

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 ogr ezao 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 *Privoda 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 aksiomska 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. Obradena 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**