govorimo o klasifikaciji odluka s obzirom na razine odlučivanja, tada najveću pozornost dajemo managerskom ili poslovnom odlučivanju, budući da manageri donose najveći broj odluka; ujedno i odluke od najveće važnosti za poduzeće.

S obzirom na razine odlučivanja na kojima se donose poslovne odluke, možemo govoriti o:

- 1) **odlukama najviše razine managementa,**
- 2) **odlukama srednje razine managementa i**
- 3) **odlukama najniže razine managementa**

Premda se pojedine razine managementa ne razlikuju po tome što donose samo jednu vrstu odluka, ipak se može reći da strateške odluke spadaju dominantno u domenu top managementa, taktičke odluke u domenu srednje razine managementa, a operativne odluke u domenu najniže razine managementa.

Može se reći kako manageri svih razina managementa donose sve vrste odluka, ali se međusobno razlikuju po tome koji postotak od ukupnog broja odluka otpada na pojedinu vrstu odluka.

TEORIJE ODLUČIVANJA

Integralna teorija odlučivanja – jedinstven sustav odlučivanja i/ili jedinstvena integralna odluka u okviru jedinstvenog prostornog i vremenskog segmenta.

U okviru te integralne odluke prepoznavamo 4 elementa:

- 1) objektivni element,
- 2) subjektivni element,
- 3) činjeničan element
- 4) vrijednosni element

Klasična teorija

- ne odvajaju se **subjektivni i objektivni** elementi, kao ni **činjenični** ni **vrijednosni** elementi
- stavlja naglasak na **objektivnim** odnosno **činjeničnim** elementima
- potrebno je primjenjivati iste kriterije na svakoj vrsti i fazi odluke

Zatvoreni sustavi istodobno su i samoinformativni, samospoznajni sustavi. Donositelja odluke zovemo racionalnim ukoliko uzima u obzir moguće posljedice izbora s kojima je suočen.

Idealni racionalni čovjek pravi izbor na temelju: (a) poznatog skupa relevantnih inačica u odnosu na odgovarajuće ishode; (b) zadanih pravila odnosa koji definiraju hijerarhijsko redanje inačica, i (c) maksimizacije novca, prihoda, fizičkih dobara odnosno neke forme korisnosti, tj. utiliteta.

Osnovna premissa u svim modelima zatvorenih sustava glasi: posljedice i ciljevi su zadani pa se time efikasnost unutar zatvorenih sustava veže uz zadane vjerojatnosti a što se izražava općenitom formulom:

$$\frac{\text{broj mogućih ishoda bilo kojeg događaja}}{\text{ukupan broj mogućih eksperimentalnih ishoda (inačica)}}$$

Neoklasična teorija odlučivanja

- proces objedinjavanje **subjektivnih i objektivnih** parametra
 - naglasak na **subjektivnim** elementima
 - odvajanje *početka* i *završetka* procesa odlučivanja
- 1) u početku – postojanje više potencijalnih točnih odluka te razdvajanje objektivnih i subjektivnih elementarnih odluka
 - 2) na završetku – stvara se odluka koja ne odvaja objektivne i subjektivne elemente odluke, ali naglasak stavlja na subjektivne elemente

Situacijske teorije

- s obzirom na situaciju mogu biti naglašeni ili **objektivni ili subjektivni** aspekti,
- ne uključuju jednu točnu odluku, već fluidnu optimalnu odluku s obzirom na relevantne kriterije

Pretpostavke situacijske teorije:

- 1) OGRANIČENA RACIONALNOST / RELATIVNA RACIONALNOST
 - ⇒ donositelj odluke posjeduje nekompletnu informaciju o situaciji odlučivanja
 - ⇒ donositelj odluke posjeduje nekompletnu informaciju o svim mogućim inačicama
 - ⇒ donositelj odluke nisu sposobni i/ili voljni da u potpunosti predodređuju posljedice svake od odluka
- 2) OTVORENI SUSTAV ODLUČIVANJA
 - ⇒ otvorena jedinica koja u okviru vlastite nadležnosti ne posjeduje moć prosuđivanja (odlučivanja) o relevantnim funkcijama koje joj omogućavaju egzistenciju.
- 3) ODVOJENOST OBJEKTIVNIH I SUBJEKTIVNIH ELEMENATA U ODLUČIVANJU
 - ⇒ subjekti odluka su djelomično autonomne i definirane osobe
 - ⇒ objektivni elementi su odvojeni od subjektivnih i mogu se odnositi na predmete o kojima subjekti odlučuju
- 4) TEHNOLOŠKA OVISNOST
 - ⇒ struktura bilo koje odluke je takva da na svakoj razini uključuje u jednakom omjeru i vrijednosne i činjenične elemente (elementi čine aspekte iste cjeline)

Tipovi klasifikacije teorije odlučivanja:

- 1) kronološka-tipska (Frese) – klasične, neoklasične i moderne teorije
- 2) prema otvorenosti sustava (Willson-Alexis) – teorija otvorenih i zatvorenih sustava
- 3) prema racionalnosti (Simon) – racionalne i ograničeno racionalne
- 4) mješovite kategorije (Griffin) – klasične, biheviorističke i racionalne
- 5) prema proceduri (Harrison) – proceduralne i fazne
- 6) analitičko i opisno usmjeravanje – normativne, deskriptivne i iracionalne

Temeljne pretpostavke na kojima počiva klasična teorija:

- a) u bilo kojoj situaciji odlučivanja postoji **samo jedna objektivno** točna odluka
- b) **vrijednosne i činjenične** odluke su **jedinstvene**
- c) **posredne i neposredne** odluke **nisu organizacijski diferencirane**
- d) za **bilo koju odluku** postoji objektivno pravilno vrijeme obrade i realizacije.

Sljedeće 4 pretpostavke + **zatvorenost odlučivanja**:

- a) donositelji odluka djeluju u okviru zatvorenih sustava
- b) donositelji odluka su informirani o situaciji odlučivanja i inačicama
- c) donositelji odluka posjeduju racionalni sustav rangiranja preferencija
- d) donositelji odluka maksimaliziraju ekonomsku dobit

1. Zatvoreni sustav odlučivanja

- sustav u okviru kojeg su svi parametri ujednačeni, okolina ne može mijenjati kriterije koji se odnose na proces odlučivanja
- prema sustavnom ili holistički koncipiranoj teoriji temeljni organizacijski ili gospodarski element jest točka OIKOS
- zatvorenost sustava označava konačno definiran (zatvoren) zbroj svih energetske i ostalih vrijednosti i činitelja
- savršeno zatvoreni sustav – sadrži točno onaj broj radnji koje vrše točno onaj broj optimalno zaposlenih subjekata, koji omogućuju realizaciju definiranog zadatka

2. Informiranost o situaciji i inačicama odluke

- postoje 2 tipa informiranosti:
 1. informiranost o vlastitom sustavu i aspektima koji se tiču tog sustava, i
 2. informiranost o vjerojatnosti, ishodima i poželjnosti svih inačica odluke
- zatvoreni sustavi su istodobno samoinformativni, samospoznajni sustavi
- donositelja odluke zovemo racionalnim ukoliko uzima u obzir moguće posljedice izbora s kojima je suočen

- idealni racionalni čovjek pravi je izbor na temelju:
 - [1] poznatog skupa relevantnih inačica u odnosu na odgovarajuće ishode
 - [2] zadanih pravila odnosa koji definiraju hijerarhijsko redanje inačica
 - [3] maksimizacija novca, prihoda, fizičkih dobara i sl.
- 3. Racionalni sustav rangiranja preferencija**
 - pravilno, odnosno, racionalno rangiranje inačice
 - poznavanje odnosa između ciljeva i sredstava te kronološke, logičke i metodološke odnose
 - preferencije se mogu rangirati *vertikalno* ili *horizontalno*
- 4. Maksimiranje ekonomske dobiti**
 - 1) biranje one inačice koja uključuje realizaciju maksimalne ekonomske dobiti
 - 2) klasičan, zatvoren i racionalan sustav zahtjeva:
 - a) gotovo savršeno preklapanje ovlasti i odgovornosti
 - b) gotovo savršeno knjigovodstveno praćenje rezultata pojedine odluke

Temeljne pretpostavke na kojima počiva neoklasična teorija:

- a) paralelno postojanje više potencijalno točnih odluka – mnoge odluke su potencijalno točne, ali je 1 od njih točnija od ostalih. Tu jedinstvenu točnu odluku razdvajamo po kriteriju *vrste odluke* (horizontalno) i po kriteriju *kvalitete složenosti* (vertikalno)
- b) postojanje ograničenog broja točnih odluka po kriteriju faze ili vrste (segmentiranje) – donositelj odluke razdvaja odluke po vrsti. Segmentiranje po vrsti => sociološki, tehnološki, ekološki i financijski aspekti
- c) postojanje ograničenog broja odluka po kriteriju razine (strukturiranje) – strateška razina (odluke ŠTO i TKO), taktička (KAKO i KADA), logistička (KOJIM PUTEM, GDJE), operativna (S KIM, S ČIM)
- d) postojanje jedne točne odluke po objedinjenim subjektivnim i objektivnim kriterijima – objedinjena odluka koja sintetizira sve aspekte, no s naglaskom na subjektivnim

SITUACIJSKA TEORIJA ODLUČIVANJA

Situacijske teorije odlučivanja jesu one koje upućuju donositelja odluke da s obzirom na situaciju, kontekst i/ili okruženje naglašava objektivne ili subjektivne aspekte odluke.

Pretpostavke situacijskih teorija odlučivanja jesu:

- a) ograničena racionalnost,
- b) otvoreni sustav odlučivanja,
- c) odvojenost subjektivnih i objektivnih elemenata u odlučivanju,
- d) tehnološka ovisnost.

Moderan donositelj odluka zadovoljava se time što je dovoljno točan i time što umanjena točnost (ili **ograničena racionalnost** koju ovdje zovemo relativnom) ne pretpostavlja bitno ograničenje. Pretpostavka relativne racionalnosti u praksi bitno ne mijenja pozitivne ili negativne ishode bilo koje odluke same po sebi, već to čini u odnosu na zadanu situaciju i druge donositelje odluka. Pojam „satisfying“ – zadovoljavanje, razlikuje se od optimiranja i maksimiranja utoliko što ne traži najbolje moguće rješenje, već ono najbliže koje zadovoljava.

Prema Schmidtu se sustavi kao samozadovoljne, zatvorene cjeline entropijski transformiraju u otvorene, međuzavisne cjeline, čime je otvoreni sustav konačna faza zatvorenog sustava. **Otvoreni sustav** ili otvorena jedinica je ona koja u sebi ili u okviru vlastite nadležnosti ne posjeduje moć prosuđivanja ili odlučivanja o relevantnim funkcijama koje joj, u načelu, omogućavaju egzistenciju.

Ove teorije pretpostavljaju da su subjekti odluka djelomično autonomne i djelomično definirane osobe. **Objektivni elementi u odlučivanju odvojeni** su od subjektivnih u kontekstu situacijskih odluka i mogu se odnositi na predmete o kojima subjekti odlučuju, odnosno na predmete o kojima odlučuju osobe.

Heilbroner zaključuje da je struktura bilo koje odluke takva da na svakoj razini, u svakom vremenskom segmentu i bez obzira na važnost i kompleksnost istodobno uključuje u jednakom omjeru i vrijednosne i činjenične elemente, odnosno da te elemente i nije moguće diferencirati jer čine aspekte jedne te iste cjeline. Ovakav pristup omogućen je **suvremenom tehnologijom** i informacijskom revolucijom. Pretpostavka je trenutnog odlučivanja *real time* povezanost, tj. savršena informiranost uz elemente virtualne organizacije.

PROBLEM RACIONALNOSTI U ODLUČIVANJU

Ljudsko ponašanje je racionalno ako je:

- [1] ciljno usmjereno
- [2] ako se primjenjuju najučinkovitija sredstva usmjerena na postizanje toga cilja
- [3] ako donositelj odluke vjeruje da su odabrana sredstva doista najučinkovitija
- [4] da se odabranom akcijom najbrže postižu ciljevi
- [5] da su to pravi ciljevi

Racionalno odlučivanje ne može biti temeljeno na slučajnosti.

Optimalna odluka je najbolja moguća inačica:

- 1) donositelj odluke mora prepoznati, postaviti i organizirati ciljeve
- 2) identificirati sve raspoložive pravce akcije i utvrditi sve važne posljedice odluke
- 3) mora biti sposoban usporediti sve raspoložive akcije te odabrati najbolju

Ograničena racionalnost – implicira ostvarenje skupa poželjnih posljedica za donositelja odlučivanja

Suvremeni pristup odlučivanja – racionalan se može biti i u uvjetima potpune nesigurnosti, a ne samo u uvjetima potpune informiranosti. Suvremeni pristup odlučivanju postavlja čak dvojbe koliko je „racionalno“ težiti spoznaji o svim inačicama, njihovim posljedicama i načinima usporedbe.

Klasifikacija racionalnih odluka (Simon):

- 1) objektivno racionalna odluka – jest akcija odabrana od donositelja odluke koja je činjenično ispravno ponašanje za maksimizaciju vrijednosti
- 2) subjektivno racionalna odluka – akcija odabrana od donositelja odluke koja maksimizira postignuće ovisno o postojećem znanju donositelja odluke
- 3) svjesno racionalna odluka – akcija odabrana od donositelja odluke u svjesnom procesu prilagodbe sredstava odlučivanja postavljenim ciljevima
- 4) hotimično racionalna odluka – akcija odabrana od donositelja odluke kojom se prilagodba postavlja ciljevima s jasnom nakanom
- 5) organizacijski racionalna odluka – akcija odabrana od donositelja odluke, a koja je orijentirana k organizacijskim ciljevima.
- 6) osobno racionalna odluka – akcija odabrana od donositelja odluke, a koja je orijentirana ciljevima pojedinca.

Neracionalnost – odlučivanje je neracionalna kad donositelji odluke ne rabe svoje sposobnosti da postignu neki cilj i ne pridaju pažnju posljedicama.

Izvori neracionalnosti mogu biti:

- [1] pripadnost dogmi ili teoriji koja nije primjenjiva na danu situaciju,
- [2] edukacija, obuka i iskustvo koje sprečavaju pristup odlučivanju,
- [3] ograničena perspektiva.

Strategija optimalnih odluka je koncept maksimiziranja očekivanih korisnosti (korisnost = subjektivna vrijednost izvedena iz skupa sklonosti pojedinca).

Koncept „*ekonomski čovjek*“ podrazumijeva činjenicu da se ljudi ponašaju tako da maksimiziraju svoju korisnost. Od „*ekonomskog čovjeka*“ se traži da: stvori sve opcije, specifikira sve moguće ishode i posljedice, usporedi opcije po *kriteriju maksimizacije korisnosti*.

Opcija je optimalna: ako postoji skup kriterija koji dopušta usporedbu svih opcija, ako se promatrana opcija preferira, po ovim kriterijima u odnosu na ostale.

Opcija je zadovoljavajuća: ako postoji skup kriterija koji opisuju minimalno zadovoljavajuće inačice, ako je promatrana opcija u skladu ili premašuje sve zadane kriterije.

STRATEGIJA OPTIMIZIRANJA U ODLUČIVANJU

Optimalna strategija odlučivanja treba rezultirati odabirom inačice odluke s najvećom isplativošću, tj. s najvećom očekivanom korisnošću za donositelja odluke.

Koncept maksimizirajućeg ponašanja – ideja "ekonomskog čovjeka" originalno potječe iz filozofije hedonizma koja naglašava maksimizaciju vlastitih interesa. Pojedina se, po takvoj koncepciji, racionalno ponaša ako nastoji postići maksimalnu razinu korisnosti u danim uvjetima odlučivanja.

"Ekonomski čovjek" sa stajališta teorije odlučivanja uvijek je u stanju pronaći i/ili odabrati onu inačicu odluke koja maksimizira njegove osobne preferencije i vlastiti interes. Dakle, od njega se očekuje da:

- (1) stvori ili pronađe sve raspoložive inačice odluke,
- (2) specifikira sve moguće potencijalne posljedice izbora svake od inačica te
- (3) usporedi raspoložive inačice po kriteriju maksimalne vlastite korisnosti.

Optimalni izbor ili najbolja moguća odluka jest ona koja maksimizira korisnost.

Moguće je razlikovati sljedeće **pristupe korisnosti**:

- a. Ordinarni pristup korisnosti, i
- b. Kardinalni pristup korisnosti.

Korisnost je mjera poželjnosti mogućih posljedica inačica odluke. Što je veća korisnost, poželjniji su i ishodi za donositelja odluke. Racionalni donositelji odluka svjesno planiraju i konzistentno biraju inačice odluke uvijek u pravcu maksimizacije svoje korisnosti.

Psihološke pretpostavke korisnosti po Harrisonu jesu:

- 1) sklonost,
- 2) tranzitivnost,
- 3) zamjenjivost,
- 4) težnja sigurnijem.

Ljudi mogu poredati preferencije te su sposobni očitovati indiferenciju između različitih kombinacija stvari koje mu donose isto zadovoljstvo i njegove preferencije između različitih kombinacija. U situacijama odlučivanja moguće su dvije **vrste sklonosti** donositelja odluka za ishodima:

- (1) **izravna** sklonost, i
- (2) sklonost prema **riziku**.

Ako u izbor inačica odluke uključimo uvjete koji nastaju u izvjesnim situacijama, tada je posljedica odlučivanja **ordinarna korisnost**. Nasuprot takvom "ordinarnom" pristupu korisnosti, sredinom stoljeća došlo je do ponovne afirmacije "kardinalnog" pristupa korisnosti, što je bilo osobito važno za daljnji razvoj teorije odlučivanja.

Von Neumann i Morgenstern su pokazali da bi se, ako se izbor inačica odluke proširi tako da uključi uvjete koji nastaju u neizvjesnim situacijama, kardinalna korisnost mogla pripasti posljedicama odlučivanja na nedvojben način.

Ako u izbor inačica odluke uključimo uvjete koji nastaju u neizvjesnim situacijama, tada je posljedica odlučivanja **kardinalna korisnost**.

Određivanje svih poželjnih i nepoželjnih posljedica svake od potencijalno raspoloživih inačica odluke zahtijeva da donositelj odluke procesira goleme količine informacija. Potrebno je prikupiti mnoštvo informacija i podataka te istražiti velik broj raznovrsnih mogućih situacija kako bi se uporabila strategija optimiziranja.

Strategija optimiziranja nužno diskreditira utjecaje iz okoline svodeći odlučivanje na isključivo zatvoreni model. Tu su i spoznajna ograničenja ljudskih bića kao najjači argument protiv maksimalističkog ponašanja.

March i Simon su naglasili kako je stvarni donositelj odluke vrlo različit od njegovog ekonomskog dvojnika "ekonomskog čovjeka". Sociologija kao i mnoge druge institucije naglašava znatnu potvrdu o golemom utjecaju društvenih institucija, habita i tradicije na proces odlučivanja pojedinca. Povrh toga, ozbiljno je pitanje koliko optimiziranje ima smisla za probleme dinamičnog karaktera.

Suboptimalnost statično optimalnih odluka ključna primjedba optimiziranju. Suboptimalnost može potjecati i kao rezultat osobnih limita i različitih vanjskih ograničenja za donositelja odluke kada maksimalno jedan oblik korisnosti, gubi na nekim drugim oblicima.

Tradicionalna ekonomska teorija, sa svojim temeljnim načelom optimizacije, tretira poslovne organizacije kao zatvorene modele odlučivanja koji se sastoje od sljedećih dijelova:

- (1) postojanje fiksnih i relativno nepromjenjivih ciljeva,
- (2) poznavanje skupa relevantnih opcija s korespondirajućim posljedicama,
- (3) utemeljeno pravilo ili skup odnosa koji pomažu rangiranju opcija po preferencijama,
- (4) maksimizacija nekog opipljivog i ostvarivog cilja (profita, dohotka itd.) te
- (5) zanemarivanje utjecaja iz okoline.

U želji da približi stvarnost teorijskim generalizacijama, Baumol je formulirao model u kojem poduzeća teže maksimizaciji prihoda od prodaje pri minimalno prihvatljivim razinama profita.

Tu su i stajališta kako su osnovni ciljevi poduzeća maksimizacija rasta poduzeća ili maksimiziranje životnih prihoda managera poduzeća. Svi su pristupi utemeljeni na načelu "ekonomskog čovjeka", tj. na konceptu maksimizirajućeg ponašanja. Tako shvaćena usmjerenja klasični su primjeri težnje optimiziranja u odlučivanju.

Koncept profitne maksimizacije jednostavno ne funkcionira jer je daleko od realnosti managerskog odlučivanja. Dakle, maksimizirajuće ponašanje u poslovnom odlučivanju više je zanimljiv teoretski normativni model negoli stvarnost odlučivanja u poduzećima.

Važnija od spomenutih razloga je činjenica kako poslovni ciljevi nisu fiksni pa ni maksimiziranje jednoga ne vodi dugoročnoj optimalnosti. U svojem odlučivanju donositelji poslovnih odluka ne mogu kompletirati skup svih relevantnih inačica odluke uz uvijek prisutna informacijska ograničenja; manageri nisu u stanju prikupiti većinu informacija relevantnih za postojeće ciljeve, što je nužno za izbor optimalnih odluka.

STRATEGIJA ZADOVOLJAVANJU U ODLUČIVANJU

Težnja optimalnim odlukama nije obilježje ljudskog ponašanja. Vrijednosti pokazuju kako nešto treba biti ili kako smo nečemu "skloniji" ili pak što nam je "poželjnije". Odluka se ne može procjenjivati po sebi nego samo činjeničnim odnosom između nje i ciljeva koji se njome ostvaruju.

Kako bi vrijednosni dio odlučivanja bio u skladu sa zahtjevima za racionalnošću, moraju se:

- (1) postaviti jasni i određeni ciljevi kako bi se stupanj njihove realizacije mogao procijeniti i
- (2) pretpostaviti akcije i pravci djelovanja kojima se ti ciljevi mogu postići.

Kako onda biti racionalan u odlučivanju? Simonov koncept ograničene racionalnosti polazi od logične činjenice da i ljudska bića mogu biti racionalna, a ne samo računala i matematički instrumenti kao što bi se iz nekih klasičnih postulata nekritički moglo zaključiti.

Osnovna postavka je nađena u činjenici da većina ljudi u stvarnome životu umjesto optimalna teže zadovoljavajućim posljedicama svoga odlučivanja zbog ograničenih sposobnosti ljudskih bića u sučeljavanju s potrebnim informacijama. Donositelji odluka u stvarnim situacijama odlučivanja ne mogu prikupiti informacije o svim važnim činiteljima utjecaja na posljedice njihova izbora kako bi predvidjeli vjerojatnosti nastupanja nesigurnih događaja ili poredali preferencije za mnogo različitih inačica.

Prepoznavajući stvarnu prirodu odlučivanja, Simon je teorijski oblikovao tezu da donositelji odluka usmjeravaju svoju pozornost k zadovoljavajućim posljedicama, jer nisu u stanju zbog objektivnih i subjektivnih razloga optimizirati svoje odluke.

Pojedinac uvijek teži provesti jednostavne strategije čak i u kompleksnim situacijama odlučivanja radi postizanja željenog rješenja. Poteškoće leže u neizvjesnim situacijama i okolnostima odlučivanja. Racionalno odlučivanje ponajprije počiva na kvalitetno postavljenim ciljevima i na prepoznavanju i razvoju onih inačica odluke koje obećavaju postizanje ciljeva. Ratio svakog odlučivanja je u izboru jedne od mogućih akcija, koja od raspoloživih inačica zadovoljava polazne kriterije odlučivanja. Donositelj odluke ponaša se racionalno u skladu s pojednostavljenim modelom, što svakako ne mora biti optimizirajuće ponašanje za stvarnu situaciju.

Odlučivanje zasnovano na načelu zadovoljavajućeg, radikalno se razlikuje od odlučivanja usmjerenog na maksimiziranje učinaka tj. optimiziranje odluka. Simon naglašava da je koncept zadovoljavajućeg ponašanja "**bogatiji**" od koncepta optimizirajućeg ponašanja jer ne tretira samo optimalno rješenje nego i metodu njegovog postizanja.

Temelj za razumijevanje zadovoljavajućeg ponašanja u odlučivanju jest kategorija razine aspiracije donositelja odluke. Nju određuje minimalan skup zahtjeva koje donositelj odluke postavlja kao granicu izbora jedne od raspoloživih inačica.

Zadovoljavajuće ponašanje izravno je vezano za onoga koji donosi odluku i njegovu aspiraciju u tom procesu. On teži "dovoljno dobroj" odluci, a ne najboljoj odluci. Dovoljno je dobra ona odluka kojom se zadovoljava i ostvaruje skup minimalnih zahtjeva i kriterija. Čim donositelj odluke pronađe odluku koja zadovoljava njegov set minim. kriterija i zahtjeva, on prestaje s daljnjom potragom i izabire danu inačicu.

Pri potrazi za inačicama razmatrat će se najmanje dvije dimenzije:

- (1) očekivanja korisnosti nabolje inačice koja nam je dosad raspoloživa i
- (2) očekivani troškovi aktivnosti dodatne pretrage.

Umjesto zatvorenog modela odlučivanja, koji je vezan za strategiju optimiziranja, načelo zadovoljavanja temelji se na otvorenom modelu odlučivanja i sekvencijalnom iterativnom procesu eliminiranja inačica.

"Inkrementalistički" pristup odlučivanju – strategija zadovoljavajućih ishoda, unatoč potencijalnim nedostacima, može rezultirati u laganom, sporom napretku prema optimalnom pravcu akcije u odlučivanju.

Nije adekvatno uspoređivati odluke donesene optimiziranjem i odluke donesene zadovoljavanjem.

Zadovoljavajuća odluka jest ona odluka kojom se postižu postavljeni ciljevi odlučivanja.

March i Simon su razlučili ključne razlike između optimalne i zadovoljavajuće inačice odluke:

INAČICA ODLUKE JE OPTIMALNA: ako postoji skup kriterija koji dopuštaju usporedbu svih inačica te ako se promatrana inačica preferira, po ovim kriterijima, u odnosu na sve ostale inačice.

INAČICA ODLUKE JE ZADOVOLJAVAJUĆA: ako postoji skup kriterija koji opisuju minimalno zadovoljavajuće inačice te ako je promatrana inačica u skladu ili premašuje sve zadane kriterije.

Četiri krucijalne razlikovne dimenzije dvaju pristupa odlučivanju:

- 1.) Razlike u zahtjevima koji se postavljaju pred odlučivanje
- 2.) Razlike u broju stvorenih ili prepoznatih inačica odluke
- 3.) Razlike u pristupu provjere adekvatnosti inačica odluke
- 4.) Razlike u modelima provjere

Je li odlučivanje koje rezultira u zadovoljavajućim ishodima racionalan oblik ljudskog ponašanja? Njihovo je stajalište da nije moguće odgovoriti na ovo pitanje isto kao što nije moguće odgovoriti na pitanje je li optimizirajuće ponašanje racionalno. i jedan i drugi mogu biti i racionalni i neracionalni. Zadovoljavajuće ponašanje u odlučivanju racionalno je ako donositelj odluke postavi ostvarive ciljeve pri realističnoj razini aspiracije i pri kvalitetnom vrednovanju troškova dodatne informacije u procesu pretrage. Prema konceptu zadovoljavajućeg ponašanja ciljevi su vezani s razinom aspiracije donositelja odluke što može, ali i ne mora, biti u najboljem interesu organizacije.

Otvoreno je pitanje kako zadovoljavajuće ponašanje vezati za svrhu i ciljeve organizacije. Drugi je problem ovoga koncepta inherentna prosječnost, jer zadovoljavajući ishodi i racionalno ponašanje ovise isključivo o onomu tko odlučuje – on postavlja razinu aspiracije, a ne stvarni problem odlučivanja.

OGRANIČENJA U ODLUČIVANJU

Među različitim klasifikacijama čimbenika postoje sličnosti i razlike, ovisno o tome što je u fokusu interesa nekog konkretnog istraživača.

Mescon, Albert, Khedouri:

- a) orijentacija donositelja odluke,
- b) priroda okolnosti u kojima se odlučuje,
- c) vrijeme koje stoji na raspolaganju za odlučivanje,
- d) ograničenja u odlučivanju,
- e) negativne posljedice odlučivanja i
- f) međusobni odnos odluka.

Druga skupina autora:

- a) rutinske nasuprot nerutinskim odlukama,
- b) raspoloživo vrijeme za odlučivanje,
- c) rizik povezan s odlukom,
- d) stupanj prihvatanja i podrške od strane suradnika i
- e) managerova osobna sposobnost.

Sikavica, Knežević, Novak:

Prva skupina čimbenika:

- a) hijerarhija odlučivanja
- b) različiti interesi subjekata odlučivanja,
- c) tehnologija odlučivanja,
- d) zakon trivijalnosti u odlučivanju,
- e) primjena suvremenih matematičko-statističkih metoda u odlučivanju,
- f) razlika između normativno određenog i stvarnog procesa odlučivanja i
- g) međusobna povezanost odluka.

Druga skupina čimbenika (subjektivni čimbenici):

- a) dobra i objektivna informiranost donositelja odluka,
- b) obrazovanost donositelja odluka uopće,
- c) motiviranost donositelja odluka,
- d) odgovornost za odluke koje se donose i
- e) adekvatna raspodjela moći i utjecaja u poduzeću po različitim razinama odlučivanja, kao i vrstama odluka koje donose.

Čimbenici odlučivanja koji utječu na kvalitetu odlučivanja:

- a) ograničenja u odlučivanju,
- b) okolina odlučivanja,
- c) način odlučivanja i okolnosti u kojima se odlučuje,
- d) međusobni odnos različitih odluka,
- e) managerova osobna sposobnost za odlučivanje i
- f) subjektivni čimbenici odlučivanja.

Ograničenja u odlučivanju limitiraju mogući broj inačica rješavanja nekog problema. Moraju se spoznati kako bi se definirao prostor odnosno područje djelovanja ili akcije koja će se poduzeti. Ona mogu biti manja ili veća tako da se sloboda izbora neke odluke može kretati u rasponu od potpune slobode do potpune neslobode.

Ograničenja u odlučivanju su:

- a) nedovoljna i ograničena sredstva,
- b) nedovoljne i ograničene informacije i
- c) nedovoljno i ograničeno vrijeme.

Nedostatak sredstava – kao ograničenje odlučivanja stavili bi na prvo mjesto jer se čini da se pomoću sredstava mogu kupiti informacije pa i vrijeme, na neki način.

Ako raspoloživa sredstva ne korespondiraju sa željama donositelja odluka, donositelj odluka će u odlučivanju izabrati prioritete budući ne može sve probleme riješiti upravo zbog nedostatka sredstava.

Izbor prioriteta predstavlja svojevrstan proces odlučivanja u kojem treba odbaciti sve one inačice rješenja problema za koje nema dovoljno sredstava.

Svaki donositelj odluka, prije ozbiljnijeg angažiranja oko rješavanja problema, morao bi raspolagati s podacima o sredstvima koja se u tu svrhu mogu izdvojiti jer je izbor mogućih inačica rješenja problema limitiran upravo tim sredstvima.

Dostupne informacije – U današnje vrijeme informacijske tehnologije, telekomunikacija i globalizacije poslovanja vrijednost informacija sve je veća. Za svako poduzeće važne su i interne, a još više eksterne informacije. Danas sve više uspjeh poduzeća ovisi o kvaliteti, pravovremenosti i dostupnosti informacija iz okoline poduzeća koje određuju ciljeve i strategiju te poslovnu politiku poduzeća.

Bez pravovremene i odgovarajuće informacije teško je zamisliti racionalan proces odlučivanja.

Raspoloživo vrijeme – jedini resurs koji se troši nezavisno od naše volje. Ne iskoristimo li vrijeme na najbolji mogući način, naše će odlučivanje biti često nepotrebno. Jedna od teškoća managerskog odlučivanja ogleda se i u odlučivanju pod vremenskim pritiskom kao i u odlučivanju u kriznim situacijama. U oba slučaja postoji velika vjerojatnost da se donese pogrešna odluka.

Moramo imati na umu da se najveći broj odluka mora donijeti do određenog vremena, do neke vremenske točke, nakon čega je odlučivanje bespredmetno.

Informacija, kao i svaki drugi resurs, ima svoju cijenu koju treba platiti. Donositelj odluka mora biti u stanju procijeniti odnos između vrijednosti odnosno korisnosti informacija potrebnih za odlučivanje i cijene koja se za te informacije mora platiti.

Dok je god vrijednost, tj. korisnost informacija veća od cijene koja se za njih mora platiti, donositelj odluka mora prikupljati dodatne informacije sve do one točke kada njihova granična vrijednost bude jednaka nuli.

Tri su moguća odnosa između vrijednosti (korisnosti) informacija i njihove cijene. Taj odnos može biti: **linearan (proporcionalan), progresivan i regresivan.**

Kod **proporcionalnog odnosa** svaka dodatna informacija zahtjeva i dodatnu cijenu koju treba platiti za tu informaciju. U ovakvoj situaciji odlučivanja, donositelj odluka mora odrediti trenutak kada će zaustaviti priljev dodatnih informacija koje su korisne, ali produžavaju proces odlučivanja u nedogled.

Kod **progresivnog odnosa** nakon određene točke prikupljanja informacija, dolazi do progresivnog rasta cijene u odnosu na vrijednost informacije. U tom trenutku kada cijena postane veća od dodatne vrijednosti informacije, donositelj odluka mora prestati prikupljati informacije i mora otpočeti proces odlučivanja.

Kod **regresivnog odnosa** kada cijena dodatnih informacija regresivno raste u odnosu na njihovu korisnost također treba imati mjeru i znati kada prestati prikupljati informacije bez obzira što su jeftinije od svoje vrijednosti. Najčešće će vrijeme biti to koje će odrediti taj trenutak.

Raspoloživo vrijeme – jedini resurs koji se troši nezavisno od naše volje. Ne iskoristimo li vrijeme na najbolji mogući način, naše će odlučivanje biti često nepotrebno. Jedna od teškoća managerskog odlučivanja ogleda se i u odlučivanju pod vremenskim pritiskom kao i u odlučivanju u kriznim situacijama. U oba slučaja postoji velika vjerojatnost da se donese pogrešna odluka.

Moramo imati na umu da se najveći broj odluka mora donijeti do određenog vremena, do neke vremenske točke, nakon čega je odlučivanje bespredmetno.

Tri su **razloga** zašto vremenu, kao **ograničavajućem čimbeniku odlučivanja**, trebamo posvetiti odgovarajuću pažnju:

Jedan razlog se tiče činjenice što su neki procesi prirodno vremenski limitirani i pojedine odluke odnosno poslove u vezi s tim odlukama treba obaviti na vrijeme. To se recimo odnosi na odluke u poljoprivredi i drugdje gdje to zahtjeva priroda procesa.

Drugi razlog jest taj što ponekad neku odluku moramo donijeti iznenada, neočekivano i u vremenskoj oskudici, kad nemamo mogućnosti ni za prikupljanje potrebnih informacija niti za vrednovanje većeg broja inačica rješenja problema.

Treći je razlog taj što u slučaju zakašnjenja u odlučivanju informacije, odnosno podaci na osnovi kojih se odlučuje, gube na vrijednosti, odnosno zastarijevaju s vremenom.

OKOLINA U KOJOJ SE ODLUČUJE

Pod **okolinom poduzeća** podrazumijevamo dio vanjskog svijeta poduzeća s kojim ono dolazi u kontakt. Okolina je sve ono što se nalazi izvan poduzeća.

Donošenje odluka, tj. poslovno odlučivanje u poduzeću, pod snažnim je utjecajem okoline kao ukupnosti vanjskih čimbenika organizacije. Čimbenici okoline izravno utječu na odlučivanje u DZ-u. Stoga će se razlikovati odlučivanje u uvjetima stabilne i nestabilne, odnosno promjenjive ili turbulentne okoline. Druge dvije dimenzije okoline su jednostavnost i složenost okoline.

U svakom konkretnom poduzeću donositelji odluka trebali bi prepoznati značajke okoline u kojoj djeluje njihovo poduzeće te izabrati model, odnosno način odlučivanja primjeren značajkama okoline baš tog poduzeća.

Među najvažnije čimbenike okoline koji utječu na poslovno odlučivanje ubrajamo:

- 1) **institucionalne uvjete** ili **društveno-kulturno-političke i pravne čimbenike** i
- 2) **kulturološke razlike** između pojedinih zemalja.

Razlike u odlučivanju u uvjetima **stabilne i nestabilne okoline** ogledat će se u načinu odlučivanja, prioritetima u odlučivanju, brzini donošenja odluka, stupnju rizika i neizvjesnosti u odlučivanju, kao i stupnju vjerojatnosti nastupanja očekivanog događaja.

U uvjetima **stabilne okoline** promjene su spore i slabe pa će i odlučivanje biti lakše, a dominirati će centralizirani način odlučivanja. Odluke će se donositi s manjim stupnjem rizika i neizvjesnosti.

U uvjetima **nestabilne okoline** promjene su brze pa će biti potrebno decentralizirano odlučivanje. U takvoj okolini postoji visoki stupanj rizika i visoka razina neizvjesnosti očekivanog rezultata.

Pod **jednostavnošću i složenošću okoline** misli se na broj čimbenika koji utječu na odlučivanje u poduzeću.

Jednostavna je okolina takva u kojoj na odlučivanje utječe mali broj čimbenika, za razliku od **složene okoline** u kojoj na odlučivanje utječe velik broj čimbenika. Zaključujemo da će biti puno lakše donositi odluke u jednostavnoj okolini.

Najlakše će biti donositi odluke u onim poduzećima koja posluju u **stabilnoj i jednostavnoj okolini**. Nešto teže će biti odlučivati u uvjetima **stabilne i složene okoline**. Još će teže biti odlučivanje u uvjetima **jednostavne i nestabilne okoline**, a **najteže** u uvjetima **nestabilne i složene okoline**.