

# Načini odlučivanja

---

**Perković, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:686924>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARIJA PERKOVIĆ**

**NAČINI ODLUČIVANJA**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARIJA PERKOVIĆ**

## **NAČINI ODLUČIVANJA**

Završni rad

**JMBAG: 0303059330, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Poslovno odlučivanje**

**Znanstveno područje: društvena znanost**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marija Perković, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada i uz pomoć prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, 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, 17. rujna 2019. godine.



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marija Perković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Načini odlučivanja“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16. rujna 2019. godine.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ODLUKA I ODLUČIVANJE .....	2
2.1. Pojam i definiranje odlučivanja .....	4
2.2. Definiranje odluke i vrste odluka.....	6
2.3. Korisnici, donositelji odluka i pokretači odlučivanja .....	8
2.4. Kakvoća odlučivanja i donositelja odluka .....	9
3. NAČINI ODLUČIVANJA.....	10
3.1. Načini odlučivanja s aspekta problema odlučivanja.....	10
3.1.1. Programirano odlučivanje .....	10
3.1.2. Neprogramirano odlučivanje .....	11
3.1.3. Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja.....	11
3.2. Odlučivanje s aspekta subjekta odlučivanja .....	12
3.2.1. Pojedinačno odlučivanje .....	13
3.2.2. Grupno odlučivanje .....	13
3.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja .....	15
3.3.1. Intuitivno odlučivanje.....	15
3.3.2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja .....	16
3.3.3. Racionalno odlučivanje .....	16
3.4. Okolnosti u kojima se odlučuje .....	17
3.4.1. Odlučivanje u uvjetima sigurnosti.....	17
3.4.2. Odlučivanje u uvjetima rizika.....	18
3.4.3. Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti.....	18
4. KVALITETNO ODLUČIVANJE I KVALITETNA ODLUKA .....	20
4.1. Kvaliteta podataka i informacija .....	20
4.2. Odlučivanje i kvaliteta odluke .....	21
4.3. Značaj kvalitetnih podataka i informacija za menadžment.....	21
5. PRIMJER IZ PRAKSE: GRADSKA UPRAVA OTOK .....	23
6. ZAKLJUČAK .....	26
SAŽETAK .....	28
SUMMARY .....	29
POPIS TABLICA.....	30
LITERATURA .....	31

## 1. UVOD

Govoriti o odlučivanju znači dotaknuti se privatne i poslovne sfere, dakle svakodnevnog života pojedinca koji svjesno i nesvjesno odlučuju o budućim događajima, čije posljedice mogu biti dalekosežne i odnositi na jednu osobu ili više ljudi. Svaka bi osoba mogla definirati odlučivanje i odluku na svoj način. Zbog toga se može govoriti o pojmu koji je češće primjenjivan u praksi nego u teorijskim razmatranjima. U ovom se radu u centar razmatranja stavlja poslovno odlučivanje, jer studirajući menadžment i poduzetništvo očekuje se doticaj s organizacijama gdje se odluke, kao rezultati procesa odlučivanja, donose u svakom trenutku a važne su za njezinu viziju i cilj. Međutim, postoji poveznica između pojmova odlučivanje i odluka.

Za potrebe ovog rada korišteni su, u prvom redu, sekundarni podaci, odnosno stručna literatura. Upotrijebljene su sljedeće znanstvene metode: deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze, te metoda studija slučaja. Za početak je bilo potrebno definirati odluku i odlučivanje kako bi se daljnja razrada mogla nastaviti. U prvom poglavlju „Odluka i odlučivanje“ definiraju se osnovni pojmovi, njihov međudnos, prikazuju se korisnici, pokretači, donositelji odluka te što je to dobra odluka po određenim kriterijima. U trećem poglavlju, definiraju se načini odlučivanja s kojima se susreću donositelji odluka, te u kojim se okolnostima donose odluke. Kvalitetna odluka je željeni rezultat s kojim donositelj želi završiti svoj proces odlučivanja. Četvrto poglavlje rada prikazuje i objašnjava što su to informacije, a što podaci, što je kvaliteta i kolika je njezina važnost, koja su obilježja koja kvalitetno odlučivanje mora imati da bi ispunilo svoju svrhu. Primjena teorije na praksu donosi se u petom poglavlju, uzevši za primjer gradsku upravu Otok. Rad završava zaključkom u kojem se iznosi vlastito mišljenje o napisanome.

## 2. ODLUKA I ODLUČIVANJE

Odlukom se određuju događaji u privatnom i poslovnom životu. Ona je konstanta u svakodnevnom životu i postoji koliko i ljudski rod. Odluka je posljedica/ rezultat procesa odlučivanja, tj. krajnje rješenje i odgovor na problem odlučivanja. Proces odlučivanja nam pomaže razmotriti problem, njegova moguća rješenja. Ako se u privatnom životu odluke donose intuitivno, onda se moguće negativne posljedice odluka odnose na dotičnog pojedinca, članove obitelji i prijatelje. Dok u poslovnom životu intuicija nije čimbenik na kojem bi se trebala graditi odluka, jer se posljedice odluka odražavaju na veći broj pojedinaca, grupa, timova, skupina, odnosno djeluju na cjelokupnu organizaciju i njezine dionike, te svaka pogreška može imati dalekosežne posljedice. Odlučivanje će biti teže ukoliko se radi o složenom, a ne o jednostavnom problemu. Pogreške mogu biti jedan od problema u odlučivanju, one polaze od ponašanja menadžera u odlučivanju. Vrste menadžera koji predstavljaju problem jesu oni ležerni i polagani i spori. Za ležerne je karakteristično ne uočavanje problema i nesvjesnost njegove težine, za njih je svaki problem jednostavan i lako rješiv. Oni koji odlučuju polako i sporo, puno pažnje pridodaju nevažnim stvarima, idu na sigurno i detaljnije razrađuju moguća rješenja gorućih problema. Najpoželjniji tip menadžera se nalazi između ležernog i polaganog/sporog.<sup>1</sup>

Oslanjajući se na poveznicu između menadžera i odlučivanja, dolazi se do već navedenog odlučivanja u poslovnom životu, u literaturi nazvanim pojmom „poslovno odlučivanje“. Upravo odlučivanjem, koje je jedinstven i integralan proces, najbolje se vidi povezanost upravljanja i menadžmenta, jer su okvir za upravljačke odluke, a menadžerske odluke višeg reda okvir su za odluke menadžera na nižim razinama menadžmenta i tako sve do najnižih razina menadžmenta.<sup>2</sup> Odlučivanje ne dolazi samo od sebe. Uzročno posljedična veza nalazi se između poslovnog odlučivanja i događaja koji mu prethode. *„Odlučivanje je onoliko dobro koliko je i dobar proces kojim nastaje. Iz toga slijedi kako za dobre odluke moramo dobro upravljati aktivnostima koje vode do tih odluka.“*<sup>3</sup> Menadžeri su osobe o čijim odlukama ovisi budućnost organizacije, gledajući ju u globalu, oni također obavljaju poslove i pomoću drugih ljudi,

---

<sup>1</sup> Sikavica P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 20014., str. 21

<sup>2</sup> Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011. str. 615-616.

<sup>3</sup> Yates J. F., *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o, 2011. str. 3



tj. rukovodeći ih ljudima.<sup>4</sup> Iz toga proizlazi da oni na svim razinama organizacije donose odluke koje utječu na njezin uspjeh i koje teže glavnom zajedničkom cilju. Za svaku razinu menadžmenta postoje potrebne vještine i znanja. Na najnižim razinama su važnija tehnička znanja i vještine, na najvišim su potrebna konceptualna znanja i vještine, dok socijalna znanja i vještine moraju posjedovati menadžeri na svim razinama.<sup>5</sup>

Često se navode sličnosti i razlike između pojmova: upravljanje, rukovođenje, menadžmenta i odlučivanja (tablica 1.)

*Tablica 1. Odnos upravljanja, menadžmenta, rukovođenja i odlučivanja*

Odnos upravljanja i odlučivanja	Upravljanje se u svakom svom dijelu, u svakoj svojoj dimenziji, jedino i može ostvariti preko procesa donošenja odluka.
Odnos rukovođenja i odlučivanja	Odlučivanje je širi pojam od rukovođenja, preko kojega se ostvaruje samo menadžersko odlučivanje, za razliku od odlučivanja kao šireg pojma od rukovođenja, koje obuhvaća odlučivanje u okviru svih funkcija: poslovnih i upravljačkih, rukovoditeljskih i izvršnih.
Odnos menadžmenta i odlučivanja	Isti kao odnos rukovođenja i odlučivanja. Menadžment ostvaruje svoju ulogu preko procesa odlučivanja.

Izvor: Sikavica P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 4.-8.

U nastavku će se odluke i odlučivanje detaljnije pojasniti.

<sup>4</sup> Robbins S. P., Judge T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o, 2009. str.4-5

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P.: *Suvremeni menadžment, vještine izazovi i sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008. str 3.

## 2.1. Pojam i definiranje odlučivanja

Odlučivanje je pojam koji je u vrlo širokoj upotrebi, a definirali su ga mnogi autori. Prema P. Sikavici odlučivanje je: „*proces koji traje određeno (duže ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke*“<sup>6</sup>. Za H. Koontza i H. Wiehricha odlučivanje je: „*izabiranje smjera odnosno načina djelovanja između više inačica*“. B. M. Bass i H. A. Simon smatraju da je odlučivanje: „*proces identifikacije skupine mogućih inačica i izbor najpovoljnije od njih*“. R. L. Daft je odlučivanje definirao kao: „*proces identifikacije problema i proces rješavanja problema*“, dok su ga R. B. Dunham i J. L. Pierce opisali kao: „*skup aktivnosti koji započinje identifikacijom problema a završava izborom inačice*“.

Za svaku od ovih definicija ključne su riječi: proces, izbor između inačica i rješavanje problema.

Osobe koje odlučuju mogu se svrstati u četiri tipa ljudi: oni koji „ne znaju da ne znaju“ (najopasniji), oni koji „znaju da ne znaju“ (manje opasan), oni koji „ne znaju da znaju“ (nesiguran) i oni koji „znaju da znaju“ (najpoželjniji). Svaka odluka za svaki tip osobe koja odlučuje će se razlikovati jer ni ljudi nisu isti nego je svaka osoba različita na svoj specifičan način.<sup>7</sup>

Znanstveni pogled na odlučivanje govori o modelu ekonomskog čovjeka i modelu administrativnog čovjeka. Prema modelu ekonomskog čovjeka, donositelj odluke se smatra racionalnim u procesu odlučivanja. Najutjecajniji zastupnik ovog pristupa bio je Max Weber. Prema ovom modelu, racionalist je ona osoba koja ima sve potrebne informacije i točno određeni cilj kojemu teži. Dakle, kada se govori o modelu „ekonomskog čovjeka“, riječ je o objektivnoj racionalnosti. Druga krajnost znanstvenog pogleda na ponašanje je model administrativnog čovjeka. U ovom modelu, odluka ne traži optimalno rješenje, osoba ne posjeduje sve potrebne informacije, a donijeta je odluka zadovoljavajuće rješenje. Ovaj model se još naziva i subjektivnom racionalnošću. Menadžeri odlučuju u uvjetima nesigurnosti, pa se trebaju očekivati zadovoljavajuća rješenja, prvenstveno zbog toga što menadžeri uglavnom ne djeluju u uvjetima maksimalne dostupnosti informacija. Tehnološki doskok (informacijska tehnologija, telekomunikacija i globalizacija poslovanja) u prošlom stoljeću je uvelike

---

<sup>6</sup> Sikavica P. et. al., op. cit. str. 10

<sup>7</sup> Sikavica P., et. al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 14.

mogao pomoći menadžerima u donošenju odluka, organiziranju i ostalim funkcijama koje obavljaju, a ta se tehnologija ubrzano razvija i dandanas.<sup>8</sup>

Problem s kojim se suočavaju današnji donositelji odluka je: „*pristup nove ere*“ odnosno pojava straha od odlučivanja, gubitka društvenog statusa i političkih neugodnosti kao asimetrične informacije koje dovode do nejednake razine informiranosti. Stoga, suvremena vještina koja se zahtjeva, za proces donošenja odluka, je brzo stjecanje novih znanja, a zaboravljanje zastarjelih. No, uz svu tehnološku podršku, konačnom izboru odluke presuđuje osoba ili tim koji ju donosi. Kako bi se došlo do učinkovitosti odluke, potrebno je utvrditi je li ju doista treba donijeti, zatim se posvetiti njenoj provedbi.<sup>9</sup>

Odlučivanje se može promatrati dvojako, kao sociološki i psihološki proces. Sociološki proces predstavlja interakciju između ljudi u obliku događaja. Individualno odlučivanje, iako spada u sociološki proces odlučivanja, ne daje dobar temelj proučavanju socioloških odnosa u donošenju odluka jer jedna osoba ne uspostavlja interakciju s drugima nego sama donosi odluke. Grupno odlučivanje, kao dio sociološkog procesa odlučivanja, omogućuje sociološko donošenje odluka zbog toga što se ono temelji na odnosu od dvije ili više osoba koji imaju zajedničke interese ili ciljeve. Odlučivanje kao psihološki aspekt razmatra odlučivanje misaoni proces, kako bi se organizirala neka aktivnost. Osobnost i percepcija imaju u tome glavnu ulogu. Osobnost je vodilja karakternih osobina, a percepcija proces kojim se obrade informacija u mozgu kako bi dobili „pogled“ na situaciju.<sup>10</sup> Uz osobnost i percepciju se navode i inteligencija, motivacija, učenje, memorija i političke aspiracije.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Ibidem, str.18-19.

<sup>9</sup> Budimir M.: *Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja*, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXVI No.2 Prosinac 2013., <https://hrcak.srce.hr/116457> (pristupljeno 28.07.2018.)

<sup>10</sup> Bulog I., Dadić I.: *Socio - psihološki aspekti odlučivanja*, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2 Prosinac 2014., <https://hrcak.srce.hr/135711> (pristupljeno 28.07.2018.)

<sup>11</sup> Babić Z., Katavić I.: *Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.5 No.1 Rujan 2015., <https://hrcak.srce.hr/144510> (pristupljeno 28.07.2018.)

## 2.2. Definiranje odluke i vrste odluka

Kao što je prethodno opisano odlučivanje je proces koji traje određeno vrijeme, dok je odluka njegov krajnji rezultat. Dakle, odlučivanje se proteže kroz faze, a u zadnjoj fazi tog procesa nastaje odluka i samim time proces odlučivanja završava.<sup>12</sup>

P. Sikavica definirao je odluku kao „*smjer, putokaz odnosno pravac djelovanja ili akcije za onoga tko je mora provesti u život*“. Za M. Bublea „*Odluka je izbor između više inačica pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju cilja*“. Prema S. Boroviću „*Odluka predstavlja izbor jedne od više mogućnosti nastojeći da to bude optimalan izbor*“. Z. Baračkai drži da je odluka „*neka specifična akcija odabrana od nekoliko raspoloživih*“, dok M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri odluku definiraju kao „*izbor između više inačica*“.<sup>13</sup>

Ključna činjenica vezana uz odluku jeste da je ona izbor između više mogućnosti, tj. rezultat procesa izbora. Odluka, kada je jednom donesena, mora biti nit vodilja krajnjem cilju. „*Davanje života*“ odluci rezultira eliminiranjem dvojbi i odabiranjem konkretnog rješenja problemu koji je nastao. U slučaju da se odluka ne provede na način koji je zacrtan može značiti odmak od rješenja problema, a da bi problem rezultirao učinkovitim rješenjem, odluka mora biti „*nedvosmisljena, precizna, realna, jasna i donesena na vrijeme*“.<sup>14</sup>

Zadatak je menadžera osigurati kako bi se riješili svih deset elemenata odlučivanja kod svakog problema koji se javlja. Deset ključnih elemenata jesu: potreba, metoda, ulaganje, izbor, vjerojatnosti, prosudba, vrijednost, odnosi, prihvatljivost i primjena.<sup>15</sup> Primjena pojma odluka u praksi znači: predanost djelovanju, namjeru i zadovoljstvo korisnika.<sup>16</sup>

Nisu sve odluke iste i ne donose se na isti način u različitim životnim situacijama. Stoga se u stručnoj literaturi mogu pronaći različite podjele odluka. Najčešće vrste odluka koje se spominju, a dovode do načina odlučivanja jesu sljedeće:

---

<sup>12</sup> Sikavica P. et. al., op. cit., 2014. str. 53.

<sup>13</sup> Sikavica P. et. al. op. cit., 1999. str. 39.

<sup>14</sup> Sikavica P. et. al., op. cit., 2014. str. 55

<sup>15</sup> Yates J. F., op. cit., str. 13.

<sup>16</sup> Ibidem, str. 24-25.

Programirane odluke, prema H. A. Simonu se koriste za rješavanje rutinskih problema, u situacijama koje se ponavljaju, a suprotne njima su neprogramirane odluke koje se koriste u situacijama koje nisu redovne i ne ponavljaju se.<sup>17</sup> Za D. Hellriegela i J. W. Slocuma jr. postoje rutinske i inovativne odluke, a razlika je u njihovoj pojavi. Rutinske odluke su svakodnevne i ponavljaju se a inovativne zahtijevaju kreativno mišljenje.<sup>18</sup> M. J. Hatch podijelio je odluke na institucijske, organizacijske i operativne. Institucijske se donose se na najvišoj razini menadžmenta, a odnose se na poslovnu strategiju organizacije; organizacijske odluke se donose na srednjoj razini menadžmenta, a odnose se na problematiku diferencijacije u organizaciji i integracije između dijelova organizacije. Operativne odluke jesu one koje se donose na najnižoj razini menadžmenta, a tiču se svakodnevnih aktivnosti organizacije.<sup>19</sup> R. A. Dahl. I C. R. Lindblom razlikuju strukturirane i nestrukturirane odluke, te su za njih strukturirane one koje se donose u okviru određene strukture, najčešće na nižoj razini menadžmenta, a nestrukturirane se donose u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija, najčešće se donose na višoj razini menadžmenta.<sup>20</sup> S. Marjanović podijelio je odluke prema različitim osnovama u 5 kategorija i to prema cilju (investicijske, kadrovske), prema donositelju (individualne i kolektivne), prema funkcijama u poduzeću (upravljačke, organizacijske, rukovoditeljske, izvršne i kontrolne), prema načinu donošenja (programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke) i prema načinu izvršenja (strateške, operativne, uopćene, načelne, hitne i uvjetne).<sup>21</sup> J. Kralj definirao je političke i operativne odluke, od kojih su političke egzistencijalne za organizaciju jer utječu na poslovanje, a operativne služe oživotvorenju zacrtane politike. Usmjeravajuće, programske i izvršno- operativne odluke prema D. Gorupić određuju određenu svrhu organizacije. Usmjeravajuće određuju pravac, ciljeve i ograničenja aktivnosti, programske određuju program ostvarivanja aktivnosti u smislu usmjeravajućih odluka, a izvršno- operativne odluke određuju neposrednu aktivnost u izvršavanju programskih odluka.<sup>22</sup>

Uz vrste odluka, javljaju se i tipovi odluka, poput odluka izbora, odluka prihvatanja ili odbijanja, odluka procjene, i odluka izgradnje. Kod odluka izbora donositelj odluka je

---

<sup>17</sup> Sikavica P. et. al., op. cit., 2014. str. 58.

<sup>18</sup> loc. cit.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 59.

<sup>20</sup> Loc. cit.

<sup>21</sup> Loc.cit.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 60

suočen s dvjema ili više mogućnosti a mora odabrati jedan. Kod odluka prihvatanja/ odbijanja postoji samo jedna mogućnost koja se mora prihvatiti ili odbaciti. Odluka procjene slijedi plan temeljen na procjeni vrijednosti nečega, a da uz dane resurse treba doći do idealnog rješenja, uz dana ograničenja jesu parametri odluka izgradnje.<sup>23</sup>

### **2.3. Korisnici, donositelji odluka i pokretači odlučivanja**

Korisnici odluka jesu ljudi koji imaju koristi od poslovnih odluka. Korisnici se mogu podijeliti na izravne i neizravne. Izravni korisnici jesu ljudi s ciljem zadovoljenja potreba i interesa preko poslovnih odluka i u tu skupinu spadaju: potrošači i zaposlenici koji mogu povećavati ekonomsku vrijednost odluke. Neizravni korisnici su ljudi koje na različite načine ulažu u tvrtku, u tu skupinu spadaju vlasnici, odnosno dioničari.<sup>24</sup>

Donositelji odluka i pokretači procesa odlučivanja su menadžeri u međusobnoj interakciji. Oni utječu na konačnu odluku. Dolaze do rješenja problema kroz proces odlučivanja i vlastitim odnosom prema ključnim elementima.<sup>25</sup> Prema Mintzbergu, uloge odlučivanja u menadžmentu su podijeljene na menadžera kao poduzetnika, menadžera kao rješavatelja poremećaja, menadžera kao alokatora resursa i menadžera kao pregovarača.<sup>26</sup>

U odlučivanje i donošenje odluke uključeni su takozvani „stakeholderi“, tj. zainteresirane strane. Oni imaju dva obilježja: na njih poslovne odluke mogu i ne moraju utjecati ali to nije cilj donositelja odluka i kroz svoje (ne)zadovoljstvo odlukama utječu na interese tvrtke kroz moć koju imaju. Primjeri nekih zainteresiranih strana su konkurencija, financijska tržišta i javne vlasti.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Yates J. F., op. cit., str. 26-27.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 29.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 29-30.

<sup>26</sup> Robbins S. P., Judge T. A., op. cit., str. 7.

<sup>27</sup> Yates J. F., op. cit., str.30.

## 2.4. Kakvoća odlučivanja i donositelja odluka

Neke od definicija učinkovitih odluka, s obzirom na različite kriterije i prema J. Frank Yatesu, glase:<sup>28</sup> „Učinkovita odluka je ona odluka koja rezultira zadovoljstvom stanjem stvari od jedne strane ciljnih korisnika.“; „Učinkovita je odluka dobro oblikovana odluka s obzirom na cilj, potrebe, rezultat, druge opcije i troškovni kriterij.“; „Odluka je dobra s obzirom na kriterij cilja, ako postiže postavljene ciljeve.“ „Odluka je dobra s obzirom na kriterij potrebe u onoj količini u kojoj zadovoljava stvarne potrebe tvrtke.“; „Odluka je dobra s obzirom na kriterij rezultata ako su korisnici jako zadovoljni svim rezultatima neke odluke promatranim kao cjelina.“; „Odluka je dobra u sklopu kriterija opcija ako je pozicija za svakog korisnika toliko povoljna koliko bi bila i kod odabira bilo koje druge dostupne opcije.“

Nakon što se pojave znaci lošeg stanja u organizaciji, potrebno je donijeti poslovne odluke koje pridonose dobrobiti zaposlenih, u tome uvelike pomaže kvalitetan proces/način odlučivanja i odabir pravilne vrste odluka. A koji su sve načini odlučivanja koji pomažu menadžerima u rješavanju lošeg stanja u organizaciji, navode se u daljnjoj razradi teme ovog završnog rada.

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 31-35

### 3. NAČINI ODLUČIVANJA

Odlučivanje je odabir smjera djelovanja između više alternativa, ono je bit planiranja, odnosno korak, čak i kada se obavlja brzo i s malo razmišljanja ili kada utječe na akciju svega par minuta.<sup>29</sup> Svaka situacija u životu zahtjeva pristup specifičan samo njoj, tako i odluke kojima se teži zahtijevaju specifičan način odlučivanja. Temeljna podjela načina odlučivanja je: odlučivanje s aspekta problema, odlučivanje s aspekta subjekta i odlučivanje s aspekta načina odlučivanja. Kada se govori o odlučivanju s aspekta problema postoje programirano i neprogramirano odlučivanje, kada je riječ o odlučivanju s aspekta subjekta razlikujemo grupno i individualno, dok su intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno prosuđivanje elementi su podjele s aspekta načina odlučivanja.<sup>30</sup>

#### 3.1. Načini odlučivanja s aspekta problema odlučivanja

Podjela odlučivanja s aspekta problema odlučivanja na programirano i neprogramirano odlučivanje veže se sa programiranim i neprogramiranim odlukama o kojima je bila riječ u poglavlju o vrstama odluka. U sljedećim potpoglavljima se objašnjava što je programirani a što neprogramirani način odlučivanja.<sup>31</sup>

##### 3.1.1. Programirano odlučivanje

Programirano se odlučivanje koristi u svakodnevnim, ponavljajućim, već poznatim, strukturiranim problemima, tj. kod onih koji su rutinski, poznati i dobro definirani. Za rješavanje takvih problema već su poznate procedure i postupci, a donositelju odluka su dostupne sve informacije. Postoji manji broj mogućnosti kako bi se problem riješio. Gledajući na razine menadžmenta, programirano odlučivanje je češće na nižim nego na višim razinama. Ovakva vrsta odlučivanja ne predstavlja poteškoće prilikom donošenja odluka i odvija se u uvjetima sigurnosti, odnosno kada se može točno predvidjeti rezultat rješenja problema. R. L. Daft je istaknuo sljedeće karakteristike

---

<sup>29</sup> Wehrich H., Koontz H., *Menadžment*, Zagreb, MATE d.o.o., 1998.

<sup>30</sup> Sikavica P. et. al., op. cit., 2014. str. 213.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 214.-215.



programiranog odlučivanja: „*dobro strukturirani problemi koje treba riješiti; jasni kriteriji provođenja procesa odlučivanja; primjerena dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje; lako određivanje inačica rješavanja problema i postojanje relativne sigurnosti kako će izabrana inačica biti uspješna.*“<sup>32</sup>

### 3.1.2. *Neprogramirano odlučivanje*

Neprogramirano se odlučivanje javlja u onim situacijama koje su nesvakodnevne, neredovite, nestrukturirane i koje se ne ponavljaju, te se javljaju prvi put u neizvjesnoj situaciji. U takvim (novim, nejasnim i slabo definiranim) problemima ili situacijama su procedure i postupci nepoznati i ne postoji već definirani model reagiranja na njih. Samim time dolazi do otežanog pronalaska rješenja problema. Javlja se subjektivno odlučivanje, jer objektivni čimbenici nisu pouzdani za stvaranje inačica rješenja problema. Odnosno, temelji se na intuiciji, iskustvu i znanju donositelja odluka. Donositelj odluka se suočava sa ograničenim brojem informacija i znanja, a do izražaja dolazi njegova kreativnost. Ovakav način odlučivanja se najčešće javlja na višim razinama menadžmenta, jer se radi o odlukama najveće važnosti. R. L. Daft je iznio karakteristike za neprogramirano odlučivanje, a one glase: „*slabo definiranje problema o kojim se odlučuje; primjena samo u izvanrednim situacijama; primjena u novim situacijama koje se ne ponavljaju; generiranje malog broja inačica za rješavanje problema, a najčešće samo jedne.*“<sup>33</sup>

### 3.1.3. *Međusobni odnos programiranog i neprogramiranog odlučivanja*

Programirano i neprogramirano odlučivanje razlikuju se po vrstama odluka s obzirom na njihovu strukturiranost, učestalost donošenja odluka, ciljevima, informacijama, posljedicama donošenja odluka, vremenu potrebnom za odlučivanje i temelju na kojem se odluka odnosi.

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 215.-216.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 216.

Tablica 2. Značajke programiranih i neprogramiranih odluka

Značajke	Programirane odluke	Neprogramirane odluke
<b>Vrsta odluke</b>	Dobro strukturirane	Loše strukturirane
<b>Učestalost</b>	Repetitivne, rutinske	Nove, neuobičajene
<b>Ciljevi</b>	Jasni, specifični	Nejasni
<b>Informacije</b>	Lako dostupne	Nedostupne, nejasni kanali
<b>Posljedice</b>	Manje	Veće
<b>Organizacijska razina</b>	Niže razine	Više razine
<b>Vrijeme za rješavanje</b>	Kratko	Relativno dugo
<b>Temelj rješenja</b>	Pravila odlučivanja, dogovoreni postupci	Prosudba i kreativnost

Izvor: Sikavica P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 217.

Tablica 3. Tipovi menadžerskih odluka

Odluka	Problem	Postupci
<b>Programirana</b>	Repetitivan, rutinski	Pravila, standardi, operativni postupci, politike
<b>Neprogramirana</b>	Kompleksan, složen, nov	Kreativno rješenje problema

Izvor: Sikavica P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999. str. 152.

### 3.2. Odlučivanje s aspekta subjekta odlučivanja

Subjekt je glavni izvršitelj neke radnje, u ovom slučaju, subjekt, odnosno donositelj odluka može biti jedna osoba, pojedinac, ili više osoba, grupa ili tim. To dovodi do podjele odlučivanja na pojedinačno/individualno i grupno, a one su u uskoj vezi s individualnim i skupnim odlukama. J. R. Schermerhorn jr. dijeli odlučivanje na pojedinačno, konzultativno i skupno, dok L. A. Hill dijeli odlučivanje na autonomno, delegirano, konzultativno i zajedničko. No, općeprihvaćena podjela odlučivanje je na pojedinačno i skupno odlučivanje. U većini organizacija pojedinci su zaduženi za donošenje odluka, ali znatan broj odluka donosit će i višečlana uprava i menadžerski timovi. Složenost problema ima ulogu u tome hoće li odlučivanje biti pojedinačno ili grupno. Odgovor kada je najbolje koristiti pojedinačno a kada grupno odlučivanje nije

jednostavan iz razloga kojeg su naveli G. Moorhead i R.W. Griffin „odgovor na to pitanje ovisi o: vrsti odluka koje se donose, znanju i sposobnosti onih koji odlučuju, vremenu koje stoji na raspolaganju donositelja odluka i tipu, odnosno vrsti procesa odlučivanja.“<sup>34</sup>

### 3.2.1. *Pojedinačno odlučivanje*

Pojedinačno odlučivanje, kao što sama riječ govori, obilježava pojedinac koji sam donosi odluke. Ovakav način odlučivanja je u pravilu jednostavniji i brži, a odgovornost za posljedice je snosi jedna osoba. Različiti stavovi, uvjerenja i karakteri pojedinaca dovode i do različitog pristupa u odlučivanju. Gledajući na karakter, ljudi se mogu podijeliti na one sa čvrsti stavovima i pogledima, nestrpljive i mirne ljude. Ljudi sa čvrstim stavovima odlučuju brzo i sigurno, nestrpljivi će zbog premalo informacija i truda odlučivati brzo, a oni mirni su pogodniji za dugoročna odlučivanja<sup>35</sup>. Problemi koji iziskuju pojedinačno odlučivanje jesu oni jednostavni, gdje je znanje jedne osobe dovoljno za rješenje problema i gdje manje ljudi pogađa posljedica te odluke. Pojedinačno je odlučivanje primjerenije onda kada odluku treba donijeti hitno, kada donošenje odluke zahtijeva specifično znanje, kada su odluke povjerljive, i kada za odlučivanje odgovara jedna osoba.<sup>36</sup>

Prednosti pojedinačnog odlučivanja leže u brzini kojom se odluka donosi, preferiranju mišljenja jedne stručne osobe ako se radi o važnoj odluci te izbjegavanju problema grupnog mišljenja. Nedostatak pojedinačnog odlučivanja je objektivno raspoređivanje manjeg broja mogućnosti rješavanja problema.<sup>37</sup>

### 3.2.2. *Grupno odlučivanje*

Grupno je odlučivanje okarakterizirano činjenicom da odluke donosi veći broj ljudi koji su svjesni svoje psihološke povezanosti a imaju zajednički interes. Za razliku od pojedinačnog, grupno odlučivanje traje duže, iziskuje dobru informiranost svakog

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 224.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 224.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 225.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 229.- 230.

člana, praćenje normi i unutarnju povezanost članova. Uz navedene čimbenike, i veličina je važan dio uspješnosti grupnog odlučivanja.<sup>38</sup> Što je grupa veća, više je informacija, talenata, vještina i znanja. A optimalan broj članova grupe se smatra raspon između 5 i 12 članova.<sup>39</sup> Ostali, ne i manje važni čimbenici u grupnom odlučivanju jesu: znanje, tip ljudi, status i moć. Npr. najbolji se rezultati postižu ako je znanje članova skupine komplementarno; istovrsni tip ljudi ubrzava proces odlučivanja; a podjednak status, autoritet i moć u organizaciji omogućuje jedna osoba ili nekoliko njih ne dominiraju grupom kao i uvažanje svakog člana. Zbog mogućnosti podijele rizika na svakog člana, postoji mogućnost donošenja riskantnijih odluka.<sup>40</sup>

Prednosti grupnog odlučivanja jesu da skupina „*donosi bolje odluke od jedne osobe i lakše provođenje odluke u djelo, povećanje radne uspješnosti, proširenje znanja i vještina, postizanje sinergije, povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine, poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema, veća motivacija i zadovoljstvo članova, smanjenje operativnih troškova*“. Iste se prednosti mogu i razmotriti u sljedećoj tablici.

Tablica 4. Glavne prednosti skupnog odlučivanja

Veći legitimitet odluke	U procesu odlučivanja sudjeluje veći broj ljudi.
Veća kvaliteta odluke	Zbog većeg broja stručnjaka koji odlučuju.
Veća mogućnost za razvoj novih ideja	Skupina može razviti mnogo više ideja nego jedna osoba.
Bolja informiranost donositelja odluka	Skupina ima više informacija od jedne osobe.
Veći moral i zadovoljstvo onih koji odlučuju	Zbog većeg broja ljudi koji odlučuju.

Izvor: Sikavica P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 252.-254.

Dok su nedostaci: „*preorijentacija moći, neslaganje među članovima, troškovi koordinacije, promjena sustava, socijalno zabušavanje i sklonost rizičnijih odluka*“.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Ibidem, str. 230.

<sup>39</sup> Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P., op. cit., str. 155.

<sup>40</sup> Sikavica P. et. al., op. cit, str. 234.- 236

<sup>41</sup> Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P., op. cit., str. 154-155.

### 3.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja

Odluke su (prema M. Mescon, M. Albert i F. Khedouri) zbroj tri čimbenika: intuicije, procjene i racionalnosti, pa ta činjenica dovodi do podjele na: intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. U poslovnom odlučivanju ovaj je redoslijed hijerarhijski i u organizacijama se u pravilu operativne odluke donose intuitivno, taktičke na temelju prosuđivanja a strateške racionalno, a kada bi se govorilo o važnosti pojedinog načina odlučivanja rang je sljedeći: racionalno ima najveću vrijednost, odlučivanje na temelju prosuđivanja srednju vrijednost, dok intuitivno odlučivanje ima najmanju vrijednost.<sup>42</sup>

#### 3.3.1. Intuitivno odlučivanje

Intuitivno je odlučivanje definirano svojim nazivom, riječ je o odlučivanju koje se temelji na intuiciji (osjećaju) donositelja odluka. Kako se dolazi do odluke na ovaj način ne može se objasniti, u prvom redu zbog toga što osoba koja odlučuje ne može objasniti razloge koji dovode do takve reakcije, odnosno zašto je od više mogućih inačica rješenja problema odabrao baš tu jednu. Moguće je da intuicija ima, čovjeku nesvjesnu, racionalnu podlogu koja se temelji na iskustvu i promatranju. Najbolju definiciju intuicije iznio je psiholog Carl Gustav Jung (1875.-1961.), a objašnjava ovu pretpostavku. Ona glasi: „*intuicija je iracionalna psihička funkcija koja predstavlja nesvjesno opažanje i vrstu nesvjesnog razumijevanja određenih sadržaja*“. Međutim, koliko je kvalitetna intuitivna odluka ovisit će o broju mogućnosti rješenja problema, vjerojatnosti pojavljivanja svakog od tih rješenja i, prema psihologijskim istraživanjima, sposobnost intuitivnog odlučivanja donositelja odluke. Osobe koje odlučuju na intuitivan način nazivaju se *intuitivni mislioci*, prilagodljivi su, spontaniji i vrlo kreativni, imaju brz i globalan pogled na nastalu situaciju.<sup>43</sup>

Intuitivno se odlučivanje češće koristi u svakodnevnim situacijama, odnosno dominantan je način odlučivanja u privatnom životu, dok u poslovnom životu pruža

---

<sup>42</sup> Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 477.

<sup>43</sup> Sikavica P. et. al., op. cit., str. 256.- 259.

male vjerojatnosti za optimalne ili zadovoljavajuće odluke. U poslovnom bi se odlučivanju ovakav način trebao svesti na najnižu mjeru, ali ukoliko se radi o okolnostima nesigurnosti, kada su informacije minimalne i ograničene, intuicija može biti jedan od izlaza iz takve situacije.<sup>44</sup>

### *3.3.2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja*

Odlučivanje na temelju prosuđivanja je odlučivanje koje se temelji na prijašnjim iskustvima i znanju za iste ili slične situacije, odnosno u programiranom odlučivanju. Koristi se ovisno o tome postoje li približno isti uvjeti kao što je donesena odluka sukladna tome, a ako su se uvjeti dovoljno izmijenjali, prijašnje iskustvo ne vrijedi. Ovakva vrsta odlučivanja je brza i jeftina, ali ograničenog dometa, tj. primjenjuje se samo u situacijama koje se ponavljaju. Važno je reći da je u poslovnom odlučivanju ovakvo odlučivanje često, jer je broj odluka koje se odnose na ponavljajuće situacije velik. Također je odlučivanje na temelju prosuđivanja najčešći oblik kojim se menadžeri koriste, i to na nižim razinama.<sup>45</sup>

### *3.3.3. Racionalno odlučivanje*

Racionalno odlučivanje je način odlučivanja koji se temelji na analitičkom pristupu, sastoji se od nekoliko faza, a koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju i gdje su troškovi tog načina odlučivanja manji od učinka koji se postiže donošenjem odluke na ovaj način. Zastupnici ovog odlučivanja jesu Max Weber koji je dao teorijsku osnovu važnosti racionalnog odlučivanja u poslovanju, dok je H. Simon primijenio tu ideju u praksi. Razlikuju se dvije racionalnosti: subjektivna i ograničena. Subjektivna racionalnost je realnija, zagovara posjedovanje ograničenog znanja a rezultat je zadovoljavajuće rješenje. Ograničena racionalnost je nerealna jer zahtijeva poznavanje svih mogućnosti rješenja problema. Nadalje, racionalno odlučivanje se povezuje sa znanstvenim metodama odlučivanja, zahtijeva informiranost osobe koja odlučuje, tj. poznavanje samog cilja koji se želi postići. Odgovornost za odluke u

---

<sup>44</sup> Ibidem, str. 259.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 260.-261.

poslovnom odlučivanju preuzimaju menadžeri svih razina, jer se odluke odnose na veći broj podređenih, na njihova zvanja i njihove živote.<sup>46</sup>

Suvremeno gledajući, savjetuje se da se odlučivanje mora temeljiti na odlučivanju na temelju prosuđivanja ali i racionalnom odlučivanju, a da se minimiziraju odluke bazirane na intuiciji.<sup>47</sup>

### **3.4. Okolnosti u kojima se odlučuje**

Ovisno o vjerojatnosti procjene očekivanog rezultata, okolnosti se dijele na povoljne i nepovoljne. Drugim riječima, koliko dobro se poznaje situacija/ okolnost u kojoj se odlučuje takva će biti i odluka- kvalitetna ili nekvalitetna. Npr. ukoliko se odlučuje u okolnostima koje su poznate i jasne lakše se odlučuje, govori se o determinističkom odlučivanju. Suprotno determinističkom odlučivanju je stohastičko odlučivanje, a podrazumijeva nepoznate i nejasne okolnosti s kojima se menadžeri češće susreću u svom poslovnom odlučivanju. U svezi s (ne)poznatim i (ne)jasnim okolnostima pojavljuju se tri uvjeta u kojim je odlučivanje moguće: sigurni uvjeti, uvjeti rizika i nesigurni uvjeti, dakle kreću se u rasponu potpune sigurnosti do potpune nesigurnosti. Da bi menadžeri izabrali najbolje rješenje problema, moraju poznavati situaciju odnosno okolnost u kojoj odlučuju.<sup>48</sup>

#### *3.4.1. Odlučivanje u uvjetima sigurnosti*

Sigurnost se, prema S. Dawson, definira kao „*dobro razumijevanje problema i jasno određivanje mogućih rješenja za koje se zna da vode određenim rezultatima*“. Uvjeti sigurnosti su dakako najpoželjnija situacija u kojoj se osoba koja odlučuje želi nalaziti, jer zna što će se dogoditi s izabranom odlukom, tj. može se za svaku od inačica rješenja problema predvidjeti rezultat. Male su pojave onih odluka koje su donesene upravo u ovakvim uvjetima, a kada se o njima govori, onda je riječ o relativnim a ne apsolutnim uvjetima sigurnosti. To je zapreka u odlučivanju, a ogleda se u tome što se odluke o kojima ovisi budućnost organizacije ne donose u ovakvim uvjetima. Tu se

---

<sup>46</sup> Ibidem. str. 261.- 263.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 264.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 265.

javlja paradoks za koji vrijedi da ono što je najlakše, najsigurnije ne vrijedi za ono što je najsloženije, najteže i najvažnije. Od odluka koje su donesene u uvjetima sigurnosti spadaju operativne i rutinske.<sup>49</sup>

#### 3.4.2. Odlučivanje u uvjetima rizika

Rizik je jedna od okolnosti odlučivanja, smješten između sigurnosti i nesigurnosti ili rezultat nesigurnosti koju osjeća pojedinac. On je veća prijetnja motivaciji od nesigurnosti zbog toga se u okolnostima rizika ima što izgubiti, a u okolnostima nesigurnosti poduzimaju se određene akcije zato što nema drugog izbora. Njegova je kretnja od sigurne do nesigurne zone i ovisno o tome je li donositelj odluke bliži okolnosti sigurnosti i nesigurnosti, odlučivanje će biti u skladu s tim. To su uvjeti u kojima se najčešće donose poslovne odluke. Specifičnost odlučivanja u uvjetima rizika sastoji se u tome da su poznate moguće inačice rješenja problema i da se rezultat za svaku od njih ne može predvidjeti. Prema M. Mescon, M. Albert i F. Khedouri „*odlučivanje u uvjetima rizika je odlučivanje u okolnostima u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za različite rezultate.*“ Ovo je uobičajena okolnost odlučivanja. Vjerojatnost da će se ostvariti neka od mogućnosti rješenja problema ovisi o iskustvu donositelja odluke, ali i o dostupnim informacijama u kojima se odlučivanje odvija. Rizik se može smanjiti ako se aktivnosti menadžmenta usmjere u manje rizične poslove ili da se aktivnosti podijele na više manjih koraka kako bi se problemi uočili u samom početku.<sup>50</sup>

#### 3.4.3. Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti

Nesigurnost je situacija u kojoj se ne može odrediti vjerojatnost ostvarenja svake mogućnosti, odnosno kad se ne može odrediti vjerojatnost postizanja mogućih rezultata, Odlučivanje u uvjetima sigurnosti je jedna krajnost, dok je odlučivanje u uvjetima nesigurnosti druga krajnost. H. Koontz i H. Weihrich opisuju uvjete nesigurnosti ovako: „*nedostatak informacija, nesigurnost dostupnih informacija,*

---

<sup>49</sup> Ibidem, str. 269.-570.

<sup>50</sup> Ibidem, str. 270.



*nedostatak spoznaje o mogućnostima procjene situacije odlučivanja kao i nepoznavanje povezanosti između različitih varijabli koje utječu na odluku odnosno vjerojatnost njezina ostvarivanja.*“ Postoje dva slučaja kada je riječ o uvjetima nesigurnosti: Prvi: kad donositelj odluke ne zna sve moguće inačice za rješavanje problema; drugi: kad donositelj odluke zna moguće inačice za rješavanje problema ali ne zna vjerojatnosti svake od mogućnosti.<sup>51</sup>

Ono što dovodi do kvalitetne odluke je bilo kakva informacija u bilo kojim uvjetima u kojima se menadžeri nalazili. Ukoliko postoji i najmanji broj informacija, umanjuje se mogućnost pogriješke.

---

<sup>51</sup> Ibidem, str. 273.

## 4. KVALITETNO ODLUČIVANJE I KVALITETNA ODLUKA

Poglavljem 2.4. ovog Završnog rada dotaknuti su kriteriji kakvoće odlučivanja i donositelja odluka. Da bismo se upustili u proces odlučivanja potrebno je imati definiran problem ili moramo biti svjesni problema. U ovom poglavlju razradit će se kvaliteta informacija i podataka, kao važan element potreban za donošenjem odluke.

### 4.1. Kvaliteta podataka i informacija

Osnovu komunikacije i temelj za donošenje odluka čine podaci i informacije. Manjkavost odgovarajućih podataka dovodi do nemogućnosti oblikovanja informacija relevantnih za proces odlučivanja. Podaci se koriste kako bi se pojavama dodijelila obilježja, tj. podrazumijevaju činjenice izražene u razumljivom obliku. Oni su srž komunikacijskog procesa. Podatak nije interpretacija, ono je kod događaja ili pojave, a prikazan je numerički, verbalno, grafički ili audio/ vizualno. Informacija je transformirani podatak koji ima vrijednost. Zahtjevom donositelja odluka, odnosno odgovorima na pitanja o podacima (tzv. vrijednosni sustav donositelja odluka), podatak se transformira u informaciju. Razvojem informacijskih tehnologija i povećanjem dostupnosti podataka i informacija pojavila se potreba za određivanjem njihove kvalitete.<sup>52</sup>

Mnogi su se teoretičari bavili pojmom kvaliteta. Kvaliteta, općenito, jest mjera zadovoljstva od strane proizvođača ili usluge koji se nude tržištu/kupcu, a njezina su obilježja: točnost, pravovremenost, razumljivost i pristupačnost. Kada je riječ o kvaliteti podataka i informacija za razvijanje odluke tada je riječ o objektivnoj realnosti koja donosi najpovoljnije rezultate za odluku. Drugim riječima, kvalitetna je odluka rezultat primjene kvalitetnih informacija transformiranih iz kvalitetnih podataka koji su doveli do stvaranja mogućih inačica te odluka tijekom procesa odlučivanja. Može se slobodno reći kako su podaci (input) i informacije (output) temelj procesa odlučivanja, a njihova je kvaliteta važna odrednica i predstavlja određenu vrijednost. „Kvalitetne informacije moraju imati što izražajnu snagu, odgovarajući oblik i obuhvat, uz mogućnost projekcija i prognoziranja.“<sup>53</sup> Također, A. Čavalić navodi kako je „kvaliteta odluke

---

<sup>52</sup> Čavalić A.: *Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke*, Ekonomska misao i praksa, No.2 Prosinac 2016., <https://hrcak.srce.hr/171474> (pristupljeno: 07.08.2019.)

<sup>53</sup> Ibidem, str. 4/498.

*određena krajnjim rezultatom (ishodom), primjenom odgovarajuće metodologije odlučivanja, ali i uporabom kvalitetnih podataka kao temelja za povećanje vrijednosti informacija*“. Kvaliteta informacije određuje se u skladu s četirima kategorijama kvalitete, u te kategorije spadaju: unutarnja kvaliteta, kvaliteta dostupnosti, kontekstualna kvaliteta i reprezentativna kvaliteta.<sup>54</sup>

#### **4.2. Odlučivanje i kvaliteta odluke**

Odlučivanje započinje potrebom ili željom od strane donositelja odluke i njegovog mišljenja koji se suočava sa podacima. Podaci se pretvaraju u informacije tj. relevantno znanje, koje nosi određenu vrijednost i koje se koristi u procesu odlučivanja. Kada informacije ispune sva četiri obilježja kvalitete (točnost, pravovremenost, razumljivost i pristupačnost), može se reći da su one kvalitetne. Točnost znači prenošenje točne i precizne objektivne stvarnosti, pravovremenost podrazumijeva dostupnost u skladu s vremenskim potrebama, odnosno dostupnost informacije pravoj osobi u pravo vrijeme, razumljivost se odnosi na shvaćanje informacija, tj. da ona ima razumljiv oblik donositelju odluke, dok je pristupačnost dostupnost informacija i važan upravljački resurs. Na temelju dostupnih (i kvalitetnih) informacija donosi se odluka, a odabir najbolje mogućnosti znači kvalitetno odlučivanje. Kvalitetna odluka vodi cilju kojem se teži, ima unaprijed utvrđenu strukturu informacije, sadržaj i snagu.<sup>55</sup>

#### **4.3. Značaj kvalitetnih podataka i informacija za menadžment**

Kvaliteta podataka i vrijednost informacija izravno determiniraju kvalitetu poslovnih odluka. Informacije mogu osigurati moć menadžeru u organizaciji, a ta moć je utemeljena na stručnosti koja je utemeljena na znanju, kompetentnosti i informiranosti menadžera u organizaciji, navode Šehić i Penava. Prema Sikavici, na temelju informacija dobivenih od sustava za planiranje poslovnih resursa (pokazatelji prodaje troškova itd.) menadžeri donose kvalitetne odluke. Na uspjeh planiranja ljudskih potencijala utječe vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje. U okviru menadžmenta

---

<sup>54</sup> Ibidem, str. 14/508.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 10/504.

odlučivanje je dio menadžerske funkcije planiranja. Odlučivanje se smatra temeljem planiranja jer sve dok se ne donesu odluke, ne može se govoriti o tome da neki planski dokument ima karakter plana. Odlučivanje nije jedina ali je osnovna funkcija menadžmenta. Potreba za odlučivanjem toliko je raširena da je odlučivanje postalo sinonim za upravljanje. Za svaku ulogu u menadžmentu podaci i informacije imaju velik značaj. U literaturi će se naići na tri komponente procesa menadžmenta koje iskorištavaju saznanja o vanjskoj i unutarnjoj okolini a to su: proces oblikovanja informacija, proces odlučivanja i izvođenje upravljačkih akcija. Odgovarajući podaci transformirani u informacije važne za krajnji rezultat- kvalitetnu odluku koja se odražava na djelokrug organizacije. *„Pritom sve počinje od podataka čija kvaliteta determinira ostatak toga procesa. Raspolaganje kvalitetnim informacijama može omogućiti značajnu prednost u odnosu na konkurenciju i nužan preduvjet svakog poduzetničkog pothvata.“*<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Ibidem, str. 12/506.

## 5. PRIMJER IZ PRAKSE: GRADSKA UPRAVA OTOK

Kako bi se načini odlučivanja mogli prikazati na poslovnom planu, odabrana je Gradska uprava Otok tj. grad Otok. Postoji li povezanost između teorije i prakse prikazat će sljedeće informacije prikupljene intervjuom s gradonačelnikom grada Otoka i podacima preuzetih sa Internet stranica te glasila grada Otoka- „Otočkog lista“. Otok je geografski smješten u Vukovarsko- Srijemskoj županiji s 20 km prometne udaljenosti od Vukovara i Vinkovaca, uz Županju i Ilok, gradove u Vukovarskoj- Srijemskoj županiji, čini ga petim i najmlađim gradom županije. Uz naselje Komletince čini općinu površine 136 km<sup>2</sup>, a prema posljednjem službenom popisu stanovništva iz 2011. godine imao je 6 343 stanovnika.<sup>57</sup> Skupinu čine: gradonačelnik, Gradsko vijeće, gradske ustanove i poduzeća, Gradska uprava i mjesni odbor. Odgovornost za donošenje odluka preuzima Gradsko vijeće grada Otoka, i prema članku 29. poslovnika Gradskog vijeća *„Odlukom se uređuju društveni i drugi odnosi važni za građane, pravne osobe i udruge građana, utvrđuju se njihova prava i dužnosti, odnosno druga pitanja iz općeg ineteresa za Grad, kada je to zakonom i Statutom propisano“*, uz preporuke, zaključke i rješenja ostvaruje svoja prava i dužnosti. Postupak donošenja odluke sastoji se od pokretanja postupka i podnošenja prijedloga odluke. Postupak za donošenje odluka pokreće se prijedlogom donošenja odluke, to pravo imaju vijećnici, klub vijećnika, radna tijela i gradonačelnik. Inicijativu za donošenje odluke mogu dati građani, pravne osobe i upravna tijela (odnosno Upravni odjeli za: komunalno gospodarstvo i pravne osobe; financije, gospodarstvo i poljoprivredu; društvene djelatnosti, samoupravu i opće poslove). Prijedlog za donošenje odluke mora sadržavati pravnu osnovu, pitanja, ocjenu stanja i sredstava i tekst prijedloga odluke i njezino obrazloženje. Drugi dio postupka donošenja odluka u gradu Otoku je podnošenje prijedloga predsjedniku/ci Gradskog vijeća koji upućuje primljeni nacrt odluke radnom tijelu i gradonačelniku. Prijedlog, zatim, razmatra Gradsko vijeće. Sljedećih nekoliko primjera investicija i projekata prikazuje kako su se odluke i načini odlučivanja mijenjali s vremenom i u skladu sa potrebama građana i dostupnim sredstvima.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> <https://www.otok.hr/category/grad-otok/o-otoku> (pristupljeno 18.01.2019.)

<sup>58</sup> <https://www.otok.hr/gradsko-vijece> (pristupljeno: 18.01.2019.)

Najveća motivacija za „korakom dalje“ u gradu Otoku je emigracija lokalnog stanovništva u veće gradove Hrvatske i druge države. „Vjetar u leđa“ za rastom i razvojem je povećani proračun koji je u razdoblju od 2013. do 2015. iznosio oko 15 000 000, a 2018. iznosio je oko 43 000 000 kn. Ciljevi grada, tj. plan razvoja za razdoblje od 2017. do 2019. sastoje se od: konkurentnosti gospodarstva (jačanje poduzetništva, razvoj turizma, povećanje konkurentnosti poljoprivredno-prehrambenog sektora), razvoj ljudskih potencijala i kapaciteta za upravljanje razvojem, kvalitetno prostorno planiranje, moderna infrastruktura i očuvani okoliš i unaprjeđenje kvalitete života (ulaganje u obnovljive izvore energije, sanacija prometne infrastrukture, poboljšanje komunalne opremljenosti...). Analizirajući razdoblje od 24 godine može se reći da je odlučivanje u gradskoj upravi variralo od intuitivnog preko neprogramiranog i programiranog do odlučivanja na temelju prosuđivanja. Ono što je karakteristično za jednu Gradsku upravu je grupno odlučivanje u kojem odluke donosi više osoba, u ovom slučaju gradsko vijeće, mjesni odbor i gradonačelnik.

Intuitivno odlučivanje igralo je ulogu u 90-im godinama prošlog stoljeća kada je „nategnut“ proračun i nedostatak prihoda onemogućavao realizaciju projekata i investicija. Vođeni ciljem boljeg života u općini Otok projekti su se sporo ali sigurno privodili kraju. U prijelaznom razdoblju, u kojem je općina Otok dobila status grada, dominiralo je neprogramirano odlučivanje. Ne znajući koje prednosti jednoj općini može donijeti status grada, gradska uprava prikupljala je kreativne ideje građana za boljitak grada, pojavljuju se investitori koji ulažu u drvoprerađivačku industriju, izgrađuje se poduzetnička zona kao potpora poduzetnicima i gospodarstvenicima u radu i poslovanju. Nakon prijelaznog razdoblja može se reći kako je gradska uprava imala podlogu za programirano odlučivanje. Bez obzira na mnoge investicije i projekte i nova radna mjesta, mladi značajno odlaze iz grada. Zbog toga skupina programirano odlučuje o povećavanju radnih mjesta: izgrađuje se poduzetnički inkubator koji će zaposliti oko 10-ak ljudi, tvrtka Bjelin planira proširenje svojih kapaciteta i zapošljavanje oko 100-tinjak ljudi. Imajući u vidu dostupne oranice i mnoga poljoprivredna gospodarstva, grad Otok donio je odluku o programima poticanja privatnih poslova u svrhu očuvanja i razvoja poduzetništva i obrtništva, znajući kako je mladima teško započeti vlastiti posao zbog rizika. Kao trenutni način odlučivanja vlada odlučivanje na temelju prosuđivanja. Može se zaključiti kako Otok nakon godina i godina nestabilnosti

ima odlučniji pristup prema izradi i realizaciji projekata, upravo zbog planiranih prihoda u visini 57 000 000 kn koji su omogućila bespovratna sredstva EU.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Grad Otok, *Otočki list- Glasilo Grada Otoka*, Godina XIX., broj 63., prosinac 2018.

## 6. ZAKLJUČAK

Odluka je rezultat koji je proizišao iz procesa odlučivanja. Odluka i odlučivanje se pojavljuju u privatnom i poslovnom životu i dotiču se pojedinaca i skupina. Postoje različiti tipovi ljudi koji sudjeluju u procesu odlučivanja, a variraju od najopasnijih do najpoželjnijih. Najopasniji su oni koji „ne znaju da ne znaju“ a najpoželjniji oni koji „znaju da znaju“. Znanost dijeli tipove ljudi na administrativnog i ekonomskog čovjeka. Administrativni čovjek traži zadovoljavajući rezultat i nema sve potrebne informacije, dok ekonomski čovjek traži najbolje moguće rješenje uz postojeće uvjete. Odluke se mogu podijeliti u mnogo skupina, ovisno o tome koliko se često javlja problem (programirane, neprogramirane, rutinske, inovativne), na kojim se razinama menadžmenta pojavljuje problem (institucijske, organizacijske, operativne), ovisno o postojanju strukture (strukturirane i nestrukturirane), prema cilju, donositelju, funkcijama itd.

Korisnici se odluka mogu podijeliti u izravne i neizravne. Ovisno o tome teže li cilju zadovoljenja potreba i interesa ili su ulagači u tvrtku. Najčešći pokretači odlučivanja jesu menadžeri koji donose konačnu odluku, a uz njih javljaju se i interesne skupine zvane „stakeholderi“.

Odlučivanje je odabir smjera djelovanja između postojećih alternativa, prilagođen situaciji u kojoj se nalazi. Polazeći od te definicije, načini odlučivanja se dijele na: načine odlučivanja s aspekta problema odlučivanja, načine odlučivanja s aspekta subjekta odlučivanja i odlučivanje s aspekta načina odlučivanja. Kada se govori o načinu odlučivanja s aspekta problema odlučivanja javlja se podjela na programirani i neprogramirani način odlučivanja. Programirani način odlučivanja je svakodnevna, kada se javljaju poznati, rutinski i strukturirani problemi; za rješenje su dostupne sve informacije. Neprogramirano odlučivanje nije svakodnevna pojava, javlja se u nepoznatoj situaciji; informacije su svedene na minimum ili ih nema; rješenja su temeljena na intuiciji, znanju i iskustvu. Načini odlučivanja s obzirom na subjekt odlučivanja dijele se također u dvije skupine i to na pojedinačno i grupno, ovisno o broju osoba koje odlučuju. Pojedinačno odlučivanje je jednostavna i brza reakcija, a javlja se onda kada jedna osoba odlučuje o rješenju problema u hitnoj situaciji koja je primjerena njegovom znanju i iskustvu. Grupno odlučivanje je način odlučivanja u kojem sudjeluje veći broj ljudi povezani zajedničkim interesima; u ovoj situaciji



odlučivanje nije brzo, a od pojedinaca u skupini se očekuje informiranost. Kada se govori o načinu odlučivanja javljaju se: intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje. Intuitivno odlučivanje se temelji na „nesvjesnom“ donošenju odluke temeljem intuicije; prigodno je za već poznate situacije u kojima se javlja neki problem. Odlučivanje na temelju prosuđivanja se također veže za situacije koje su se pojavljivale u prošlosti jer pojedinac/skupina na temelju prošlih događaja prosuđuje o mogućim rješenjima slične situacije u sadašnjosti. Racionalno odlučivanje se proteže u nekoliko faza, temelji se na analitičkom pristupu a koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju. Zaključno, koliko dobro se poznaje situacija/ okolnost u kojoj se odlučuje takva će biti i odluka- kvalitetna ili nekvalitetna.

Uvjeti u kojima se odlučuje mogu biti: sigurni, rizični i nesigurni. U sigurnim se uvjetima može predvidjeti rješenje problema s dostupnim mogućnostima, i to je najpoželjniji uvjet odlučivanja. U uvjetima rizika se ima što izgubiti, stoga nije poželjna situacija u kojoj se osoba želi nalaziti. Mogućnosti rješenja problema su poznate ali se njihov rezultat ne može predvidjeti. Uvjet nesigurnosti je najnepoželjniji uvjet odlučivanja, jer se u njoj također ne mogu predvidjeti rješenja inačica problema.

Za menadžment podaci i informacije imaju velik značaj, stoga je važno da je krajnji rezultat odlučivanja kvalitetna odluka dobivena primjernom kvalitetnih informacija dobivenih iz kvalitetnih podataka

## SAŽETAK

Svakodnevne nas situacije traže da donosimo odluke, odnosno da napravimo izbor između ponuđenih mogućnosti i dobijemo konačni rezultat procesa odlučivanja a to i jeste odluka. Ali bi trebalo razlikovati privatno i poslovno odlučivanje, a tim raščlanjivanjem teorija dijeli načine odlučivanja na problem, subjekt i temelj. S aspekta se problema javljaju programirano i neprogramirano, a razlikuju se po učestalosti javljanja problema za kojeg se traže inačice rješenja. S aspekta subjekta odlučivanje se dijeli na pojedinačno i grupno, tj. donosi li odluke pojedinac ili više osoba. Kada se spominje temelj odlučivanja misli se na intuitivno, prosudbeno i racionalno. Intuitivan način je onaj kada pojedinac praćen intuicijom (podsvjesno) donosi odluke. Prosudbeni način odlučivanja ima temelj u pojavljivanju odlučivanja za istu situaciju koja se dogodila u prošlosti, dok je racionalni način odlučivanja temeljen na analizi cjelokupne situacije. Ovisno o situacijama u kojima problemi mogu nastati (sigurnost, rizik i nesigurnost) primjenjuju se načini odlučivanja primjereni njima, te im se mogućnosti rješenja javljaju, prilagođavaju i mijenjaju.

## **SUMMARY**

Everyday situations require decision making, therefore, it is important to make a choice for given options, in order to get final result, which is decision. But, it is important to make a difference between personal and bussiness decisions. With those unequalities, theory categorises the way of decision making in following categories; problem, subject and ground. Aspect of problem appears as programmed and unprogrammed. Difference between them, is frequency in variety of results. Aspect of subject appears as individual or group. Difference between them depends on wether decision is made by individual or group. Decision ground however, can be intuitive, evaluative and rational. Intuitive way of decision making is when decision is followed and made by intuition. Evalutive way of decision making is grounded on a situations that already happened in the past. Rational way of decision making is grounded on analizing and evaluating the current situation as it is. Depending on situation in which problem occurs (safety, risk, uncertainty), way of decision making should be applied towards situation in which problem occurs. Therefore, possible results can be adaptable and changeable.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Odnos upravljanja, menadžmenta, rukovođenja i odlučivanja .....	3
Tablica 2. Značajke programiranih i neprogramiranih odluka .....	12
Tablica 3. Tipovi menadžerskih odluka.....	12
Tablica 4. Glavne prednosti skupnog odlučivanja.....	14

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P.: *Suvremeni menadžment, vještine izazovi i sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Robbins S. P., Judge T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE d.o.o, 2009.
3. Sikavica P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999.
4. Sikavica P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
5. Sikavica P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
6. Sikavica P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
7. Wehrich H., Koontz H., *Menadžment*, Zagreb, MATE d.o.o., 1998.
8. Yates J. F., *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o, 2011.

### Online članci:

1. Budimir M.: *Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja*, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXVI No.2 Prosinac 2013.
2. Bulog I., Dadić I.: *Socio - psihološki aspekti odlučivanja*, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.2 Prosinac 2014.
3. Babić Z., Katavić I.: *Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje*, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol.5 No.1 Rujan 2015.
4. Čavalić A.: *Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke*, Ekonomska misao i praksa, No.2 Prosinac 2016.