1. DEFINICIJE ODLUČIVANJA

Odlučivanje je, istodobno, jedna od najfascinantnijih bioloških aktivnosti i predmet zastrašujućih implikacija po cijelu ljudsku vrstu“.

Odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno (duže ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke. I dok se odluka, npr. o tome što pojesti za ručak, u pravilu donosi u jednom trenutku, istovremeno, npr. odluka na koje se tržište kupaca orijentirati i slično, traje znatno duže.

Odlučivanje je srce uspjeha, povremeno se javljaju kritični trenuci kada nije lako odlučivati, kada je ono zbunjujuće ili kida živce.

Pomoć u odlučivanju je u svakom slučaju postavljanje stanovitog vodiča pomoću kojega se dolazi do efikasne i efektivne (učinkovite) odluke na temelju dobro strukturiranog pristupa i dobro fokusiranog procesa znanog kao modeliranje ili paradigmatski proces.

1. TEORIJSKI PRISTUP

Normativne ili preskriptivne teorije odlučivanja - Istraživanje logičnih temelja i razvoj pravila za optimalne odluke

Deskriptivne teorije odlučivanja - Kako i zašto su odluke donesene u praksi ovako , a ne onako

1. PARADIGMA

Riječ paradigma dolazi od grčke riječi *paradeigma,* znači „model“ ili uzorak.

Model predstavlja način gledanja na svijet, podijeljeni skup pretpostavki koji pomaže da razumijemo ili predvidimo ponašanje. Modeli imaju snažan utjecaj na pojedince i društvo jer je naš pogled na svijet određen našim pretpostavkama o njemu. Drugim riječima, naša vizija je često pod utjecajem toga što vjerujemo o svijetu; naše vjerovanje često određuje informacije koje „vidimo“

1. OBRAZAC
2. DECIDIOPHOBIA

U odlučivanju se suočavamo s pitanjem, kao što je, „biti ili ne biti“, tj. biti onakav kakvi želite ili ne biti. To je odluka. Strah od donošenja ozbiljne odluke je nova vrsta straha nazvana **decidophobia,** poznat je odgovornim managerima.

Latinska riječ decido ima dva značenja. Može značiti odlučiti ili otpasti. Biljke se zovu deciduous ako im lišće opada u jesen.

Riječ (o)padati se pojavila u sintagmi „lišće opada“ u 15. stoljeću. Izraz podrazumijeva oba značenja. Donijeti pogrešnu odluku izaziva strah od pada.

Gdje god je ostvaren dobar posao učinjena je hrabra odluka. U povijesti čovječanstva nije zapamćena niti jedna osoba koja bi vodila laki život. Teškoća u životu je izbor.

1. PROCES DONOŠENJA ODLUKA

Budući da se management sam realizira kroz **procese donošenja odluka s** ciljem ispunjavanja različitih poslovnih zadataka, manageri trebaju djelovati racionalno u dinamičkoj i promjenjivoj okolini. Od njih se, kao donositelja odluka, očekuje da primijene visoku razinu kvalitete odlučivanja koja ovisi o različitim faktorima: znanju i iskustvu managera, njihovoj sposobnosti da obuhvate i shvate problem, sposobnosti analize i sinteze s jedne strane i raspoloživosti informacija u njihovoj okolini s druge strane.

1. MANAGER SE POSTAJE ILI SE RAĐA?

Smatra se da je sposobnost odlučivanja naslijeđena, a ne oblikovana. No, to je mišljenje samo djelomično točno jer dobar **manager se postaje** onda kada neka osoba sa nekim prirodnim karakteristikama (inteligencija, radišnost i zajednički rad sa svojim bližnjima) razvija te svoje sposobnosti putem prakse, razumijevanja i iskustva sve dok ne razvije cjelovitu sposobnost (odlučivanje).

1. PREDMET ODLUČIVANJA

Odluke u poduzećima usmjerene su na gospodarske događaje ili imaju barem jedan aspekt iz poduzeća.

Utoliko više ima smisla za njihovu prosudbu posegnuti za ekonomskim principima i postaviti ih za temelj izbornih aktivnosti. Bitni aspekti su princip ekonomičnosti i princip financijske ravnoteže.

1. HOMO OECONOMICUS, PREMISE TOGA MODELA

**homo oeconomicus“ („ekonomski čovjek“). Premise toga modela su:**

* isključiva orijentacija na ekonomske ciljeve
* parametri odlučivanja su dovoljno poznati
* odlučuje se i posluje racionalno

Te premise su doduše pogodne da modelu daju teorijsku i normativnu pomoć u odlučivanju. U stvarnosti to ne odgovara stvarnoj datosti i zato mogu praktični problem odlučivanja poduprijeti samo uvjetno.

1. POGREŠKE U ODLUČIVANJU

U ovisnosti o kontekstu odluke, ona može biti **strukturirana i nestrukturirana**. Strukturirane se odluke donose često, ponavljaju se, sve su relevantne informacije poznate. Ovakve odluke su programibilne. Rješenja za donošenje odluke u ovoj situaciji nedvosmislena su i lako dostupna. Nestrukturirane odluke moraju biti donesene u tek nastalim situacijama. Ove odluke su često unikatne i evidentan je manjak informacija i podataka potrebnih za rješenje problema. Ove su odluke neprogramirane. Za njih može biti poznata opća strategija, mogu biti poznata generalna načela i smjernice za donošenje odluke, ali optimalnost donesene odluke ne može se garantirati.

Neke od najčešćih zamki u donošenju odluke su:

* neprepoznavanje prioriteta,
* nekonzultiranje drugih,
* nekorištenje iskustva prethodnika,
* nepriznavanje pogreške,
* obećavanje nemogućega,
* žaljenje za donesenim odlukama, kreiranje kriznih situacija te
* neprikupljanje i neprovjeravanje podataka koji su podloga za odlučivanje.

Najčešće su pogreške u donošenju odluka:

* ignoriranje problema,
* prihvaćanje prvog rješenja,
* uporno korištenje starih rješenja,
* traženje savršenog rješenja,
* pretjerana sigurnost i optimizam,
* podržavanje jednom donesene odluke,
* otpornost uvjerenja,
* pogreška reprezentativnosti ,
* pogreška dostupnosti i
* način prezentacije.

1. ODLUKA KAO PROCES

Cilj procesa pronalaženja odluke je, pod zadanim uvjetima riješiti postavljeni zadatak pri raspoloživim alternativama na optimalan način mjeren na vlastitom cilju i vrijednosnim prosudbama.

Zato treba

* Kritično razmišljanje, npr. o stvarnom postavljanju problema i otkrivanju proturječnosti.
* Kreativnost i fantaziju da se pronađu nove alternative za nove pristupe rješenju.
* Trezveno odvagivanje.

1. MODELI U PROCESU ODLUČIVANJA: PO SIMONU, PO NEKOM DRUGOM

Postoji više pogleda na proces donošenja odluke. H.A. Simon pripisuje tri elementa procesu donošenja odluke izbor između :

* pronalaženje prigode za odlučivanje,
* pronalaženje mogućih smjerova akcije i
* izbor između smjerova akcije ili izraženo na drugi način:

**Faza obavještavanja**: u toj se fazi pored ostalog utvrđuje problem odlučivanja, klasificira se i eksplicitno formulira.

**Faza oblikovanja**: između ostalog postavlja se ili izabire model za rješavanje problema, traže se moguće aktivnosti poslovanja, provode se predviđanja i daju opaske.

**Faza izbora**: utvrđuje se, odnosno izabire se jedno rješenje, posebno se izabiru potrebne aktivnosti poslovanja.

**Faza primjene**: Ta faza predstavlja proširenje originalnog Simonovog modela u kojoj se primjena rješenja uzima u obzir kao dio procesa odlučivanja.

1. TEORIJA RACIONALNOG ODLUČIVANJA, POJAM RACIONALNOG ODLUČIVANJA

Raconalni izbor ili racionalno odlučivanje je skupna oznaka za različite pristupe u ekonomskoj i sociološkoj teoriji . Općenito opisuju ti pristupi subjekte (aktere) racionalnog ponašanja, pri čemu ti subjekti na temelju preferencija pokazuju ponašanje koje maksimizira korisnost.

1. NAVESTI NEKOLIKO AUTORA (EKONOMISTA KOJI GOVORE O RACIONALNOM ODLUČIVANJU)

Neki ekonomisti su pokušali kolonizirati područja koja su okupirali sociološki znanstvenici. Taj trend prema matematičkim modelima racionalnog izbora bio je očigledan na takvim područjima kao što su teorije glasovanja i sastavljanja koalicije na području političkih znanosti (Downs 1957; Buchanan i Tullock 1962; Riker 1962) , objašnjenja odnosa između etničkih manjina (Hechter 1987) i manje matematički strogo, društvena pokretljvost i reprodukcija klasa (Goldthrope 1996, Breen i Rottman 1995). Ekonomisti poput Beckera (1976, 1981) postavili su teorije kriminala i ženidbe. Buchanan je vjerovao da pojedinci u politici nastoje maksimizirati neto prihod isto tako kako bi to učinili na tržištu: oni prate vlasiti interes.

1. MAKSIMIZIRANJE POSLOVNOG ZADOVOLJSTA, MAKSIMIZIRANJE KORISNOSTI

Mnogi autori, posebno u managementu, vjeruju da racionalno ponašanje znači donjeti odluku koja nakon ispitivanja svih alternativa (u preciznijem žargonu teorije odlučivanja – opcija) obećava maksimiziranje poslovnim zadovoljstva ili koristi donositelja odluke. „ Kraj racionalnog ponašanja, u skladu s ekonomskom teorijom, je maksimiziranje profita u firmama i maksimiziranje koristi u slučaju ljudi, općenito.“

1. KONCEPT OGRANIČENE RACIONALNOSTI, KONCEPT ZADOVOLJAVANJA RJEŠENJA

Herbert A. Simon je tvrdio da kapitalistički poduzetnik, poznavajući ograničenja (zbog nedovoljne točnosti tržišnih informacija kao i određenog stupnja nepredvidivih neekonomskih ograničenja) ne teži maksimiziranju svoje proizvdne funkcije, nego postavlja daleko skromnji cilj. U poslovanju poduzeća će biti izabrana ona rješenja koja su u relacijama **zadovoljavajućeg**: zadovljavajući udio na tržištu, zadovoljavajuća razina proizvodnje, zadovoljavajuća visina profita, zadovoljavajući iznos koji se mora izdvajati za propagandu, itd. Herbert A. Simon je time implicitno izrazio gledište da nije dopušteno pokušavati istraživati svaku aktivnost jer po njegovom **konceptu ograničene racionalnsti** ljudski um ima ograničeni kapacitet da bi mogao shvatit sve alternative uključene u odlučivanje. Zato zaključuje da je stvarniji onaj racionalan izbor koji zadovoljava , ili je jednostavno dovoljno dobar za namjeravane ciljeve, makar ne maksimizira zadvoljstvo ili korist

1. DVA MODELA KOJI ILUSTRIRAJU RACIONALNOST U ODLUČIVANJU
2. KRIVULJA INDIFERENCIJE I PRAVAC PRORAČUNA

Točke krivulje indiferencije su kombinacija dobara odnosno jedne određene zadane razine vrijednosti korisnosti.

Pravac proračuna predstavlja kombinaciju dobara koja popuno iscrpljuje zadani proračun. Sve točke koje ne leže iznad pravca proračuna predstavljaju kombinaciju dobara koje zadovoljavaju ograničenje, to znači da ih donositelj odluke može financirati.

1. PRINCIPAL – AGENT TEORIJA

Premda nije posve nova, teorija o odnosu principala i agenta, ponekad još nazvana i teorija posredovanja, je jedan dio teorije odlučivanja koji je obilježen u novije vrijeme dinamičnim razvojem. Temeljni model odnosi na situaciju kada jedna osoba, tzv. donositelj odluke, mora odlučiti ali isto tako preuzeti i posljedice te odluke. Relacija principal-agent se pojavljuje uvijek kada postoji odnos u kojem dobrobit jedne osobe ovisi o drugoj osobi. Agentje osoba koja djeluje, a principal je strana na koju se to djelovanje reflektira. Manageri i radnici su agenti, a poduzetnik (vlasnik posla) je principal. Problem principal-agent je u tome što manageri mogu slijediti vlastite ciljeve na račun manjeg profita poduzetnika.

1. PROTIVNICI MAKSIM. KORISNOSTI

Slučajevi u kojima se istupa protiv koncepta maksimiziranja ponašanja pozivaju se na pretpostavke tradicionalne ekonomske teorije u vezi zatvorenog modela odlučivanja.

Ukratko, zatvoreni model pretpostavlja:

1. sposobnost pribavljanja najvećeg broja informacija važnih za cilj,
2. mogućnost kvantificiranja sakupljenih informacija,
3. poželjnost zanemarivanja informacija koje nisu pripremljene u kvantitativnom obliku.
4. DRUCKER (PROTIVNICI MAKSIM. KORISNOSTI)

Drucker kaže: „Prvi test svakog posla nije maksimiziranje profita nego postizanje dostatnog profita da se pokriju rizici ekonomskih aktivnosti i na taj način zaobiđe gubitak…koncept (maksimiziranja profita) je lošiji od irelevantnosti: on šteti“.

1. METODOLOŠKI INDIVIDUALIZAM

Dok je racionalno odlučivanje u ekonomskim znanostima u nekim teorijama značajna paradigma (npr. Teorija principal - agent) jer zadovoljava mnoge modele u sociologiji i političkim znanostima predmet je kontroverzne rasprave. Glavna točka sporenja je **metodološki individualizam**,raspravlja seda li se društveno ponašanje i zakoni mogu odrediti putem ponašanja pojedinaca ili društvene aktivnosti pokazuju vlastite zakonitosti. Slabija verzija te kritike predbacuje pristupu raconalnog odlučivanja zanemarivanje kompleksa društvene strukture problema. Kritici je izložen i modelski pristup problemu.

1. MANAGERI SE VIŠE ZANIMAJU ZA RAST NEGO ZA PROFIT?

***Jedno*** gledište ukazuje da se manageri više zanimaju za **rast** nego profit; brži rast poduzeća i veći udio na tržištu donose više tijeka gotovine koji onda donosi managerima ugled.

***Drugo*** gledište ne naglašava toliko rast koliko korist koju manageri stječu na svom poslu, ne samo iz **profita**, već iz **respekta** koji prema njima pokazuju nadređeni, snage kojom kontroliraju korporaciju, dugog prava na posao.

1. ELEMENTI MODELA ODLUČIVANJA

Pretpostavimo sljedeći primjer investicijskog modela odlučivanja:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | STANJE PRIRODE | | | |
|  |  | Rast | Srednji rast | Nema  promjene | Nizak |
|  |  | G | MG | NC | L |
|  | Obveznice | 12% | 8% | 7% | 3% |
| AKTIVNOSTI | Dionice | 15% | 9% | 5% | -2% |
|  | Depozit | 7% | 7% | 7% | 7% |

Stanje prirode je stanje ekonomije tijekom godine dana. Problem se sastoji u izboru akcije između tri moguće s danim stopama prinosa kako je navedeno u tablici.

Prije nego odgovorimo na postavljeno pitanje ustvrdimo da postoji različiti tipovi modela odlučivanja koji mogu pomoći u analizi različitih scenarija. Najviše se u zavisnosti od znanja koriste tipovi:

* Odlučivanju pri čistoj neizvjesnosti
* Odlučivanje pri riziku
* Odlučivanje pri kupovini informacija (problem se gura na determinističko područje)
* Odlučivanje u sigurnosti

Na primjer, u situaciji investicijskog odlučivanja, suočeni smo sa sljedećim pitanjem: Kakvo će biti stanje ekonomije slijedeće godine? Pretpostavimo granicu mogućnosti rasta (G), ostajanja na istom (S) ili opadanja (D).

1. MODELI MODELA ODLUČIVANJA
2. PESIMIST ILI KONZERVATIVAC (Tipovi osobnosti i odlučivanje)

**Pesimist ili konzervativac (MaxMin)**. Slučaj lošeg scenarija. Uvijek mi se događaju loše stvari. Pesimist: čaša je poluprazna.



1. OPTIMIST ILI AGRESIVAC (Tipovi osobnosti i odlučivanje)

**Optimist ili agresivac** **(MaxMax).** Uvijek mi se događaju dobre stvari. Optimist: čaša je polupuna. Optimists je u pravu; i pesimist je pravu. Na Vama je da budete optimist ili pesimist. Optimist vidi mogućnost u svakom problemu; pesimist vidi problem u svakoj mogućnosti. Oboje optimist i pesimist doprinose društvu Optimist izumi zrakoplov, pesimist padobran.



1. KOEFICIJENT OPTIMIZMA (HURVICZOV KRITERIJ)

Na sredini puta: nisam ni previše pesimist niti previše optimist.

a) Izabrati a a između 0 & 1, 1 znači optimist, a 0 znači pesimist,

b) Izabrati najveći i najmanji # za svaku aktivnost,

c) Pomnožiti najveću isplatu (u redu) sa a a najmanji sa (1- a ),

d) Izabrati aktivnost s najvećom sumom.

Na primjer, za a = 0.7, imamo:



1. MINIMALNO ŽALJENJE (SAVAGEOV KRITERIJ)

Ne volim žaliti i zbog toga moram minimizirati svoje žaljenje. Moja odluka treba biti takva da je vrijedna ponavljanja. Moram raditi samo takve stvari za koje vjerujem da ih mogu sretno ponoviti. To smanjuje šansu da će me rezultat ožalostiti ili razočarati. Žaljenje je isplata što bi bila najbolja odluka u okolnostima minus isplata za aktualnu odluku pod okolnostima. Zato je prvi korak postavljanje tablice žaljenja.

a) Uzeti najveći broj kod svakog stanja prirode (stupac, npr. L). b) Odbiti sve brojeve u tom stanju prirode od njega (tj. L - Xi,j). c) Izabrati maksimalan broj svake aktivnosti.   
d) Izabrati minimalni broj iz koraka (d) i poduzeti.



1. ODLUČIVANJE PRI NEIZVJESNOSTI

U odlučivanju u okolnostima čiste neizvjesnosti, donositelj odluke nema znanja u pogledu bilo kojeg stanja prirode i/ili je skupo pribaviti potrebnu informaciju. U takvim slučajevima, donošenje odluke se uglavnom temelji na osnovu osobnosti donositelja odluke.

1. ODLUČIVANJE PRI RIZIKU

Rizik podrazumijeva stupanj neizvjesnosti i nemogućnosti potpune kontrole rezultata i posljedice neke aktivnosti .Proces odlučivanja dozvoljava donositelju odluke da razvije alternativne strategije prije nego donese odluku. Proces je slijedeći: Definira se problem i sve dopuštene alternative. Za svaku alternativu se procjenjuje rezultat. O rezultatu se raspravlja na temelju monetarnog plaćanja ili neto dobiti Rezultati se raspravljaju na temelju matrice plaćanja.

Različite neizvjesnosti se kvantificiraju pojmom vjerojatnosti. Kvaliteta optimalne strategije zavisi o kvaliteti prosudbe. Donositelj odluke treba identificirati i ispitati osjetljivost optimalne strategije na ključne čimbenike. Kada donositelj odluke ima neko znanje u pogledu stanja prirode, u mogućnosti je pridružiti vjerojatnost pojavljivanju nekog stanja prirode. U tom slučaju se problem klasificira kao odlučivanje pri riziku.

1. STABLO ODLUČIVANJA

Stablo odlučivanja naziva se shematska prezentacija nekog problema, kojoj je svrha dobivanje jasnijeg pregleda svih njegovih alternativa, stanja i ishoda. Uobičajeno je sastavljeno od tri vizualne komponente:

* četverokuta koji predstavljaju točke odlučivanja;
* krugova, koji ukazuju na presjecišta događaja (ishoda);
* linija, odnosno grana, koje, ako izlaze iz četverokuta, označavaju alternative, a kada im je ishodište u krugu obilježavaju stanja sustava.

Forma stabla odlučivanja uvjetovana je alternativama i stanjima zadanog problema.

1. ODLUČIVANJE U SIGURNOSTI