Strategija zadovoljavanja u poslovnom odlučivanju

Barišin, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:270240

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TEA BARIŠIN

STRATEGIJA ZADOVOLJAVANJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

STRATEGIJA ZADOVOLJAVANJA U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Završni rad

Student: Tea Barišin

Broj indeksa: 2121-E

Kolegij: Poslovno odlučivanje

Mentor: Dr. Sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tea Barišin, kandidat za prvostupnika ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 08. 09. 2015. _____

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Herbert Simon kao začetnik strategije zadovoljavanja 2
2.1. Simonov rad i doprinos ekonomskoj znanosti 2
2.2. Simonova promišljanja o poslovnom odlučivanju 4
3. Racionalno odlučivanje kao uvod u donošenje zadovoljavajućih odluka 7
3.1. Model ekonomskog čovjeka 8
3.2. Model administrativnog čovjeka 9
4. Strategija zadovoljavajućih odluka 11
4.1. Proces donošenja zadovoljavajućih odluka 12
4.2. Problemi s kojima se suočavaju donositelji odluka 16
4.3. Strategija optimizirajućih odluka 17
4.4. Strategija zadovoljavajućih vs. optimizirajućih odluka 18
5. Primjeri donošenja zadovoljavajućih odluka u poduzeću 21
5.1. Primjer 1. 21
5.2. Primjer 2. 22
6. Zaključak 25
Literatura 27
Popis slika 28
Popis tablica 29
Sažetak 30
Summary 32

1. Uvod

Odlučivanje je širok pojam i prisutno je u svakodnevnom životu, kako u privatnom tako i u profesionalnom. To je nešto što čini dio naše svakodnevice. Odluka je trenutak u procesu odlučivanja u kojem očekivanja o jednom posebnom smjeru akcije, na temelju procjene i usporedbe raspoloživih inačica, nagone donositelja odluke da izabere akciju koja će najvjerojatnije rezultirati u ostvarivanju cilja.

Odluke se donose u svim područjima rada, ali je teško donijeti odluku koja će biti potpuno racionalna. Kod pojave nekog konkretnog problema javlja se proces odlučivanja. Tu postoji razlika između onoga što je trenutno i onoga što želimo te tako mora se tražiti određene mogućnosti kako bi se odluka što racionalnije donijela. Ako se uzme u obzir da su ciljevi poznati, prvi korak u odlučivanju bit će utvrđivanje alternativa. U većini slučajeva postoji neki oblik alternative i ako dođe do situacije gdje imamo samo jedan izbor on je vjerojatno pogrešan ili se nije dobro razradio problem. Na putu pri postizanju željenog cilja javlja se ograničen čimbenik koji omogućuje sužavanje potrage za alternativama.

U ovom radu će biti riječi o strategiji zadovoljavanja u poslovnom odlučivanju. Cilj rada je čitatelju približiti i pobliže pojasniti pojam zadovoljavajuće odluke, te kako dolazi do nje. Rad je podijeljen u šest dijelova. Prvo poglavlje rada se odnosi na uvod, u kojemu se čitatelju prezentira sadržaj i tematika rada. Drugo poglavlje je posvećeno Herbertu A. Simonu, kojega se može smatrati osobom koja je pojam strategije zadovoljavanja uvela u poslovno odlučivanje. Kako zadovoljavajuće odluke nastaju onda kada se ne može primijeniti racionalno odlučivanje, u trećem poglavlju će se prikazati što je to racionalno odlučivanje, te kako ono prelazi u donošenje zadovoljavajućih odluka. Četvrto poglavlje razrađuje strategiju zadovoljavanja, te će se tu prikazati proces donošenja zadovoljavajućih odluka, problemi koji se javljaju te usporedbu sa optimizirajućim odlukama. U petom djelu dani su primjeri koji prikazuju tematiku rada u stvarnim problemima, a u šestom dijelu rada su iznesena zaključna razmatranja na temu, nakon kojih slijedi popis literature, slika i tablica.

Metode koje su korištene tijekom pisanja ovog rada su induktivna metoda, metoda apstrakcije, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije, komparativna i povijesna metoda te metoda studija slučaja.

2. Herbert Simon kao začetnik strategije zadovoljavanja

Na samom početku ovog rada će se reći nešto o Herbertu Simonu, kojemu se može pripisati zasluga uvođenja strategije zadovoljavajućih odluka u poslovnom odlučivanju.

2.1. Simonov rad i doprinos ekonomskoj znanosti

Herbert Alexander Simon, rođen je 15. lipnja 1916. godine u Milwaukeeju u Wisconsinu, u Sjedinjenim Američkim Državama, te ga se može nazvati kao jednim od najutjecajnijih i najsvestranijih znanstvenika dvadesetog stoljeća.

Kako je studirao na Sveučilištu u Chicagu, zainteresirao se za područje odlučivanja te je prvo postao suradnik profesoru Clarenceu E. Ridleyu, a potom 1936. godine nakon diplomiranja i asistent[1]. Upravo je tih godina pokazivao interes za djelovanje lokalne uprave baveći se analizom problema mjerenja aktivnosti različitih organizacijskih jedinica u tadašnjim općinskim upravama. U tijeku studiranja imao je posao u lokalnoj zajednici u svom rodnom gradu te je proučavao na koji se način donose odluke o lokalnom budžetu, što mu je uvelike koristilo za istraživanja na kojima je radio sa profesorom Ridleyom.

Nadalje, od 1939. do 1942. godine boravio je na kalifornijskom Berkeleyu, ali ne zadugo jer su ga manjak financijskih sredstava podrške istraživanjima na kojima je radio primorala da se vrati u Chicago. Nakon 1942. godine Simon je radio na Institutu za tehnologiju u Illinoisu, gdje je i postavio osnove svom doprinosu u ekonomiji. Zajedno s grupom doktora (tzv. Kaulesova grupa) koju su činili, danas zvučna imena u znanosti, Kenneth Arrow, Leo Hurwicz, Lawrence Klein, Don Patkin, Oscar Lange, Milton Friedman i Franco Modigliani, stekao je brojna nova iskustva i mijenja usmjerenja u svom radu. U ovom periodu Simon se posvetio unapređenju svojeg znanja iz matematike, ali i uključivanju u projekt analize makroekonomskih efekata atomske energije, koji sam Simon naziva svojim „vatrenim krštenjem u ekonomskoj analizi“.

Doktorirao je 1943. godine na Sveučilištu u Chicagu iz područja organizacijskog odlučivanja. Svoj doktorat je 1947. godine preradio i objavio svoju epohalnu knjigu „Administrative

[1] Tipurić, D., Pavić, I. (2007): *Herbert Alexander Simon*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/NOVO-SIMON-bez%20doprinosa%20teoriji%20odlu%C4%8Divanja.pdf, pristupljeno 25.07.2015. , str. 1

Behaviour“ kojom postavlja temelje novog pravca razmišljanja, kritizirajući neoklasični model racionalnog ponašanja[2]. Ova je knjiga do kraja 50-ih godina postala važna literatura za predmete iz poslovne ekonomije, organizacijske sociologije u okviru brojnih fakulteta, a i danas se smatra jednom od najutjecajnijih knjiga u području društvenih znanosti. U toj knjizi je Simon dotadašnjim teorijama odlučivanja pristupio na sasvim drugačiji način od svojih prethodnika i iznio nove teze kojima je značajno utjecao na razvoj znanosti o upravljanju.

Kasnih 40-ih Simon se bavi ekonometrijskim istraživanjima. U suradnji s Davidom Hawkinsom oblikovao je teorijsku provjeru održivosti gospodarstva putem input-output tablica[3]. 1949. godine, Simon je sa svojim kolegama otvorio sveučilišni odjel Graduate School of Industrial Administration u okviru Carnegie Institute of Technology. Ova škola je imala jako uporište kako u ekonomiji tako i u bihevioralnim znanostima.

Simon je od 1950. do 1955. godine usmjerio svoj interes na matematičku ekonomiju, k proučavanju kompjuterskih simulacija i ljudskog znanja. Također je posebno važno istaknuti da je Simon među prvima proučavao umjetnu inteligenciju, te je putem moderne tehnologije, odnosno putem računala dobio svojevrsnu podršku svojim teorijskim istraživanjima. Tako 1956. godine, on i njegov suradnik Allen Newell razvijaju prvi kompjuterski program (Logic Theory Machine) koji je imao sposobnost otkrivanja dokaza o geometrijskim teoremima. Također, 1957. godine stvaraju i program „General Problem Solver“ (GPS). Taj program je prvi program kojim je omogućeno razdvajanje strategije rješavanja problema od informacija o pojedinim problemima. Oba programa su bila razvijena koristeći informatički procesni jezik (Information Processing Language - IPL), kojeg su zajedno razvili 1956. godine Allen Newell, Cliff Shaw i Simon. Sredinom pedesetih Simon je dobio nagradu najvećeg ranga za životni doprinos razvoju psihologije od AAP.[4] Skupa sa Allenom Newellom, Simon je 1972. godine razvio teoriju za simulaciju rješavanja problema koristeći pravila proizvodnje. Proučavanje rješavanja problema zahtijevalo je novu vrstu mjerenja, pa Simon, Newell i Andeers Ericsson 1993. godine razvijaju eksperimentalnu tehniku verbalnih analiza protokola. Svojim daljnjim radom na svom fakultetu na Carnegie University, Simon je utjecao na razvoj Katedre za informatiku i osnivanje Instituta za robotiku. I danas njegova škola nastavlja njegovim putem

[2] Ibid, str. 2
[3] ova teorija je poznata i pod nazivom: Hawkins Simonov teorem iz 1949. godine
[4] American Psychological Association

te sa fundamentalnim organizacijskim istraživanjima, temeljenim na kompjuterskim istraživanjima, prednjači među brojnim znanstvenim institucijama.

Simon je također i dobitnik Nobelove nagrade. Švedska kraljevska akademija dodijelila je 1978. godine nagradu Švedske centralne banke za ekonomsku znanost u sjećanje na Alfreda Nobela Herbertu A. Simonu, objašnjavajući razlog sljedećim…"za pionirska istraživanja u domeni procesa donošenja odluka u ekonomskim organizacijama."[5] Međutim, mnogi su Simona opisivali kao „neekonomista", „neortodoksnog ekonomista" i kao „heretika" i zamjerili mu nagradu za ekonomski doprinos koju, po njihovu shvaćanju, nije zaslužio.

2.2. Simonova promišljanja o poslovnom odlučivanju

Simon je na temelju koncepta racionalnosti, došao do teorije, odnosno strategije donošenja zadovoljavajućih odluka. Racionalnost, kao koncept koji daje prednost razumu nad osjećajima, ovisi kako o ciljevima koji se danom odlukom nastoje postići tako i o informacijama koje su raspoložive donositelju odluke u trenutku odlučivanja. U uobičajenoj uporabi ovog pojma, racionalnost za pojedinca znači djelovanje iz opravdanih razloga i uz što je moguće više informacija ili pak djelovanje uz stalnu primjenu prikladnih sredstava radi postizanja definiranih ciljeva. Za ekonomista racionalnost znači izbor u skladu s poretkom preferencija koji je potpun i tranzitivan, izbor koji zavisi od savršene i besplatno pribavljene informacije, a tamo gdje postoji neizvjesnost u pogledu budućih ishoda racionalnost znači maksimiranje očekivane korisnosti, odnosno korisnosti od ishoda pomnožene s vjerojatnosti nastupa datog ishoda[6]. Prema takvom shvaćanju, odluka je racionalna ukoliko na temelju postojećih informacija osigurava optimalne mogućnosti za postizanje postavljenih ciljeva.

Može se reći da racionalan donositelj odluke teži donošenju optimalne odluke tj. odabiru najbolje moguće inačice kojom će postići maksimalnu razinu željenje korisnosti. Klasična teorija odlučivanja u žarište interesa pozicionira racionalnost kao oblik ponašanja svojstven donositelju odluke, promatrajući pritom odlučivanje kao proces u kojem donositelj odluke „maksimizira": kao racionalni akter teži postići maksimalnu razinu željene korisnosti. Kritizirajući postavke klasične teorije, Simon naglašava kako se potpuna racionalnost može postići jedino matematičkim formulama i kompjutorskim programima, jer pronalaženje i

[5] Tipurić, D., Pavić, I. (2007): *op.cit.,* str. 4
[6] Ibid, str. 3

analiza svake moguće inačice odluke niti je izvediva, niti razumna. Osim toga, Simon objašnjava kako su spoznajni i konceptualni kapaciteti ljudskog mozga ograničeni i kao takvi ne dopuštaju apsolutnu racionalnost, te je zbog toga ispunjavanje svih zahtjeva koje postavlja optimizirajući model odlučivanja nemoguć zadatak za ljudske kognitivne i spoznajne mogućnosti. Dakle, upravo zbog navedenih ograničenja postizanje optimalnog rješenja je često nedosežno.

Simon uvodi pojam ograničene racionalnosti[7], pobijajući klasične postavke optimalnog izbora zasnovane nepostojanosti perfektnog i potpunog znanja o alternativama i njenim posljedicama, kao i o jednostavnoj mogućnosti raspolaganja i jednostavnoj dostupnosti svih potrebitih informacija. Činjenica je da ljudi imaju ograničene kognitivne sposobnosti, ograničene mogućnosti da sagledaju i uzmu u obzir sve opcije, informacije i znanja o budućnosti, isto kao i nesavršene sposobnosti i umijeća da sve dostupne informacije obrade.

Nadalje, ono što Simon ističe jest da se ograničena racionalnost treba shvatiti kao paradigma u čijim se okvirima trebaju postavljati pretpostavke o ponašanju ekonomskih subjekata i na bazi čega treba izvoditi ekonomske modele tog ponašanja. Detaljnu analizu te koncepcije može se pronaći u njegovu radu „A Bihevioral model of Rational Choices“ objavljenog 1955. godine gdje je Simon definirao koncept zadovoljavajućeg izbora u procesu odlučivanja[8].

Upravo ovdje je sadržana bit kod nastanka zadovoljavajućih odluka u poslovnom odlučivanju. Simon objašnjava kako ograničena sposobnost da vidi posljedice u budućnosti i pridobije informacije o različitosti raspoloživih inačica potiče pojedinca da umjesto optimiziranja odlučivanja odabere prihvatljivi pravac akcije koji je bolji od stanja prije donošenja odluke. Dakle, odluka ne mora biti najbolja moguća, nego je dovoljno da bude zadovoljavajuća: da se njome postignu postavljeni ciljevi odlučivanja.

Pojedinac pri odlučivanju ekstrahira bitne značajke problema, ne zahvaćajući cjelinu njegove složenosti. Prema Simonu, uz dana ograničenja, čovjek je u težnji za postizanjem racionalnog rješenja u praksi razvio procedure koje djelomično otklanjaju te teškoće, tzv. heuristike. 50-ih i 60-ih godina Herbert Simon i Allen Newell upotrebljavaju ovaj termin kako bi opisali metodu kojom se nalazi rješenje problema. U kompjuterskim programima (General Problem Solver) implementiraju heuristike kao podoperacije koje smanjuju vremenski period između trenutnog i željenog stanja, tako da se termin heuristika počeo upotrebljavati u svom značenju kao izvjesni

[7] engl. bounded rationality
[8] Tipurić, D., Pavić, I. (2007): *op.cit.,* str. 4

potrebni prečac, kao aproksimacija, ili „pravilo palca“ (rule of thumb) kroz prostor potrage za mogućim rješenjem problema.[9]

Ono što je još bitno reći za heuristike u procesu odlučivanja, to je da podrazumijevaju da se iz procesa eliminiraju svi faktori koji nisu od najvećeg utjecaja i da se promatra zatvoreni sistem koji sadrži samo ograničeni skup varijabli i ograničeni raspon mogućih posljedica. Brojni problemi su kompleksne naravi, a kapacitet ljudskog mozga nije dostatan za oblikovanje i rješavanje složenih problema „na potpuno racionalan način“, kako to klasična teorija odlučivanja postavlja, pa je shodno tome donositelj odluka primoran stvarati pojednostavljene modele situacije stvarnog svijeta kako bi se adekvatno suočio sa složenim problemima odlučivanja. U tom se kontekstu Simon kaže: „Čovjek koji se unutar granica svojeg znanja i iskustva trudio da postigne racionalnost otkrio je neke postupke i procedure uz pomoć kojih je uspio, makar djelomično, savladati ove poteškoće. Ti postupci sastoje se od samopouzdanja, da možemo izdvojiti zatvoreni sustav od ostatka svijeta, u kojem se nalaze ograničen broj varijabli i ograničen broj posljedica“.[10]

Na temelju koncepta ograničene racionalnosti Simon je oblikovao potpuno novi, realističniji koncept racionalnog ponašanja, koji je vezan uz ostvarenje zadovoljavajućih posljedica koje su za donositelja odluke “dovoljno dobre“. Model ekonomskog čovjeka pretpostavljao je poznavanje svih mogućnosti u odlučivanju, pa mu je temeljna karakteristika bila objektivna racionalnost. S druge strane model administrativnog čovjeka, kojeg Simon uvodi kao alternativni model ljudskog ponašanja u odlučivanju, tvrdi da je postojanje idealnih uvjeta u odlučivanju gotovo nemoguće, pa se ono odvija u okolnostima subjektivne racionalnosti.

Prema “modelu administrativnog čovjeka” donositelj odluka ne donosi najbolja, već zadovoljavajuća rješenja, u prvom redu zato što nema potpune i adekvatne informacije o svemu pa zbog toga ne može biti potpuno svjestan nekih aspekata odluka. U tom smislu čovjek vrši izbor prema ograničenjima, tj. prema približnom, odnosno uspješnom modelu stvarne situacije. Naime, većina odluka u našoj svakodnevici, bez obzira da li se radi o privatnoj ili profesionalnoj sferi djelovanja, ne slijedi racionalan model ponašanja definiran svim pretpostavkama normativne teorije, jer se pojedinci, prema Simonovu shvaćanju mogu ponašati racionalno jedino u okvirima, definiranim granicama jednostavnih spoznajnih zakonitosti, koji su rezultat pojednostavljenja značenja problema.

[9] Ibid, str. 5
[10] Tipurić, D., Pavić, I. (2007): *op.cit.,* str. 5

O modelu ekonomskog i administrativnog čovjeka će više riječi biti u nastavku rada, odnosno u sljedećem poglavlju.

3. Racionalno odlučivanje kao uvod u donošenje zadovoljavajućih odluka

Model donošenja zadovoljavajuće odluke se primjenjuje u situacijama kada model racionalnog odlučivanja nije moguće primijeniti, jer kontekst ne dozvoljava usvajanje optimalne odluke. Tada se pristupa donošenju najbolje moguće odluke, koja nije optimalna, ali je zadovoljavajuća. Prije izučavanja zadovoljavajućih odluka, potrebno je prvo detaljnije opisati racionalno odlučivanje.

Teorije racionalnog odlučivanja orijentiraju se na klasičnu teoriju Adama Smitha, a pozivaju se na Max Weberov program sociologije. Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje racionalnosti u odlučivanju je bio Max Weber koji je prvi ukazao na važnost racionalnog odlučivanja, dok je ranije spominjani Herbert Simon bio prvi koji je tu ideju primijenio na poslovno odlučivanje.

Racionalno odlučivanje nastaje kada se neki cilj ne može ostvariti bez akcije. Donositelj odluke mora jasno razumjeti pravce kojima se cilj može postići i isto tako mora imati informacije i sposobnosti da se vrednuju alternative u smjeru postavljenog cilja.

Racionalno odlučivanje polazi od nekoliko pretpostavki koje se ne mogu uvijek primijeniti u praksi. Neke od tih pretpostavki su sljedeće [11]:

- donositelji odluka jasno razumiju prirodu problema i ciljeve vezane uz taj problem,
- moguće je pronaći sve alternative rješenja problema, te utvrditi njihove posljedice,
- svaka se alternativa može objektivno ocijeniti u odnosu na vjerojatnost postizanja željenih ciljeva, te se odabire i provodi ona alternativa za koju se smatra da može te ciljeve i ostvariti,
- kontinuiranim i objektivnim nadgledanjem posljedica određuje se uspjeh odabrane aktivnosti u odnosu na željene ciljeve,
- racionalno odlučivanje uopće ne upućuje na postojanje ograničenja u odlučivanju, i
- model zanemaruje značajan utjecaj političkog ponašanja na taj proces.

[11] Heracleous, L. T. (1994): *Racional Decision Making : Myth or Reality?,* Management Development Review, str. 16.

Donositelji odluka u procesu odlučivanja mogu se ponašati na različite načine te ovisno o tome primijeniti određeni model odlučivanja. Oni u tom procesu mogu težiti najboljem, odnosno zadovoljavajućem rješenju. Upravo zbog toga razvila su se dva modela racionalnog odlučivanja: model ekonomskog čovjeka i model administrativnog čovjeka.[12] Navedeni modeli će se detaljnije razraditi u nastavku poglavlja.

3.1. Model ekonomskog čovjeka

Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje racionalnosti u odlučivanju je bio Max Weber, te je upravo njegova teorija birokracije zapravo jedan oblik racionalnosti. Birokracija u Weberovom poimanju podrazumijeva najracionalniji oblik društvene organizacije odnosno mehanizam koji sustavno usklađuje rad velikog broja pojedinaca i s najvećom mogućom efikasnošću ostvaruje postavljene zadatke i ciljeve u privredi, državnoj upravi, vojsci i sl.[13]

Model ekonomskog čovjeka ima nekoliko pretpostavki. Jedna od najvažnijih je ta što su donositelji odluka u procesu odlučivanja u potpunosti racionalni. To znači kako oni u procesu odlučivanja izabiru onu mogućnost koja će postići najbolji rezultat uz postojeće uvjete. Kada je riječ o modelu ekonomskog čovjeka, misli se na objektivnu racionalnost, koja se temelji na pretpostavci da su poznate sve mogućnosti odlučivanja.

Može se reći da je osnovna značajka ovog modela u tome da on koncentrira svoju pozornost na vrednovanje, usporedbu i izbor alternativa. Ovim modelom dobiva se odluka koja se može kvantificirati i egzaktno mjeriti, što znači da model počiva na kvantitativnim disciplinama, u prvom redu na matematici, ali i na drugim kvantitativnim disciplinama.[14]

Velika vrijednost tog modela odlučivanja je mogućnost mjerenja rezultata. Upravo zbog toga, menadžeri koji odlučuju po tom modelu uspješno donose odluke jer odabiru alternativu koja daje najbolje moguće rezultate. Najveća prednost modela ekonomskog čovjeka je u tome što menadžeru omogućuje da donese odluku koja je za njega optimalna, tj. koja mu donosi maksimalnu korist.

[12] Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, str. 17-18.
[13] Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki- Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 62.
[14] Ibid., str. 353.

Osim navedenih prednosti, ovaj model ima i brojna ograničenja koja sprječavaju menadžera u njegovu korištenju. To je zatvoreni model odlučivanja koji ne uzima u obzir utjecaje okoline na proces odlučivanja, a u današnjem poslovnom svijetu to je ozbiljna zapreka koja njegovu uporabu ograničava samo na donošenje rutinskih odluka i rješavanje strukturiranih problema koji se ponavljaju. Taj model ne bi bio dostatan za donošenje neprogramiranih odluka i rješavanje nestrukturiranih problema. Vremenski horizont odluka koji se na ovaj način donose je kratak, pa to nikako ne mogu biti strateške odluke vezane za budućnost kompanije.

Na temelju iznesenog, može se reći da ovaj model govori o tome kako bi menadžeri trebali donositi odluke, zanemarujući pritom okolnosti koje ih u tome mogu ograničavati. Može se reći da je ovdje riječ o odlučivanju u idealnim uvjetima. U današnje vrijeme teško se može primijeniti takav model odlučivanja, zbog nestabilne okoline u kojoj menadžeri nisu u mogućnosti prikupiti sve informacije i prepoznati sve mogućnosti koje su vezane uz neki problem kako bi došli do rješenja. Ponekad zbog vremenske ograničenosti, menadžeri ne mogu vrednovati sve mogućnosti, te samim time ne mogu doći do najboljeg rješenja. Upravo zbog toga ovaj model nije primjenjiv u današnjoj poslovnoj okolini.

3.2. Model administrativnog čovjeka

S obzirom na to da je poslovni svijet stalno izložen promjenama, te model ekonomskog čovjeka više nije primjenjiv, javlja se model administrativnog čovjeka kao odgovor na novonastale probleme. Kao što je već ranije u ovom radu spomenuto, Simon je razvio ovaj model kao alternativni model ljudskog ponašanja u odlučivanju. No, i on polazi od toga da je model ekonomskog čovjeka temelj, tj. normativa u odlučivanju. Ipak, on smatra da u stvarnosti, donositelji odluka najčešće ne odlučuju tako, nego odlučuju po konceptu subjektivne racionalnosti.[15]

U pojmu administrativnog čovjeka sadržana je činjenica da se realno odlučivanje znatno razlikuje od koncepta ekonomskog čovjeka, u smislu da se čovjek kod odlučivanja ne ponaša po kriteriju maksimalnog, nego po kriteriju mogućeg, tj. zadovoljavajućeg. Donositelj odluka se ponaša na jedan novi način. On odabire prvo rješenje koje ga zadovoljava, jer ne inzistira na najboljem mogućem rješenju, niti ga kao takvog traži. Razlog tome je nedostatak informacija, nedostatak znanja potrebnog za odlučivanje kao i nepoznavanje svih mogućih posljedica koje

[15] Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki- Vokić, N. (2008): *op.cit.,* str.254.

sa sobom donose alternative rješenja. Većina odluka koja se donose u poslovnom ili privatnom životu, temelje se na modelu administrativnog čovjeka. To je razumljivo s obzirom da uvjeti odlučivanja nisu idealni, te da su donositelji odluka suočeni s brojnim ograničenjima prilikom njihova donošenja. Upravo zbog toga odabiru rješenje koje smatraju zadovoljavajućim, odnosno dovoljno dobrim za dane okolnosti.

Usporedbom ova dva modela, može se reći da model ekonomskog čovjela promatra odlučivanje kao zatvoreni proces, dok je obilježje administrativnog čovjeka otvorenost prema okolini, što mu daje legitimitet da se rabi u okolini u kojoj su promjene sve brže. Sve što je u modelu ekonomskog čovjeka definirano precizno, egzaktno i jasno, u modelu administrativnog čovjeka nepricizno je, fluidno je i nejasno.[16]

Teoretičari odlučivanja pokušali su pronaći načine pojednostavljenja problema s kojima se suočavaju donositelji odluka kako bi subjektivnu racionalnost pretvorili u objektivnu racionalnost.[17] Jedan od načina pronalaska čimbenika uspjeha koji pomažu donositeljima odluka da postanu racionalniji na taj način sto smanjuju broj čimbenika koje treba uzeti u razmatranje pri donošenju odluka

Na kraju, još je potrebno istaknuti i to da racionalnost u odlučivanju može biti objektivna i subjektivna. Objektivna racionalnost u odlučivanju pretpostavlja poznavanje svih mogućnosti u odlučivanju. Subjektivna racionalnost u odlučivanju rezultat je subjektivnih mentalnih procesa a pretpostavlja 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 „zadovoljavajućim rješenjem“. Upravo to je uvod u sljedeće poglavlje, koje je predmet izučavanja ovog rada.

[16] Ibid., str. 355.

[17] Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999): *op.cit.,* str. 19

4. Strategija zadovoljavajućih odluka

Jedan od problema koji klasična teorija odlučivanja ne uzima u obzir je taj što odluka nije samo činjenična pretpostavka nego ima i vrijednosne elemente u svojoj strukturi. Vrijednosti pokazuju kako nešto treba biti, ili kako su ljudi nečemu „skloniji“, ili što im je „poželjnije“. Klasičan primjer vrijednosnog elementa u odlučivanju su ciljevi, koji se sa stajališta procesa odlučivanja ne mogu opisati niti korektnim niti nekorektnim.

Svaki proces odlučivanja počinje s nekom vrijednosnom premisom koja je dana i koja ne podliježe ocjeni o racionalnosti odluke i odlučivanja. Samim time ni odluka se ne može procjenjivati po sebi, nego samo činjenični odnos između nje i ciljeva koji se njome ostvaruju. Kako bi vrijednosni dio odlučivanja bio u skladu sa zahtjevima za racionalnošću, mora se ispuniti sljedeće: [18]

- moraju se postaviti jasni i određeni ciljevi kako bi se stupanj njihove realizacije mogao procijeniti i
- mora se pretpostaviti da postoje akcije i pravci djelovanja kojima se mogu postići ti ciljevi.

Kao što je ranije spomenuto, Simonov koncept ograničene racionalnosti polazi od logične činjenice da i ljudska bića mogu biti racionalna, a ne samo računala i matematički instrumenti. Osnovna postavka je nađena u činjenici da većina ljudi u stvarnome životu, umjesto optimalnim, teže zadovoljavajućim posljedicama svoga odlučivanja. Razlog leži u ograničenim sposobnostima ljudskih bića u sučeljavanju s potrebnim informacijama. Optimalno odlučivanje uglavnom zahtjeva informacijsku obradu u svim fazama koja nadilazi objektivne sposobnosti ljudskog bića, donositelja odluke. Donositelj odluka u stvarnim situacijama odlučivanja ne mogu prikupiti različite informacije o svim važnim čimbenicima posljedica na njihov izbor kako bi predvidjeli nastupanje nesigurnog događaja.

Donositelj odluke, bio on pojedinac ili organizacija, ima poteškoća s suočavanjem s kompleksnim problemima u odlučivanju. Kapacitet ljudskog mozga nije dostatan za oblikovanje i rješavanje složenih problema „na potpuno racionalan način“ kako to klasična

[18] Tipurić, D. (2010): *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf, pristupljeno 25.07.2015., str. 6

teorija odlučivanja postavlja. Takve situacije potiču donositelja odluka da stvore pojednostavljene situacije stvarnog svijeta kako bi se adekvatno suočili s problemima u odlučivanju. Pojedinac će uvijek teže provest strategiju u kompleksnim situacijama, ma koliko ona bila jednostavna, jer njegova ograničena sposobnost da vidi u budućnost i pridobije informacije o različitosti raspoloživih inačica, nagoni ga da, umjesto optimiziranja odlučivanja, odabere prihvatljiviji pravac akcije koji je bolji nego stanje prije donesene odluke.

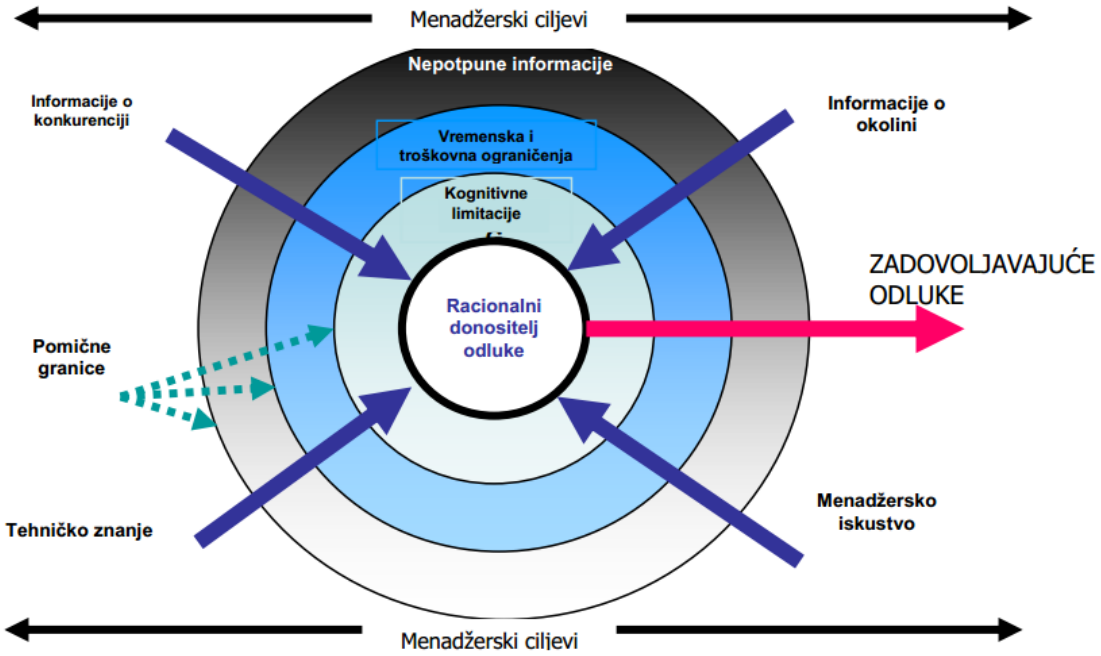
4.1. Proces donošenja zadovoljavajućih odluka

Racionalno ponašanje u donošenju odluke uključuje pretragu za relevantnim akcijama koje nude neku od percipiranih prednosti donositelju odluke. 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[19].

Donositelji odluka mogu biti racionalni samo u okviru njihovih percepcija o situaciji odlučivanja, stoga se može reći da taj okvir više ili manje „ograničava“ njihovu racionalnost, ali je ne isključuje. Isto tako, racionalnost se uvijek mora promatrati uvjetno, jer je izbor jedne od mogućih akcija izbor koji ovisi o osobnosti onoga koji donosi odluku. Uz ograničenje koja potječu iz postojećih ograničenja i vrste okoline odlučivanja, donositelja odluke dodatno ograničava nedostatak pravih informacija, vremenske i troškovne zapreke, komunikacijske smetnje i pogreške te prethodne učinjene akcije. Donositelj odluke se ponaša racionalno u skladu s pojednostavljenim modelom, ali to opet ne mora biti optimizirajuće ponašanje za stvarnu situaciju. Slika 1. prikazuje proces koji dovodi do donošenja zadovoljavajućih odluka.

[19] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 8

Slika 1. Proces donošenja zadovoljavajućih odluka

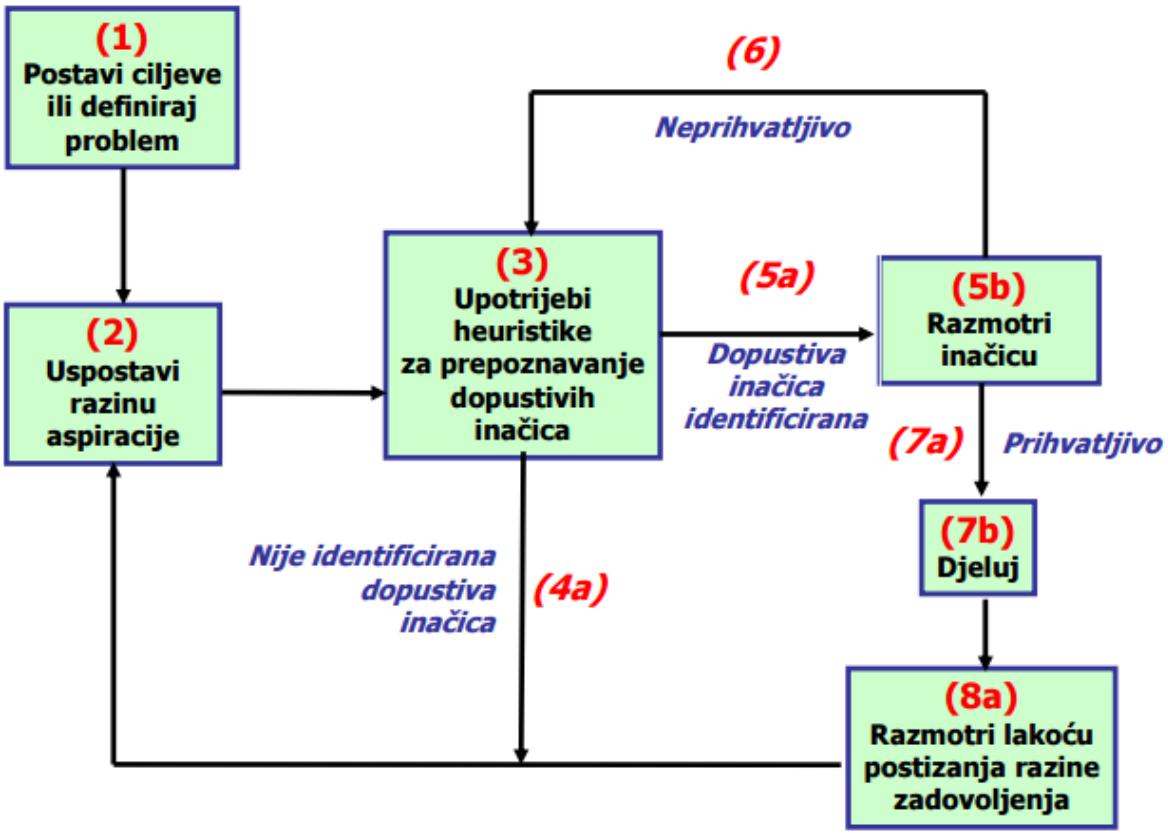


Izvor: Tipurić, D. (2010): *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf, pristupljeno 25.07.2015. str. 8

Odlučivanje koje je zasnovano na principu zadovoljavajućeg, u potpunosti se razlikuje od odlučivanja usmjerenog na maksimiziranje učinaka, tj. optimiziranje odluka. Kao što to Simon naglašava, koncept zadovoljavajućeg ponašanja je „bogatiji“ od koncepta optimizirajućeg ponašanja jer ne tretira samo optimalno rješenje nego i metodu njegovog postizanja.

Temelj za razumijevanje zadovoljavajućeg ponašanja u odlučivanju je kategorija razine aspiracije donositelja odluke. Razinu aspiracije određuje minimalan skup zahtjeva koje donositelj odluke postavlja kao granicu izbora jedne od raspoloživih inačica. Umjesto pretrage za najboljim pravcem djelovanja, donositelj odluke prilagođava i usmjerava svoje ponašanje tako da postavi ostvarivu razinu aspiracije i onda traži inačicu koja zadovoljava dane kriterije.

Slika 2. Faze donošenja zadvoljavajuće odluke



Izvor: Tipurić, D. (2010): *H. A. Simon i bihevioristička teorija odlučivanja*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Simonova%20bihevioristi%C4%8Dka%20teorija-2013.pdf, pristupljeno 25.07.2015.

Zadovoljavajuće ponašanje u odlučivanju izravno je vezano za onoga koji donosi odluku i njegovu aspiraciju u tom procesu. Sam donositelj odluke oblikuje aspiraciju koliko bi trebala biti dobra odluka za kojom teži. On teži „dovoljno dobroj“ odluci, a ne najboljoj odluci. Dovoljno je dobra ona odluka kojom se zadovoljava i ostvaruje skup minimalnih zahtjeva i kriterija. Proces odlučivanja završava se otkrićem, prepoznavanjem ili stvaranjem inačice odluke koja je sukladna njegovim aspiracijama; čim donositelj odluke pronađe odluku koja zadovoljava njegove minimalne kriterije i zahtjeve, on prestaje s daljnjom potragom i izabire danu inačicu. Odluka koja je izabrana naravno mora imati posljedice i ishode koji su poželjni za donositelja odluke i zadovoljavaju njegovu razinu volje i ambicije prema ostvarivanju postavljenih ciljeva. U slučaju da izbor odluke ipak ne osigurava sklad s razinom aspiracije

donositelja odluke, potrebno se ponovno vratiti u fazu pripreme odluke kako bi se pokušala stvoriti akcija s zadovoljavajućim učincima.

Dakle, važno je naglasiti da ovaj koncept naglašava važnost očekivane korisnosti u odlučivanju koja se mora očitovati u razini zadovoljstva, odnosno aspiracije. Ako pri odabranoj razini aspiracije postoje inačice odluke koje su s njome u skladu, nema potrebe za daljnjom pretragom. Ako pak ne postoje zadovoljavajuća rješenja, onda se potraga za dodatnim inačicama nastavlja sve dok se ne pronađe jedna koja može funkcionirati pri danoj razini aspiracije. Pri potrazi za inačicama razmatrat će se najmanje dvije dimenzije[20]:

- očekivana korisnost najbolje inačice koja je do sad raspoloživa i
- očekivani troškovi aktivnosti dodatne pretrage.

Uz spomenuti, možemo identificirati i drugi pravac u odlučivanju. Ako se potragom, u odgovarajućem vremenu i prihvatljivim troškovima, ne može doći do pravca akcije koji je u skladu s početnom razinom aspiracije, donositelj odluke može smanjiti svoju razinu aspiracije kako bi došao do rješenja koje je bolje od situacije prije odlučivanja (obično najbolja do tad prepoznata inačica).

Koncept zadovoljavanja u odlučivanju radikalno mijenja spoznaju o načinu kako se donose odluke. Umjesto zatvorenog modela odlučivanja koji je vezan za strategiju optimiziranja, princip zadovoljavanja temelji se na otvorenom modelu odlučivanja i procesu eliminacije inačica sve dok se ne dođe do one koja je zadovoljavajuća.

Dakle, pretpostavka je da donositelj odluke počne pretragom, s ciljem definiranja ograničenog broja inačica i njihovih posljedica. Prvo se jedan od postavljenih ciljeva odlučivanja uzima u razmatranje pri čemu se može reći da najvažniji ciljevi imaju najveću vjerojatnost da će se razmatrati prije. Zatim se eliminira svaka inačica koja ne može zadovoljiti razinu aspiracije. Tako se proces eliminacije nastavlja sve dok se ne pronađe inačica koja zadovoljava razinu aspiracije donositelja odluke.

Iako strategija zadovoljavajućih ishoda ima potencijalne nedostatke, ona može rezultirati u laganom, sporom napretku prema optimalnom pravcu akcije u odlučivanju. Odlučivanje se svodi na potragu za izborom koji nudi neki stupanj poboljšanja u odnosu na situaciju prije donošenja odluke. Ako nijedna od raspoloživih inačica ne zadovoljava početno postavljene

[20] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 9

minimalne kriterije, donositelj odluke usklađuje razinu aspiracije na način da se ostvari pomak u odnosu na početnu situaciju.

4.2. Problemi s kojima se suočavaju donositelji odluka

Optimalno odlučivanje uglavnom zahtjeva ekstenzivnu informacijsku obradbu u svim fazama koja nadilazi objektivne sposobnosti ljudskog bića - donositelja odluke[21]. Ova rečenica zapravo govori to da donositelji odluka u stvarnim situacijama odlučivanja ne mogu prikupiti informacije o svim važnim činiteljima od utjecaja na posljedice njihova izbora kako bi predvidjeli vjerojatnosti nastupanja nesigurnih događaja ili poredali preferencije za mnogo različitih inačica.

Činjenica o zadovoljavajućem ponašanju u ljudskom odlučivanju potpuno je promijenila suvremenu teoriju odlučivanja. Prepoznajući stvarnu prirodu odlučivanja, Herbert Simon je teorijski oblikovao tezu da donositelji odluka, i pojedinci i skupine i organizacije, usmjeravaju svoju pozornost k zadovoljavajućim posljedicama, jer nisu u stanju zbog objektivnih i subjektivnih razloga optimizirati svoje odluke.

Onaj tko donosi odluku, bilo da se radi o pojedincu ili čak cijeloj organizaciji, suočava se s teškoćama kada se nalazi u situaciji da odlučuje o nekim kompleksnim problemima. Naime, kapacitet ljudskoga mozga nije dovoljan za oblikovanje i rješavanje složenih problema „na potpuno racionalan način“, kako to postavlja klasična teorija odlučivanja. Takva kognitivna limitacija potiče donositelja odluke da stvori pojednostavljene modele situacije stvarnog svijeta kako bi se adekvatno suočio sa složenim problemima odlučivanja[22]. Stoga pojedinac uvijek teži sve pojednostaviti te provesti jednostavne strategije čak i u kompleksnim situacijama odlučivanja radi postizanja željenog rješenja.

Donositelji odluka imaju ograničenu sposobnost da vide posljedice koje te odluke mogu imati u budućnosti, stoga ih ta ograničenost nagoni da umjesto optimiziranja odlučivanja, odaberu prihvatljivi pravac akcije koji je bolji nego je stanje prije donešene odluke. Poteškoće leže upravo u neizvjesnim situacijama i okolnostima odlučivanja, tj. nepoznavanju onoga što će se točno dogoditi ako se neka posebna varijanta ne ugradi.

[21] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 7
[22] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 10

4.3. Strategija optimizirajućih odluka

Suprotno od zadovoljavajućih odluka, optimizirajuće odluke ili optimalna strategija odlučivanja treba rezultirati s odabirom one inačice odluke koja donosi najveću isplativost to jest, ima najveću očekivanu korisnost za donositelja odluke. Optimalne odluke uvijek imaju izvor u nekom obliku maksimizacije, koji vodi ka maksimalnoj koristi.

Koncept maksimizirajućeg ponašanja počiva na pretpostavkama racionalnog ponašanja Weberovog „ekonomskog čovjeka" koji naglašava maksimizaciju vlastitih interesa. Po tom konceptu, pojedinac se racionalno ponaša ako nastoji i uspijeva postići maksimalnu razinu koristi u danim uvjetima u odlučivanju. [23]

„Ekonomski čovjek" je taj koji posjeduje znanje o relevantnim aspektima svoje okoline, ima sposobnost apsolutne usporedbe svih raspoloživih mu inačica ponašanja te je uvijek u stanju pronaći i odabrati onu inačicu odluke koja maksimizira njegove osobne preferencije i interes. Također ima i znanje o sredstvima kojima može postići maksimalnu korist u procesu odlučivanja, pa sve uz sve njegove karakteristike od njega i očekuje da: [24]

- Stvori ili pronađe sve raspoložive inačice odluke
- Specificira sve moguće potencijalne posljedice izbora svake od inačica te
- Usporedi raspoložive inačice po kriteriju maksimizacije vlastite korisnosti.

Dakle, optimalna odluka ili najbolja moguća odluka je ona odluka koja maksimizira korisnost. Korisnost je mjera poželjnosti mogućih posljedica inačice odluke. Što je veća korisnost, poželjniji su i ishodi za donositelja odluke.

Međutim, optimiziranje u stvarnom svijetu ima i nekoliko zapreka. Određivanje i odvajanje poželjnih od nepoželjnih posljedica svake od inačice odluke, zahtjeva od donositelja odluke da procesira velike količine informacija, što je vrlo teško za ljudske mentalne sposobnosti. Problem nastaje i u troškovima, jer potrebno je prikupiti velik različitih broj informacija i podataka te ih na vrijeme kvantificirati i upotrijebiti. Stoga, precizno rangiranje preferencija ciljeva i inačica odluka kako bi se maksimizirale posljedice, najčešće su jednostavno nemoguće.[25]

[23] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 2
[24] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 3
[25] Tipurić, D. (2010): *op.cit.*, str. 4

U poslovnom odlučivanju, donositelji odluka teško mogu kompletirati skup svih relevantnih inačica odluke uz uvijek prisutna ograničenja, pa sami nisu u stanju prikupiti većinu relevantnih informacija potrebnih za postojeće ciljeve, koji su nužni za izbor maksimizirajućih odluka, pa se u ovoj fazi odlučivanja nerijetko odlučuju za zadovoljavajuću odluku.

4.4. Strategija zadovoljavajućih vs. optimizirajućih odluka

Pristup strategiji zadovoljavanja u poslovnom odlučivanju se katkada u literaturi zove potragom za „drugom najboljom" odlukom, što nije točno. Odluka donošenja principom zadovoljavanja nije, po definiciji, druga ili treća inačica po vrijednosti. Nije adekvatno uspoređivati odluke donešene optimiziranjem i odluke donešene zadovoljavanjem. Zadovoljavajuća odluka je ona kojom se postižu postavljeni ciljevi odlučivanja.

Ovdje je zanimljivo prikazati usporedbu Marcha i Simona o ključnim razlikama između optimalne i zadovoljavajuće inačice odluke, što se može vidjeti u tablici 1.

Tablica 1. Razlika između optimalnog i zadovoljavajućeg odlučivanja

Inačica odluke je optimalna	**Inačica odluke je zadovoljavajuća**
1. Ako postoji skup kriterija koji dopušta usporedbu svih inačica 2. Ako se promatrana inačica preferira, po ovim kriterijima, u odnosu na sve ostale inačice	1. Ako postoji skup kriterija koji opisuju minimalno zadovoljavajuće inačice 2. Ako je promatrana inačica u skladu ili premašuje sve zadane kriterije

Izvor: Tipurić, D. (2010): *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf, pristupljeno 25.07.2015., str. 10

Kako bi se bolje pojasnila razlika između ova dva pristupa odlučivanju, treba istaknuti četiri temeljne razlikovne dimenzije:

1. Razlike u zahtjevima koji se postavljaju pred odlučivanje

Princip zadovoljavanja temelji se na pravilu odabira jedne inačice odluke koja uglavnom zadovoljava mali broj postavljenih zahtjeva i ciljeva što znači da donositelj odluke mora ignorirati puno drugih važnih vrijednosti i interesa, koji također mogu imati posebnu ulogu u odlučivanju. Nasuprot tomu, kad donositelj odluke optimizira svoje odlučivanje mora uzeti u obzir veliki broj zahtjeva ili ciljeva, s ciljem odabira onoga pravca akcije koji postiže najveće moguće zadovoljstvo prema ukupnom skupu zahtjeva. To je najočitije obilježje koje razlikuje zadovoljavanje od optimiziranja u odlučivanju.

2. Razlike u broju stvorenih ili prepoznatih inačica odluke

Ako donositelj odluke rabi strategiju zadovoljavajućih ishoda u odlučivanju, onda on testira jednu inačicu odluke za drugom, po redoslijedu koji je najčešće slučajan. Ako se prva inačica pokaže dovoljno dobra, prekida se daljnja pretraga. Donositelj odluke, ponajprije zbog ograničenja, ne može stvoriti potpun skup inačica odluke; štoviše, uglavnom je broj razmatranih inačica relativno mali. Ako, pak, donositelj rabi optimizirajuću strategiju onda će morati obaviti cjelovitu, opsežnu i potpunu pretragu te stvoriti toliko dobrih inačica koliko ih zaista postoji.

3. Razlike u pristupu provjere adekvatnosti inačica odluke

Kad se rabi strategija zadovoljavajućih ishoda, donositelj odluke obično provjerava inačice samo jednom i to u slučajnom redoslijedu (kako koja dolazi u okvir njegove pozornosti), sve dok ne nađe jednu koja zadovoljava njegove minimalne zahtjeve tj. razinu aspiracije. Kad donositelj odluke optimizira svoje odlučivanje, onda odabire najbolje inačice te ih ponovno analizira i usporedno procjenjuje.

4. Razlike u modelima provjere

Primjenjujući strategiju zadovoljavanja u fazi provjere zadovoljava li inačica dane zahtjeve, donositelj odluke obično ograničava svoj upit kako bi vidio je li ona iznad ili ispod unaprijed postavljene „kritične točke“. Ako ima više od jednog zahtjeva, onda se sve kritične točke

tretiraju istovjetno, bez međusobnog rangiranja, što nije slučaj kod optimiziranja, gdje mora uključiti vagani faktor.

Ako se idu uspoređivati ove četiri razlikovne odrednice, može se zaključiti kako nije moguće identificirati čiste strategije zadovoljavajućih i optimizirajućih ishoda u poslovnom odlučivanju. Korektnije je te vrste pristupa odlučivanju promatrati kao krajnosti na kontinuumu, a stvarne strategije, i u poslovanju i drugdje, kao strategije koje su bliže jednom ili drugom obliku odlučivanja.

Postavlja se pitanje je li odlučivanje koje ima za rezultat zadovoljavajući ishod zapravo racionalan oblik ljudskog ponašanja. Ista stvar je i sa optimizirajućim ponašanjem, te se može reći da ne postoji odgovor na takvo pitanje, iz razloga što i jedan i drugi vid odlučivanja mogu biti i racionalni i neracionalni. Zadovoljavajuće ponašanje u odlučivanju racionalno je ako donositelj odluke postavi ostvarive ciljeve pri realističnoj razini aspiracije i pri kvalitetnim vrednovanjem troškova dodatnih informacija u procesu pretrage. Isto tako, s druge strane, nema nikakvog jamstva da će optimiziranje uvijek biti racionalno. Često se može pronaći i suviše argumenata za suprotno stajalište, kad izbor optimiziranja u odlučivanju nije racionalan izbor glede utroška raspoloživog vremena i svih drugih mogućih troškova.

Ako će se govoriti o strategiji zadovoljavanja na primjeru poduzeća, i donošenja odluka menadžera, može se reći da nema dvojbe da menadžeri teže profitu, ali njihovo odlučivanje nije usmjereno njegovoj maksimizaciji, kao što je naglašeno klasičnim ekonomskim pristupom, nego zadovoljavajućim razinama. Zadovoljavajuća razina profita bi mogla biti razina koja je jednaka troškovima dugoročnog kapitala uloženog u poduzeće. Sličan zaključak se može izvući i za prihod, rast, menadžersko zadovoljstvo i dr.

Naravno, i kod ovog koncepta postoje određeni problemi. Prema konceptu zadovoljavajućeg ponašanja, ciljevi su vezani s razinom aspiracije donositelja odluke, što može, ali i ne mora biti u najboljem interesu organizacije, zato jer organizacije nemaju svoju razinu aspiracije. Otvoreno je pitanje kako zadovoljavajuće ponašanje vezati za svrhu i ciljeve organizacije. Drugi problem ovoga koncepta je prosječnost, jer zadovoljavajući ishodi i racionalno ponašanje isključivo ovise o onomu tko odlučuje - on postavlja razinu aspiracije, a ne stvarni problem odlučivanja.

5. Primjeri donošenja zadovoljavajućih odluka u poduzeću

U nastavku ovog rada navest ću dva primjera donošenja zadovoljavajućih odluka u poduzećima. Prvi primjer preuzet je iz literature te prepričan[26], dok je drugi primjer opis stvarnog problema i rješenja jednog poduzeća.

5.1. Primjer 1.

Studenti i učenici svih ekonomskih fakulteta i škola uče uglavnom kako je najvažnija dugoročna maksimizacija profita, cilj svakog uspješnog poduzeća. Tome nas uče i svjetski poznati velikani u ekonomiji, kao na primjer Milton Friedman ili Charles . Phillips, no menadžeri najčešće takav koncept smatraju dvojbenim. Analize pokazuju da se profit kratkoročno maksimizira onda kada su troškovi dodatne jedinice proizvodnje jednaki dodatnom prihodu od prodaje te iste jedinice, to jest kada su granični troškovi jednaki graničnom prihodu poduzeća.

Menadžeri, prema mnogim istraživanjima, ne razmišljaju u graničnim ekonomskim kategorijama, već u želji da približe stvarnost teoriji, američki ekonomist i profesor, William Baumol [27], formulirao je model u kojem poduzeća teže maksimizaciji prihoda od prodaje pri minimalno prihvatljivim razinama profita. Također, tu su i stajališta kako su osnovni ciljevi poduzeća maksimizacija rasta poduzeća ili maksimizacija životnih prihoda menadžera poduzeća.

Koncept profitne maksimizacije jednostavno ne funkcionira jer je daleko od realnosti menadžerskog odlučivanja, a uz to i maksimizacija profita je nemoralan pristup nespojiv s vrijednostima naše civilizacije jer vrlo jako favorizira vlasnike nasuprot svih ostalih interesnih skupina izvan i unutar poslovne organizacije. Slično vrijedi i za ostale maksimizirajuće koncepte poslovnih ciljeva. Stoga, maksimizirajuće ponašanje u poslovnom odlučivanju zanimljiviji je teorijski normativni model nego stvarnost odlučivanja u poduzećima.

Važno je naglasiti da poslovni ciljevi nisu fiksni, pa ni maksimiziranje jednoga ne vodi k dugoročnoj optimalnosti.

---

[26] Tipurić, D. (2010): *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf, pristupljeno 25.07.2015.

[27] William J. Baumol (rođ. 1922.) američki je ekonomist i profesor ekonomije na Princentonu, autor više od 80 knjiga na području ekonomije

Dakle, iako menadžeri teže profitu, njihovo odlučivanje nije usmjereno njegovoj maksimizaciji, kao što je naglašeno u klasičnom ekonomskom pristupu, već je usmjereno k zadovoljavajućim razinama. No, pitanje je kolika je zadovoljavajuća razina profita jednog poduzeća, ili jednog menadžera? Jedan od mogućih odgovora je da je razina koja je jednaka troškovima dugoročnog kapitala uloženog u poduzeće.

Prema konceptu zadovoljavajućeg ponašanja, ciljevi su vezani s razinom aspiracije donositelja odluke, što može, ali i ne mora biti u najboljem interesu organizacije (jer organizacije nemaju svoju razinu aspiracije). Ostaje otvoreno pitanje kako zadovoljavajuće ponašanje vezati za svrhu i ciljeve organizacije, dok je drugi problem ovog koncepta inherentna prosječnost, jer zadovoljavajući ishodi i racionalno ponašanje isključivo ovise o onomu tko odlučuje te on postavlja razinu aspiracije, a ne stvarni problem odlučivanja.

5.2. Primjer 2.

S obzirom da se u ovom primjeru radi o stvarnom problemu, u ovom radu, radi zaštite poduzeća, nazvat ću ga poduzeće „Alfa“.

Poduzeće „Alfa“ u gradu Puli postoji nešto više od 20 godina, a glavna djelatnost je trgovina, odnosno prodaja obuće i odjeće. Ono je zapravo samo jedno od mnogih dućana rasprostranjenih po cijeloj Hrvatskoj. Poduzeće „Alfa“ u Puli uvijek posluje u plusu, gledano na godišnjoj razini, a za to su zaslužni i velikom većinom ljubazni djelatnici. „Alfa“ u Puli zapošljava jednog poslovođu, 4 do 5 djelatnika i 2 studenta. No, posao u poduzeću „Alfa“ nije lak. Prvo, potrebno je vrlo dobro poznavati razne brandove koje „Alfa“ nudi, zatim još bolje poznavati raspored artikala u trgovini i skladištu trgovine, jer ne žele nezadovoljene kupce koji dugo čekaju, te najbolje od svega, treba poznavati način rada blagajne i kompletnog sustava internet prodaja, da ne dođe do greške u prodaji.

Iz svih tih razloga, zapošljavanje novog radnika je vrlo opsežan proces, jer sama obuka i učenje novog zaposlenika traje minimalno 2 tjedna do mjesec dana, ovisno o osobi.

Naime, poduzeće „Alfa“ je zaposlilo novu zaposlenicu i studenticu u 3. mjesecu ove godine, nazovimo zaposlenicu Ana. Ana je prošla svoju obuku, zajedno sa studenticom, kako bi naučila sva pravila posla i kako bi poduzeće „Alfa“ u sezonu ušlo u punoj postavi. Međutim,

kako je sezona već u punom zamahu, Ana nažalost još uvijek radi greške koje su nedopustive u poslovanju poduzeća i mogu mu naštetiti. I tu je naš problem.

Ana je odavno završila s obukom, i jedino u čemu je dobra je komunikacija s kupcima. U svim drugim segmentima svoj posla, Ana radi greške. Jedan dan je krivo kucan račun i oštećen je kupac, drugi dan je krivo poslana internet prodaja, a treći dan je krivi iznos dnevnog prometa uplaćen u banku. To su greške koje mogu naštetiti poduzeću u velikoj mjeri. Ana je opomenuta od strane poslovođe nekoliko puta, ali i dalje se događaju greške, svjesno ili nesvjesno, iako Ana radi već 4 mjeseca.

Sad se postavlja pitanje u poduzeću, što učiniti s Anom? Da li je rješenje stalno provoditi kontrolu nad Anom, ili dat Ani otkaz? Ako Ana dobije otkaz, poduzeće može nastaviti s radnikom manje, što se ne preporučuje, ili može zaposliti novog radnika ili radnicu, koju/kojeg se ne stigne educirati jer je sezona već u punom mahu.

Ako se Ani da otkaz i zaposli novi radnik ili radnica, obuka uzima puno vremena drugim radnicima, kao i poslovođi,što znači manje rada s kupcima, a s druge strane, ako se ne uzme novi radnik ili radnica, puno više posla ostaje na preostalim zaposlenima. Prioriteti poduzeća „Alfa“ su što veći promet, visoko zadovoljstvo kupaca, ali i zadovoljstvo zaposlenika, pa na njima ne možemo ostaviti i posao Ane.

Poduzeće mora pronaći rješenje i ima nekoliko opcija. Prva je zaposliti novog radnika koji je već upoznat s poslom poduzeća „Alfa“ i kojeg se ne treba educirati, drugo je pronaći osobu koja je iz Pule i koja je radila već na istom ili sličnom poslu, da se ne potroši mnogo vremena na edukaciju, treće je pronaći novu osobu koja se mora educirati i na koju će se potrošiti vremena ili posljednje rješenje, ostaviti Anu da i dalje radi, ali vršiti nad njom stalne kontrole.

Poduzeću „Alfa“ bila bi najbolja prva opcija, a to je zaposliti novog radnika koji je već upoznat s poslom, pa je tako poduzeće tražilo mogućnost da se u Pulu pošalje radnik iz nekog drugog grada iz poslovnice poduzeća “Alfa“. To bi bila optimalna odluka za poduzeće.

No poduzeće ima i neka ograničenja. Prvo ograničenje je što poduzeće ne želi dodatne troškove, primjer, povećanje plaće radniku ili radnici koji bi došli u Pulu preko sezone ili plaćeni smještaj preko sezone. Sljedeće ograničenje je vrijeme. Poduzeće nema vremena za edukaciju novih radnika koji nisu upoznati s poslovanjem poduzeća „Alfa“ jer je sezona počela.

S obzirom na ograničenja i nakon razmatranja posljedica svakog od rješenja, poduzeće „Alfa“ je odlučilo donijeti zadovoljavajuću odluku. Odluka je da Ana neće dobiti otkaz sve do kraja sezone, jer svaki radnik je trenutno vrlo potreban, te nakon što sezona završi, tražit će se nova osoba za posao. Do tada, nad Anom će se provoditi kontrole, te će Ana raditi isključivo s kupcima, a posao na blagajni i internet prodajama, te zaključenju dana, radit će ostali zaposleni.

6. Zaključak

Odlučivanje je svjestan proces ljudskog ponašanja koji obuhvaća izbor između određenog broja inačica ili rješenja, a odluka je rezultat odlučivanja. Optimalna odluka je najbolja moguća akcija kojom se maksimizira korisnost donositelja odluke. Još bolje je ako je ta odluka i potpuno, savršeno racionalna, što znači da donositelj raspolaže s potpunim opisom svih posljedica te odluke. No, kako je ponekad teško donijeti racionalnu odluku i nemoguće je naći sve informacije o alternativama (njihove prednosti i nedostatke), menadžeri se često koriste intuicijom, prijašnjim iskustvom i konzultacijom s kolegama. Sve ovo samo da bi se problem u poduzeću riješio što prije i kako bi se popravila njegova situacija gdje donositelj zna što će se dogoditi s odlukom izabere li bilo koju od mogućnosti neovisno radi li se o važnoj ili manje važnoj odluci.

Najveći problem se događa kada se poduzeće nalazi u turbulentnoj okolini, kada se odluke moraju brzo donositi i kada je menadžer pod pritiskom zbog vremena. Poduzeća koja se nalaze u stabilnoj okolini, će imati manje problema zbog vremena za donošenje problema. Također jedan od čestih problema je da se nema dovoljno vremena za donošenje odluke, da je znanje koje posjeduje menadžer ograničeno za problem koji treba riješiti ili pak ne posjeduje dovoljno iskustva da bi se mogao nositi s njime. Čak ograničene informacije o problemu, nemogućnost poznavanja svih karakteristika, onih pozitivnih i negativnih, koje nosi alternativa ili alternative između kojih biraju, može predstavljati problem. Iz tih razloga menadžeri ne mogu donijeti najbolju moguću odluku, optimalnu odluku. Zato se u konačnici mnogo menadžera odlučuje za zadovoljavajuće rješenje umjesto onog optimalnog. No, zadovoljavajuću odluku ne treba gledati kao „drugo najbolje rješenje“ jer ona to nije.

Nije adekvatno uspoređivati odluke donešene optimiziranjem i odluke donošene zadovoljavanjem, no ponekad je i bolje donijeti zadovoljavajuću odluku jer sam koncept zadovoljavajućeg odlučivanja je „bogatiji“ od koncepta optimizirajućeg, iz razloga što ono tretira i metodu postizanja odluke. Razina aspiracije, to jest zahtjevi koje odluka mora ispuniti, ovise samo o menadžeru i njegovim očekivanjima, kao i njegovoj“ograničenoj racionalnosti“ koja implicira ostvarenje poželjnih posljedica, a proces odlučivanja trajat će sve dok ne pronađe inačicu koja zadovoljava razinu aspiracije koju je menadžer utvrdio.

Neka mišljenja kažu da strategija zadovoljavajućih odluka, s vremenom, sporo i usprkos nedostacima, rezultira optimalnim ishodom za menadžera ili organizaciju. No, kako god bilo

na kraju, sigurno je da zadovoljavajuće odluke ipak nude viši stupanj zadovoljstva i rezultiraju boljim stanjem u odnosu na situaciju prije donošene odluke.

Literatura

Knjige:

- Heracleous, L. T. (1994): *Racional Decision Making : Myth or Reality?*, Management Development Review
- Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb
- Sikavica, P, Skoko H., Tipurić, D. i Dalić, M. (1994): *Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki- Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

Internet izvori:

- Tipurić, D. (2010): *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimiziraju%C4%87ih%20i%20zadovoljavaju%C4%87ih%20odluka.pdf, pristupljeno 25.07.2015.
- Tipurić, D. (2010): *H. A. Simon i bihevioristička teorija odlučivanja*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Simonova%20bihevioristi%C4%8Dka%20teorija-2013.pdf, pristupljeno 25.07.2015.
- Tipurić, D., Pavić, I. (2007): *Herbert Alexander Simon*, raspoloživo na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/NOVO-SIMON-bez%20doprinosa%20teoriji%20odlu%C4%8Divanja.pdf, pristupljeno 25.07.2015.

Popis slika

Slika 1. Proces donošenja zadovoljavajućih odluka.....14

Slika 2. Faze donošenja zadovoljavajuće odluke.....15

Popis tablica

Tablica 1. Razlika između optimalnog i zadovoljavajućeg odlučivanja.....20

Sažetak

Odlučivanje se definira kao proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija, te provedbu akcije kako bi se ostavario unaprijed zadani cilj. Odlučivanje može biti savršeno, potpuno racionalno ili ograničeno. Racionalno odlučivanje nastaje kada se neki cilj ne može ostvariti bez akcije. Donositelj odluke mora razumjeti pravce kojima se cilj može postići i isto tako mora imati informacije i sposobnosti da se vrednuju alternative u smjeru postavljenog cilja. Kad nije moguće primijeniti potpuno racionalno odlučivanje, tada koristmo model zadovoljavajuće odluke, to jest, težimo zadovoljavajućem, a ne najboljem rješenju. Upravo tu su se stvorila dva modela racionalnog odlučivanja: model ekonomskog čovjeka i model administrativnog čovjeka.

Osnovna pretpostavka zadovoljavajućeg odlučivanja je nađena u činjenici da većina ljudi u stvarnom životu, umjesto optimalnom, teže zadovoljavajućim posljedicama svog odlučivanja. Razlog tomu su kao ograničenost informacija, manjak raspoloživog vremena, manjak znanja i sposobnosti... Da bi se donijela zadovoljavajuća odluka, prvo je potrebno utvrditi razinu aspiracije, odnosno minimalan skup zahtjeva koje definira donositelj odluke. Zatim umjesto potrage za najboljim mogućim rješenjem, donositelj odluke usmjerava svoja ponašanje tako da postavi ostvarivu razinu aspiracije i traži inačicu koja zadovoljava dane kriterije, tj. teži dovoljno dobroj odluci. Dovoljno dobra odluka je ona koja ostvaruje skup postavljenih minimalnih zahtjeva i kriterija. Ako pri odabranoj razini aspiracije postoje inačice odluke koje su s njome u skladu, nema potrebe za daljnjom pretragom. Ako pak ne postoje zadovoljavajuća rješenja, onda se potraga za dodatnim inačicama nastavlja sve dok se ne pronađe jedna koja može funkcionirati pri danoj razini aspiracije.

Cilj i tema ovog rada je jasnije objasniti pojam strategije zadovoljavanja i prikazati na koji način se dolazi do zadovoljavajućih odluka, u kakvom su odnosu zadovoljavajuće s optimalnim odlukama te kako je racionalno odlučivanje povezano s zadovoljavajućim odlučivanjem.

U prvom poglavlju definirano je odlučivanje i pojam odluke, a u drugom je predstavljen Herbert Simon kao začetnik strategije zadovoljavanja i nešto više je riječi o njemu i njegovom doprinosu ekonomiji i poslovnom odlučivanju.

Treće poglavlje objašnjava racionalno odlučivanje koje nas uvodi u strategiju zadovoljavanja u odlučivanju, a četvrto govori o samoj strategiji, pojmu strategije i procesu donošenja zadovoljavajuće odluke. Spominje se također i strategija optimirajućih odluka te navodi razlika između optimirajućih i zadovoljavajućih odluka.

U petom poglavlju navedeni su primjeri donošenja zadovoljavajućih odluka u poduzeću i u šestom poglavlju donešen je sveukupni zaključak o temi.

Ključne riječi: strategija zadovoljavanja, racionalno odlučivanje, Herbert Simon

Summary

Decision making is defined as the process that includes choosing between two or multiple actions, and enforcing the action in order to achieve a certain goal. Decision making can be perfect, completely rational or limited. Rational decision making occurs when a certain goal cannot be achieved without action. The person making the decisions must understand the different ways that can be taken to achieve the same goal, as well as have the necessary informations and capabilities to evaluate the different alternatives in the direction of the set goal. When rational decision making is not an option, we then use the model of the satisfying decision, which means we try to achieve the satisfying option, and not the best solution. This is where the two decision making models come from: the economic man model, and the administrative man model.

The main assumption of the satisfying option decision making process is found in the fact that most people in real life try to achieve the most satisfying option instead of the optimal one in their decision making. The reason for that are limited informations, lack of time, lack of knowledge etc... In order to make a satisfying decision, you first have to determine a certain level of aspiration, or minimum requirements that are defined by the person making the decision. Then instead of looking for the best possible solution, the person making the decision focuses on setting aspirational levels and looking for the version that satisfies the given criteria. A good enough decision is the one that satisfyes the most of the set criteria. If during the decision making process we find an option that satisfies the aspirational levels we determined, then there is no need to continue searching. If that's not the case , then the search continues until an option is fount that can fit the aspirational levels.

The main goal and topic of this paper is to clarify decision making on a strategic level and to show how you can achieve a satisfying decision, what the relationship is between satisfying, optimal decisions and rational decisions.

The first chapter defines decision making and the term decision, the second chapter we introduce Herbert Simon as the founder of the strategy of satisfying decisions and talk about his contributions to economy and business decision making.

The third chapter explains rational decision making that brings us more into the satisfying decision making strategy, while in the fourth chapter we talk about strategy itself and the process of achieving the most satisfying decision. There is also mention of the optimising decisions and the difference between them and satisfactory decisions.

The fifth chapter there are a few examples of the decision making process in a business, and the sixth chapter is a conclusion to the topic.

Key words: satisfactory strategy, rational decision making, Herbert Simon