

Tema: Kratka historija poslovnog odlučivanja

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. PREGLED RAZVOJA POSLOVNOG ODLUČIVANJA	4
2. 1. Razvoj poslovnog odlučivanja i rizik	4
2. 2. Razvoj poslovnog odlučivanja i grupno odlučivanje.....	6
2. 3. Razvoj poslovnog odlučivanja i tehnologija.....	7
3. ZAKLJUČAK	9
4. LITERATURA	10

1. UVOD

Donošenje odluka, tj. odlučivanje ima dugu historiju koliko i samo ljudsko društvo, odnosno ljudski rod. Svaka ljudska aktivnost posljedica je nekog ranijeg procesa odlučivanja ili je sama odlučivanje. Ljudi su stalno tražili nove alate i spoznaje koje će im pomoći u donošenju odluka.

„ Odlučivanje je proces identifikacije grupe mogućih alternativa i izbor najpovoljnije od njih.“ – B. M. Bass i H. A. Simon¹

Odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno (duže ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke. Trajanje procesa odlučivanja, zavisno od vrste odluka, kreće se u rasponu od djelića sekunde pa do dugotrajnijeg procesa koji se mjeri, ne satima i danima, već mjesecima pa i godinama.²

Kada govorimo o odlučivanju kao pojmu, možemo reći da je isti u veoma širokoj upotrebi, kako u privatnom tako i u poslovnom životu.

Obzirom da razlikujemo donošenje odluka u svakodnevnom, privatnom životu i poslovnom životu čovjeka, bitno je naglasiti da se prvo preventveno oslanja na čovjekovu intuiciju, te tangiraju samo manji ili veći broj ljudi oko nas. Za razliku od ovakvog odlučivanja, odluke u poslovnom životu zahtijevaju više sistematičnosti, a ovisno na kojem se nivou donose, tiču se manjeg ili većeg broja zaposlenih pa i svih građana neke zemlje.

Kako je donošenje odluka jedna od najvažnijih i najuobičajenijih menadžerskih aktivnosti, u daljem tekstu će biti riječ o samoj historiji procesa poslovnog odlučivanja, kako se isti razvijao kroz naučni, društveni i socijalni kontekst te koje su različite varijable uticale na isti.

Maturski.weebly.com

¹ Randall B. Dunham, Jon L. Pierce: Management, Scott Foresman and Company Glenview, Illinois-London, England 1989., str. 207.

² Prof. dr. sc. Pere Sikavica, prof. dr. sc. Borna Bebek, prof. dr. sc. Hrvoje Skoko, doc. dr. sc. Darko Tipić, Poslovno odlučivanje, drugo izdanje, Zagreb, 1999., str. 9.

2. PREGLED RAZVOJA POSLOVNOG ODLUČIVANJA

U uvodnom dijelu je već spomenuto da su se ljudi oduvijek bavili odlučivanjem, što implicira da su uvijek pokušavali da proučavaju proces odlučivanja.

Ipak, neposredno izučavanje počinje relativno kasno, negdje tridesetih godina prošlog stoljeća. Prije toga su vršene određene analize odlučivanja pri rješavanju različitih tehničkih problema, dok su neke analize rađene i u sociologiji. Međutim sve je to bilo u krajnje rudimentarnoj formi, bez učešća pravih specijalista za odlučivanje, znači isključivo u oblasti matičnih disciplina.

Sredinom prošlog stoljeća, Chester Barnard, penzionisani izvršioc za telekomunikacije i autor „Funkcije izvršne vlasti“, uveo je pojam "odlučivanja" iz leksikona javne uprave u poslovni svijet. Tako su zamijenjeni uži pojmovi poput "raspodjele sredstava" i "kreiranje politike". Uvođenje tog izraza promijenio je način na koji su menadžeri razmišljali o tome šta su radili, što im je potaklo novu svježinu djelovanja i želju za zaključivanjem.³

Tako je Barnard - i neki kasniji teoretičari kao James March, Herbert Simon, a Henry Mintzberg - postavio temelje za proučavanje poslovnog odlučivanja.

Međutim, odlučivanje unutar organizacije je samo jedan segment u cijeloj priči koja ide skroz nazad kroz vrijeme kada je čovjek, zbog nesigurnosti, tražio upute od zvijezda i većih sila. Pitanja ko i kako donosi odluke, oblikovala su svjetski sistem vlasti, pravde i društvenog poretka.

2. 1. Razvoj poslovnog odlučivanja i rizik

Kao što je poznato, rizik je neizbježan dio svake odluke, i oni su mali za većinu svakodnevnih odluka koje ljudi donose. Ali na korporativnom nivou, implikacije (u oba smjera) mogu biti enormne. Da bi donijeli dobre odluke, kompanije moraju biti u

³ Leigh Buchanan, Anrew O'Connell; Harvard Business Review, A Brief History of Decision Making, 2006., str. 2.

stanju izračunati i upravljati neizbježnim rizikom i danas im u tome pomaže bezbroj sofisticiranih alata.

Međutim, samo par stotina godina prije, jedini alati za upravljanje rizicima su bili nada, vjera i nagađanje. To je bilo iz razloga, što se rizik sastoji iz igre brojeva, a prije 17. stoljeća, ljudsko razumijevanje brojeva nije doraslo tom zadatku. Većina ranijih metoda izračunavanja je bila nezgrapna, međutim, Hindu-Arapski brojni sistem (koji je uključivao 0) je pojednostavio kalkulacije i zainteresovao filozofe da istraže prirodu brojeva.⁴

Maturski.weebly.com

U vrijeme „mračnih dana“, ljudi su vjerujući da nemaju kontrole nad dešavanjima, odlazili kod sveštenika i proročnika po tragove šta su to veće sile priredile za njih. Vrlo brzo je došlo do novog interesa u matematici i mjerenjima, što je dijelom podstaknuto rastom trgovine.

Tokom renesanse, naučnici i matematičari poput Girolamo Cardana počinju razmišljati o vjerovatnoći i zagonetkama oko igara na sreću. Tokom 1494. godine, aristotolovski franjevački svećenik imena Luca Pacioli predlaže "Problem tačaka" – koji se bavi pitanjem kako se trebaju podijeliti ulozi u nepotpunoj igri .

Nekih 150 godina kasnije, francuski matematičari Blaise Pascal i Pierre de Fermat razvijaju način utvrđivanja vjerovatnoće svakog mogućeg ishoda u jednostavnoj igri.

Međutim, tek u sljedećem stoljeću, kada je švicarski naučnik Daniel Bernoulli započeo istraživanja o nasumičnim događajima, pojavila su se naučne činjenice o upravljanju rizikom. U svom radu Bernoulli je uveo pojam «korisnosti» ishoda odluke. Ona je subjektivna i odnosi se na procjenu subjektivne vrijednosti (korisnosti) za donositelja odluke a ne svodi se samo na proračun vjerojatnosti.⁵

U devetnaestom stoljeću, druge naučne discipline su postale hrana za rizik-mislivoce.

Carl Friedrich Gauss uveo je svoja geodetska i astronomska istraživanja u kontekst

⁴ Leigh Buchanan, Anrew O'Connell; Harvard Business Review, A Brief History of Decision Making, 2006., str. 2.

⁵ Daniel Kahneman i Amos Tversky; Teorija očekivanog izbora (Prospect Theory), str. 1.

zvonolike krivulje normalne distribucije. Također, Franje Galton je istupio sa pojmom regresije. Maturski.weebly.com

Ali tek nakon Prvog svjetskog rata rizik je stekao veliku ulogu u ekonomskoj analizi. Godine 1921., Frank Knight je uveo razliku između rizika, kada je vjerojatnost rezultata moguće izračunati (ili je poznata), i neizvjesnosti, kada vjerojatnost ishoda nije moguće utvrditi (ili je nepoznata).

John von Neumann i Morgenstern Oskar su 1944. godine razvili teoriju igara koja je potpuno situacijski orijentisana, a njen predmet je interakcija između donositelja odluka (igrača) s međuovisnim odlukama koje utiču jedna na drugu. Teorija igara pretpostavlja da su igrači racionalni i da teže maksimizaciji vlastite korisnosti. Ona danas ima primjenu u proučavanju strateških odluka, sklapanju strateških partnerstva i ugovaranju kooperacije.⁶

Maturski.weebly.com

2. 2. Razvoj poslovnog odlučivanja i grupno odlučivanje

Tokom prošlog stoljeća, psiholozi, sociolozi, antropolozi, pa čak i biolozi otključali su tajne učinkovite saradnje unutar grupe. Donošenje poslovnih odluka je u velikoj zavisnosti od samih timova koji rade na razmatranju alternativa i odabiru one najbolje za određeni problem.

Naučno proučavanje grupa počelo je 1890. kao dio sve popularnije socijalne psihologije. Godine 1918, Mary Parker Follett napravila je slučaj za vrednovanje sukoba u postizanju integriranih rješenja u djelu „Nova država: Grupna organizacija – rješenje popularne Vlade“, dok se proboj u razumijevanju grupne dinamike dogodio se neposredno nakon Drugog svjetskog rata.

Tokom sljedećih nekoliko desetljeća, znanje o grupnoj dinamici i kreiranje timova razvio se brzo. Victor Vroom i Philip Yetton ustanovili su okolnosti pod kojima je

⁶ "Kako ljudi nisu Robinson Crusoi, individue izolirane od ostalih individua, velika igra života svodi se na niz kompromisa sa bližnjima". U: Bernstein, P. L. (2001) str. 8., u djelu Daniel Kahneman i Amos Tversky; Teorija očekivanog izbora (Prospect Theory), str. 2.

grupno odlučivanje prikladno, dok je R. Meredith Belbin definirala komponente potrebne za uspješne timove.

Maturski.weebly.com

Način na koji grupe koriste "pomoć izvana" u obliku medijatora i voditelj razmatrao je Howard Raiffa, a Peter Drucker je ukazao na to da najvažnije odluke ne mogu biti donešene od strane samog tima, nego prije zahvaljujući odlukama menadžmenta o tome koji tim koristiti.⁷

S druge strane, istraživanja i različiti događaji zajednički su doveli do izlaganja tamne strane kolektivnog odlučivanja. Slabim grupnim odlukama često se pripisuje neuspjeh da miješaju stvari, važna pitanja i sumnjaju u pretpostavke. Konsenzus je dobar, osim ako je postignut previše lako, u kojem slučaju postaje sumnjiv.

Irving Janis uveo je 1972. pojam "grupno razmišljanje" koji označava pojavu jedinstvenog mišljenja grupe uslijed pritiska za slaganjem između članova grupe. Najčešće se javlja u situacijama koje konkretizira visok stepen lojalnosti članova grupi i u slučaju kad grupa djeluje u stresnom okruženju. Također je važno spomenuti da u takvoj situaciji članovi grupe vlastita moralna načela stavljaju u drugi plan ako su ta načela u suprotnosti sa grupnim normama.

2. 3. Razvoj poslovnog odlučivanja i tehnologija

Od sredine prošlog stoljeća, mnogi naučnici su nastojali kreirati nove tehnološke alate koji bi uveli inovacije i poboljšanje u donošenje ljudskih i korporativnih odluka.

Od 1950. do 1955. godine interes je usmjeren na matematičku ekonomiju, ka proučavanju kompjuterskih simulacija i ljudskog znanja.

Maturski.weebly.com

Godine 1956. razvijen je prvi kompjuterski program (Logic Theory Machine) koji je imao sposobnost otkrivanja dokaza o geometrijskim teoremima. Program „General

⁷ Leigh Buchanan, Anrew O'Connell; Harvard Business Review, A Brief History of Decision Making, 2006., str. 6.

Problem Solver“ (GPS) je kreniran 1957. Godine, a to je prvi program kojim je omogućeno razdvajanja strategije rješavanja problema od informacija o pojedinim problemima.⁸

Posljedica otkrića Herberta Simona, Allena Newella, Harolda Guetzkowa, Richarda M. Cyerta, i Jamesa Marcha zajedno sa Marvinom Minskim i John McCarthyem je kompjuterski model koji je trebao da razumije ljudsku svijest pod nazivom Vještačka inteligencija (eng . Artificial intelligence).

Ovaj model je napravljen kako bi omogućio ljudima da razumiju kako mozak donosi odluke te da se poveća efikasno donošenje odluka u organizacijama.

Godine 1967. Joseph Weizenbaum postaje autor prvog dijaloškog sistema (engl. dialogue system) poznatog pod nazivom ELIZA. ELIZA predstavlja simulaciju Rogerovog psihoterapeuta koji postavlja pitanja i pokazuje empatiju pomoću kratkih iskaza, a zapravo ne daje savjete.

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća kao područja umjetne inteligencije razvijaju se stručni ili ekspertni sistemi (engl. expert system). Glavne osobine tih sistema su da rješavaju jednostavne probleme jednako dobro kao i ljudi koji su stručnjaci u određenome području. Ekspertni sistemi sastoje se od baze znanja (činjenica i pravila), mehanizma za zaključivanje te korisničkog interfeasa koje služi za komunikaciju između čovjeka i mašine. Svoju primjenu pronašli su u matematici, pravu, vojnim i medicinskim naukama te bankarstvu.⁹

Maturski.weebly.com

Tokom sljedeće dekade započinje razdoblje globalizacije, industrijalizacije i komercijalizacije područja umjetne inteligencije, posebno na polju ekspertnih sistema.

Također u ovom razdoblju Gartner Group prvi put uvodi pojam Poslovna inteligencija (eng. Business Intelligence – BI) koji predstavlja skup metodologija i softverskih alata koji omogućavaju korištenje podataka (najčešće iz skladišta podataka, eng. Data

⁸<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/NOVOSIMONbez%20doprinos%20teoriji%20odlu%C4%8Divanja.pdf>

⁹<http://www.mensa.hr/glavna/misli-21-stoljeca/479-umjetna-inteligencija-uvod>

Warehouse) i njihovo pretvaranje u informaciju potrebnu za donošenje poslovnih odluka.

Tokom devedesetih godina, razvojem tehnologije i interneta u proces odlučivanja se uključuju i kupci. Internet za kojeg su se kompanije nadale da će im povećati i olakšati prodaju, ujedno je kupcima povećao izbor pri kupovini.

3. ZAKLJUČAK

Maturski.weebly.com

Proces odlučivanja je u svom razvoju prošao dug put, od samih početaka kada su pri kreiranju odluke pomoć pružala znanja iz matematike i ekonomije uz ključnu pretpostavku da donosilac odluke reaguje na potpuno predvidljiv način, do toga da takve pretpostavke, uz činjenicu da u situacijama odlučivanja ne raspoložemo pravim podacima i informacijama, ne predstavljaju garanciju izbora najbolje odluke.

Najveća pokretačka snaga u razvoju teorije odlučivanja došla je razvojem niza metoda koje su kasnije postale poznate kao metode operacionih istraživanja, gdje su se sublimirala sva moćna znanja matematike, statistike, ekonomije i sl.

Tek sredinom XX stoljeća akademske institucije pridaju veću pažnju nauci o odlučivanju.

U daljem periodu ističu se neke specifičnosti kao što su:

- veliki naglasak u izučavanju i analizi okruženja, u okviru koga se vrši odlučivanje,
- pridaje se veći značaj dobijanju zadovoljavajućih rešenja za izvesne probleme nego traženju optimalnih rešenja,
- ulažu se maksimalni naponi za što bolju integraciju kvantitativne analize sa analizama ponašanja i okruženja u rešavanju problema,
- računarska tehnologija se sve više i bolje koristi u cilju dobijanja rešenja.

U posljednjih dvadesetak godina naglo se razvija tzv. višekriterijumsko odlučivanje, kao dalji korak u sve većoj primeni kvantitativnih metoda u rješavanju realnih problema.

Brzi razvoj informacionih sistema i računarske tehnike, uvodi ih na velika vrata u procese odlučivanja. Primjenom informacionih sistema u procesima odlučivanja,

nametnuli su se i tzv. ekspertni sistemi koji obezbeđuju tzv. inteligentnu podršku u odlučivanju, što ih čini najboljim alatom koji u poslu odlučivanja, stoji na raspolaganju donosiocima odluka na svim nivoima.

4. LITERATURA

1. Randall B. Dunham, Jon L. Pierce: Management, Scott Foresman and Company Glenview, Illinois-London, England 1989.

2. Prof. dr. sc. Pere Sikavica, prof. dr. sc. Borna Bebek, prof. dr. sc. Hrvoje Skoko, doc. dr. sc. Darko Tipić, Poslovno odlučivanje, drugo izdanje, Zagreb, 1999.

3. Leigh Buchanan, Anrew O'Connell; Harvard Business Review, A Brief History of Decision Making, 2006.

4. Daniel Kahneman i Amos Tversky; Teorija očekivanog izbora (Prospect Theory),

5. Bernstein, "Kako ljudi nisu Robinson Crusoi, individue izolirane od ostalih individua, velika igra života svodi se na niz kompromisa sa bližnjima", P. L., 2001.

6. Internet:

<http://books.google.com/>

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/NOVOSIMONbez%20doprinos%20teoriji%20odlu%C4%8Divanja.pdf>

<http://www.mensa.hr/glavna/misli-21-stoljeca/479-umjetna-inteligencija-uvod>