

ga datuma: i dok je prvi plod karakterističnoga romantičnog pohoda zapadnjaka i zapadnjakinja na egzotični "istok" i "Balkan" kao poprište upisivanja raznovrsnih orijentalističkih vrijednosti i ideja o primitivnome stadiju civilizacije, dotle je novi, neoromantični trend da se otkrivaju emancipacijske dimenzije jednako toliko ogrezao u pretpostavci o tome da su zapadnjačke vrijednosti osobne slobode i proširenja polja profesionalnih odušaka najviše što čovjek, da ne kažem žena, može poželjeti i doseći. No virdžine su odgajane u zajednici u kojoj kolektivna dobrobit nadilazi osobnu: veliko je pitanje jesu li svoju sudbinu virdžine doživljavale kao kob, prisilu ili sreću, u svakom slučaju ne toliko lako dokučivo, o čemu svjedoče ne samo njihovi osobni iskazi nego i raznoliki oblici (od izgleda preko odjeće do ponašanja) kojima se status virdžine i stupanj identifikacije s tom ulogom manifestirao.

Lada Čale Feldman

doi:10.5559/di.24.1.11

**Pere Sikavica,
Tihomir Hunjak,
Nina Begičević Ređep,
Tomislav Hernaus
POSLOVNO
ODLUČIVANJE**

Školska knjiga, Zagreb, 2014., 570 str.

U izdanju Školske knjige u listopadu 2014. godine objavljen je sveučilišni udžbenik *Poslovno odlučivanje* (*Business Decision-Making*) interdisciplinarne skupine autora s Ekonomskoga fakulteta u Zagrebu (prof.

dr. sc. Pere Sikavica i doc. dr. sc. Tomislav Hernaus) i Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu (prof. dr. sc. Tihomir Hunjak i doc. dr. sc. Nina Begičević Ređep). Udžbenik ima predgovor, deset poglavlja na 570 stranica, 69 tablica, 97 slika, 307 bibliografskih jedinica u popisu literature, kazalo slika i kazalo tablica. Riječ je o trećem, proširenom i dopunjenom, izdanju knjige prof. dr. sc. Sikavice, koja je doživjela velike promjene zahvaljujući novim autorima, pa je šest poglavlja potpuno novo, a stara su znatno promijenjena novim spoznajama. Ono što autori žele prije svega istaknuti jest kako je svaka ljudska aktivnost posljedica nekoga prijašnjeg procesa odlučivanja ili je i sama odlučivanje. Stoga je polazište ove knjige u spoznaji da potreba za odlučivanjem postoji u svim vrstama poslova i u svim organizacijama, pa je odlučivanje prisutno u svim profesijama i na svim radnim mjestima.

Prvo poglavlje, *Osnove poslovnog odlučivanja* (Sikavica), sadrži pet dijelova. U prvom potpoglavljju pod naslovom *Međusobni odnos upravljanja, rukovođenja, menadžmenta i odlučivanja* najprije se objašnjava razlika između upravljanja i odlučivanja, potom odnos rukovođenja i odlučivanja, zatim odnos menadžmenta i odlučivanja te se prikazuje sam osnovni pojam i definicija odlučivanja. S obzirom na to da u poslovnom odlučivanju ključnu ulogu imaju menadžeri, autor naglašava kako je menadžersko odlučivanje najvažniji dio poslovnog odlučivanja. U drugom potpoglavljju *Pojam odlučivanja* najprije se polazi od definicije odlučivanja u najširem značenju riječi kao procesa koji traje kraće ili dulje i završava donošenjem odluka. Zatim se objašnjavaju razlike između poslovnog i menadžerskog odlučivanja i analizira se sam proces odlučivanja, koji podrazumijeva različite pristupe, uvjete, stilove, tipove problema i odluka, faze i moguće pogreške i zamke u tom procesu. Na kraju su prikazana i dva znanstvena pogleda na odlučivanje: model "ekonomskoga čovjeka" (postoji jasan, objektivni i racionalan cilj uz potpunost informacija) i

model "administrativnoga čovjeka" (problem i ciljevi nedovoljno su jasni i nedefinirani uz nedostatnost informacija). Treće potpoglavlje ima naziv *Priroda odlučivanja*, a u njemu su prikazani glavni problemi u odlučivanju, odlučivanje u turbulentnoj okolini, pogreške u odlučivanju i kontingencijski pristup odlučivanju. Četvrti dio ima naslov *Stilovi odlučivanja*, a najprije se razmatraju čimbenici o kojima ovisi izbor stila odlučivanja. Posebno su prikazani autokratski i demokratski stilovi odlučivanja, kao i Vroom-Yettonov stil te još neki stilovi odlučivanja. Zadnje, peto, potpoglavlje: *Odluka – rezultat procesa odlučivanja* bavi se konačnim ishodom procesa odlučivanja, a to je sam pojam odluke, gdje se donosi definicija pojma te vrste odluke.

Drugo poglavlje pod naslovom *Teorije odlučivanja* (Hernaus, Hunjak, Begičević Ređep) ima pet potpoglavlja. U prvom potpoglavlju prikazane su definicije i povijesni razvoj teorija odlučivanja. Prije samih definicija autori ističu kako su teorije odlučivanja ujedno i podskup teorija organizacije, s fokusom na način i proces donošenja odluke, u čijem su središtu vrijednosti, nesigurnost, rizici, informacije i ostala pitanja relevantna za odlučivanje. Od povijesnih faza prikazane su antička faza (Platon i Aristotel), pionirska faza od sredine 17. stoljeća (razvoj teorija vjerojatnosti de Fermata i Pascala) i 18. stoljeća (Bernoullijeva ideja moralne vrijednosti ishoda) te aksiomatska faza, koja počinje tridesetih godina 20. stoljeća (Ramseyevih osam aksioma racionalnog odlučivanja). Prikazane su još teorija igara i teorije korisnosti četrdesetih (von Neumann i Morgenstern), razvoj znanosti o upravljanju pedesetih i uključivanja drugih znanosti u to područje sedamdesetih te prva Nobelova nagrada za donošenje odluka unutar

poslovnih organizacija, koju je 1978. godine primio H. A. Simon. Drugo potpoglavlje donosi klasifikaciju i međuzavisnost teorija odlučivanja. Autori su ponudili svoje sistematizacije teorija odlučivanja, a navedeni su primjeri podjele na klasične, neoklasične i situacijske teorije (Sikavica), podjelu na zatvoreni i otvoreni model odlučivanja (Wilson i Alexis) te podjelu na normativne, deskriptivne i preskriptivne teorije odlučivanja (Bell, Raifa i Tverski). Treće potpoglavlje obrađuje normativne teorije odlučivanja, koje proučavaju prirodu racionalnosti, logiku donošenja odluke te nastoje prepoznati optimalne odluke s aspekta njihove korisnosti. U sklopu njih, posebno su obrađene teorije racionalnog izbora, teorije korisnosti i teorije igara. U četvrtom potpoglavlju objašnjene su deskriptivne teorije odlučivanja, koje su povezane s bihevioralnom ekonomijom i nastoje objasniti i predvidjeti kako ljudi zapravo donose odluke, opisuju način na koji razmišljaju, kako rješavaju logičke probleme i zašto donose određene odluke. Među brojnim deskriptivnim teorijama autori izdvajaju i objašnjavaju biheviorističku teoriju odlučivanja, teoriju društvenog izbora, teoriju očekivanog izbora, naturalističku teoriju i teoriju slika. Zadnje, peto, potpoglavlje govori o preskriptivnim teorijama odlučivanja, koje se još nazivaju i kvantitativnim teorijama odlučivanja, a poznate su i pod nazivom *znanost o upravljanju*. Njihov je fokus praktična primjena normativne i deskriptivne teorije odlučivanja u stvarnom poslovnom okruženju. Prva metoda koja se u toj primjeni može rabiti jest analiza odluke, koja se pak sastoji od tri pitanja: što mogu, što znam i što želim? Objašnjene su i metoda analitičkoga hijerarhijskog procesa (kada postoji više kriterija različitih važnosti) i teorija vrijednosti, koja naglašava vrijednosti samih donositelja odluke kao ključan čimbenik odlučivanja.

Čimbenici odlučivanja (Sikavica) naslov je trećega poglavlja knjige sa tri potpoglavlja. Najprije je prikazana klasifikacija čimbenika odlučivanja. Ovdje autor ističe da o toj temi postoji opsežna lite-

ratura i da autori rabe razne kriterije pri klasifikaciji. U drugom potpoglavlju obrađeni su objektivni čimbenici odlučivanja, a to su: sredstva na raspolaganju, dostupne informacije, vrijeme, okolina u kojoj se odlučuje, tehnologija (procedura) odlučivanja, odnos između normativno određenog i stvarnog procesa odlučivanja, metode odlučivanja, međusobna povezanost odluka i osobna sposobnost menadžera. Treće je potpoglavlje o subjektivnim čimbenicima odlučivanja: najprije opća obrazovanost donositelja odluke i posebna obrazovanost za odlučivanje, potom informiranost donositelja odluka, motiviranost za odlučivanje, odgovornost za odluke te raspodjela moći i utjecaja, koji su u neposrednoj vezi s ovlastima menadžmenta kao jednoj od najvažnijih dimenzija same organizacije.

Na ovu temu izravno se navezuje četvrto poglavlje pod naslovom *Faze u procesu odlučivanja* (Sikavica), koje ima četiri dijela. Prvi se bavi klasifikacijom faza u procesu odlučivanja, a drugi procesom odlučivanja shvaćenim u užem smislu (gdje su opisane glavne faze: faza pripreme odluke i faza donošenja odluke te njihove potfaze). Treći dio poglavlja usredotočen je na proces odlučivanja shvaćen u širem smislu značenja, koji uključuje i faze nakon odlučivanja, a to su faze provođenja odluke i kontrole. Četvrto potpoglavlje prikazuje nam osam faza integralnoga procesa odlučivanja: identifikacija problema, definiranje zadatka, snimanje i analiza postojećega stanja, traženje inačica rješenja problema, vrednovanje inačica rješenja problema, donošenje odluke, provođenje odluke i u konačnici kontrolu provođenja odluke.

Naslov petoga poglavlja jest *Proaktivni pristup odlučivanju* (PrOACT) (Hunjak,

Begičević Ređep), koji podrazumijeva sustavni pristup rješavanju problema i donošenje odluke u osam koraka: problem, ciljevi, inačice (alternative), posljedice, zamjene, nesigurnost, rizik i povezane odluke. U prvom je potpoglavlju riječ o samom problemu odlučivanja, kojem se pristupa kroz dva procesa: otkrivanje problema i definiranje problema. U drugom se razmatraju ciljevi odlučivanja, najprije kroz probleme u odlučivanju koji su povezani s artikulacijom ciljeva te potom kroz razlikovanje temeljnih i podupirajućih ciljeva kako bi se na kraju pristupilo i generiranju popisa ciljeva. Treće se potpoglavlje bavi inačicama, najprije razmatrajući probleme u odlučivanju koji su povezani s razvojem inačica kao i tehnike za razvoj inačica. U četvrtom dijelu posebno se govori o posljedicama odluka, a peti i šesti dio prikazuju metodu ekvivalentnih zamjena te primjer takve metode.

Šesto poglavlje nosi naslov *Načini odlučivanja* (Sikavica), u kojem je najprije obrađena klasifikacija načina odlučivanja. Naglasak ovoga potpoglavlja jest na raznim aspektima odlučivanja, a oni se mogu sagledavati s obzirom na probleme o kojima se odlučuje, tko odlučuje, kako se odlučuje te s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje. U drugom se potpoglavlju analizira razlika programiranog (rutinski problemi) i neprogramiranog odlučivanja (nove situacije), kao i njihov međusobni odnos. Treće naglašava razliku između pojedinačnog i skupnog odlučivanja, njihova obilježja, nedostatke, probleme, kao i vrste skupina (formalne i neformalne, privremene i trajne, homogene i heterogene, velike i male). Teme četvrtoga potpoglavlja jesu intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. Peto potpoglavlje posebno se bavi okolnostima, odnosno uvjetima, u kojima se odlučuje, a to su uvjeti sigurnosti, uvjeti rizika i uvjeti nesigurnosti.

Sedmo poglavlje ima naslov *Organizacijski aspekti odlučivanja* (Hernaus). Prvo je potpoglavlje o modelima odlučivanja, gdje se najprije prikazuju definicije

i klasifikacija tih modela na razini organizacije, od kojih su četiri najvažnija: racionalni model, administrativni model, politički model i anarhijski model odlučivanja. Strukturne odrednice odlučivanja tema su drugoga potpoglavlja, u kojem se ističe razlika u odlučivanju ovisno o tome je li riječ o funkcijskoj, divizijskoj ili timskoj organizaciji. Iduće potpoglavlje jesu rutine, pravila i procedure odlučivanja, u kojima se posebno razmatraju organizacijske rutine, poslovna pravila te standardne operativne procedure. U četvrtom potpoglavlju obrađeni su moć i politika odlučivanja, najprije preko definicije i prirode moći. Posebno potpoglavlje čini ono o pozicijskim i osobnim izvorima moći i o organizacijskoj politici.

Psihološki aspekti odlučivanja jest tema osmoga poglavlja knjige (Hernaus, Begičević Ređep), gdje autori najprije govore o osobnim vrijednostima i etičkom donošenju odluka, a u drugom potpoglavlju ističu značenje emocija u donošenju odluka. U trećem dijelu obrazlaže se koje su najčešće pogreške pri odlučivanju, što se opisuje kroz šest zamki: zamka sidrenja, zamka *status quo*, zamka prethodnih odluka, zamka potvrđivanja, zamka postavljanja okvira i na kraju zamka procjene i predviđanja.

U devetom poglavlju obrađena je tema *Metode odlučivanja* (Hunjak). Autor se u prvom potpoglavlju temeljito bavi analizom odluke kao ključnom jedinicom procesa odlučivanja, a najprije upozorava na složenost procesa odlučivanja te razmatra situacije odlučivanja. Potom sagledava odnos rješavanja problema i odlučivanja, kao i razliku između analitičkih i heurističkih metoda odlučivanja. Posebno se ističe razlika u pristupu između dobro strukturiranih i slabo strukturiranih problema kod

odlučivanja te se naglašava složenost problema odlučivanja i kvaliteta same odluke. Obrađena je i kvantitativna analiza kao metoda pri odlučivanju i na kraju je kreirana i jedna sveobuhvatna tipologija metoda za analizu odluke. Drugo potpoglavlje prikazuje heuristike u odlučivanju i njihova ograničenja, a treće složenije metode za višekriterijsko odlučivanje. Ovdje autor najprije donosi tablicu odlučivanja i ljestvice kriterijskih vrijednosti, a potom objašnjava normalizaciju, odnosno transformaciju, kriterijskih vrijednosti. Nadalje je istaknuta važnost određivanja težine kriterija na temelju procjena omjera njihovih važnosti kao i određivanja težina kriterija metodom *swing*. Četvrto potpoglavlje bavi se metodama višekriterijskog odlučivanja, od kojih su posebno obrađene metoda zbrajanja ponderiranih vrijednosti, zatim metode za višekriterijsku analizu odluke u kojima se rabi idealno rješenje, potom metoda *electre* i na kraju analitički hijerarhijski proces. U petom dijelu analizirane su metode za odlučivanje u uvjetima nesigurnosti i rizika. Ovdje su najprije postavljeni kriteriji za odlučivanje u uvjetima nesigurnosti i rizika, kao i pravila za odlučivanje u uvjetima rizika. Posebno je obrađeno tzv. stablo odluke te matrica rizika i analiza osjetljivosti.

Zadnje, deseto, poglavlje knjige ima naslov *Sustavi za potporu odlučivanju* (Begičević Ređep). Autorica najprije prikazuje razvoj sustava za potporu odlučivanju, a onda u drugom potpoglavlju navodi njegovu definiciju i temeljne karakteristike. Tema trećega potpoglavlja jesu komponente sustava za potporu odlučivanju, a u četvrtom se posebno opisuju tipovi, odnosno vrste, toga sustava. U petom potpoglavlju analiziraju se prednosti i nedostaci sustava za potporu odlučivanju, dok se u šestom razmatra uloga sustava za potporu odlučivanju u svim fazama procesa odlučivanja. Opširnije sedmo potpoglavlje donosi nekoliko primjera sustava za potporu odlučivanju. U zadnjem potpoglavlju autorica prikazuje kako se primjenjuje sustav za potporu odlučivanju metodom ana-

litičkoga hijerarhijskog procesa.

Na kraju, može se još samo dodati, što su i sami autori istaknuli, kako ova knjiga pokušava odgovoriti na sva relevantna pitanja teorije i prakse odlučivanja, odnosno donošenja odluka. Budući da je pisana kao udžbenik, namijenjena je u prvom redu studentima ne samo ekonomskih fakulteta nego i drugih gdje se predaju kolegiji o odlučivanju, ponajprije poslovnom, tj. menadžerskom. No s obzirom na univerzalnost problema odlučivanja, što je istaknuto i u predgovoru knjige, znanja koja pruža sveučilišni udžbenik *Poslovno odlučivanje* mogu biti izvanredno korisna i široj znanstvenoj i stručnoj javnosti u poslovnoj sferi i u obrazovanju, znanosti, kulturi, zdravstvu, sportu, vladinim i drugim javnim institucijama. Stoga ova knjiga jamačno može biti vrijedna literatura menadžerima i donositeljima odluka u svim sferama društva, kao i na svim razinama odlučivanja u organizacijama.

Krešimir Peračković