

# Modeli odlučivanja

---

**Ledenko, Antonio**

**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:137:037747>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-10-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ANTONIO LEDENKO

## **MODELI ODLUČIVANJA**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

## **MODELI ODLUČIVANJA**

Završni rad

**Antonio Ledenko**

JMBAG:0303064311

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Kolegij: Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode i izvori podataka.....	2
1.3. Struktura i sadržaj rada .....	2
2. MENADŽMENT I ODLUČIVANJE.....	3
2.1. Definiranje menadžmenta.....	3
2.2. Odnos menadžmenta i odlučivanja.....	3
3. MODELI ODLUČIVANJA .....	7
3.1. Priroda donošenja odluka.....	8
3.2. Definiranje modela odlučivanja.....	9
3.3. Modeli odlučivanja na razini organizacije .....	10
3.3.1. <i>Racionalni model odlučivanja</i> .....	13
3.3.2. <i>Administrativni model odlučivanja</i> .....	16
3.3.3. <i>Politički model odlučivanja</i> .....	17
3.3.4. <i>Anarhijski model odlučivanja</i> .....	17
3.4. Modeli klasificirani prema uvjetima odlučivanja .....	17
3.5. Prednosti i ograničenja u uporabi modela .....	20
3.6. Primjer racionalnog odlučivanja.....	22
4. ZAKLJUČAK .....	23
POPIS LITERATURE .....	25
POPIS ILUSTRACIJA.....	26
SAŽETAK .....	27
SUMMARY .....	28

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

*“Jedina stvar koja razlikuje jedno poduzeće od drugoga u nekom području je kvaliteta njegova menadžmenta na svim razinama“ (Peter Drucker).*

Predmet istraživanja ovog rada leži u činjenici kako je danas iznimno teško poslovati i donositi odluke na tržištu. Suvremeni menadžment izložen je raznim promjenama, potrebama za stalnim inovacijama, tehnološkom napretku i sl. Temeljni je zadatak menadžmenta učiniti zaposlenike sposobnim za zajedničko djelovanje. To se ostvaruje putem jedinstvenih ciljeva, kvalitetno određenih strategija, jedinstvenih vrijednosti, precizne organizacijske strukture te adekvatne obuke ljudskih potencijala. Kako bi poslovanje bilo uspješno, potrebno je donositi pravovremene i kvalitetne odluke. Postoje razni modeli odlučivanja. Prema namjeni, razlikuju se modeli utvrđivanja i modeli odlučivanja. Cilj je ovoga rada definirati menadžment i odlučivanje, te dovesti u vezu navedena dva područja. Pored toga, cilj je ovoga rada definirati i analizirati modele odlučivanja u poslovnom odlučivanju.

Istraživačka pitanja koja se postavljaju jesu:

1. Što je menadžment?
2. Što je odlučivanje?
3. Kakav je odnos između menadžmenta i odlučivanja?
4. Što su modeli odlučivanja?
5. Kakva je podjela modela odlučivanja?

Menadžer mora posjedovati određena znanja, vještine i sposobnosti koje će mu pomoći u donošenju odluke. O odlukama menadžera ovisi budućnost poduzeća, kao i budućnost zaposlenika, pa je zato vrlo važno da donesene odluke budu kvalitetne i pravovremene. Izazovi i problemi na tom putu vrlo su česti, međutim uspješno odgovaranje na izazove i pravovremeno rješavanje problema razlikuje dobrog od lošeg menadžera.

## **1.2. Metode i izvori podataka**

Izvori podataka koji su najviše korišteni za pisanje ovog završnog rada jesu stručne knjige i znanstveni članci iz područja menadžmenta i poslovnog odlučivanja. Metode koje su korištene u radu su: metoda analize i sinteze, metoda specijalizacije te metoda klasifikacije.

## **1.3. Struktura i sadržaj rada**

Rad se sastoji od četiri poglavlja. U uvodnom dijelu definiran je predmet i cilj rada, metode i izvori podataka te struktura i sadržaj rada. U drugom poglavlju istražuje se odnos menadžmenta i odlučivanja. U trećem poglavlju predstavljene su i analizirane modeli odlučivanja. U četvrtom poglavlju iznesen je zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature i popis ilustracija.



## **2. MENADŽMENT I ODLUČIVANJE**

### **2.1. Definiranje menadžmenta**

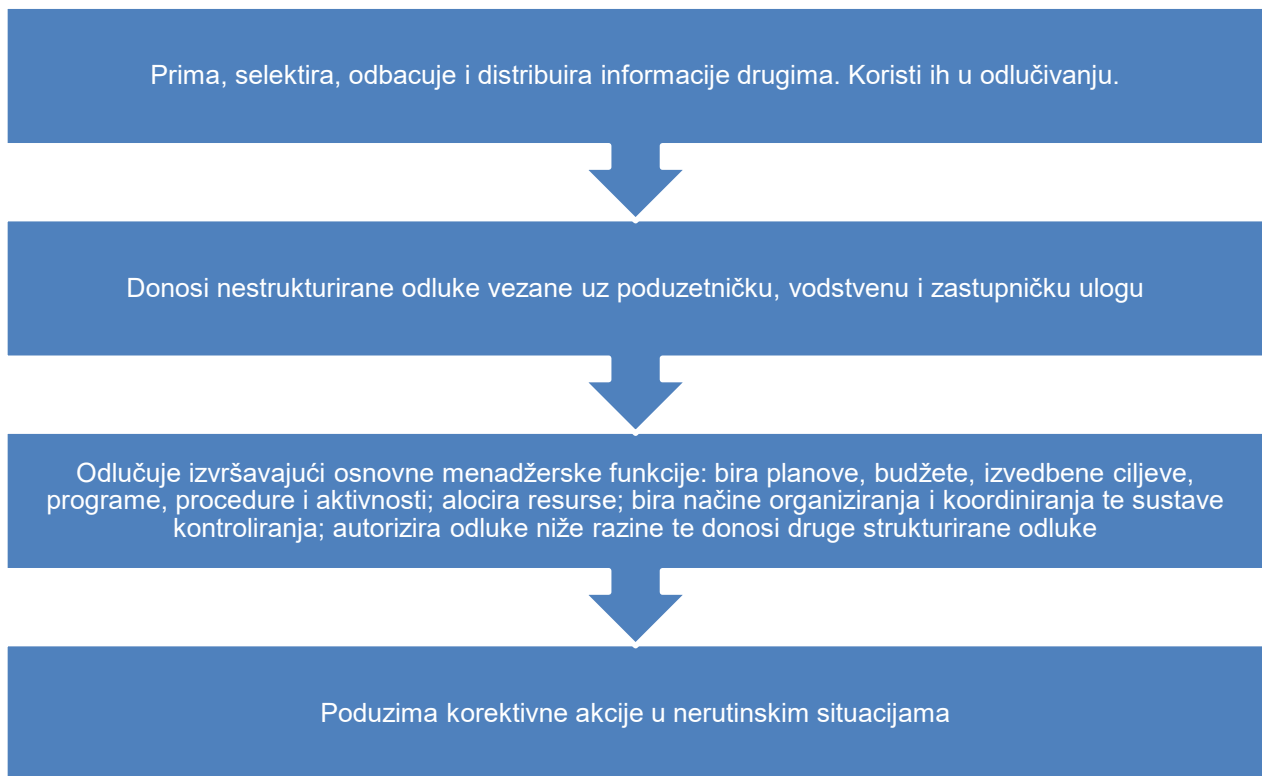
Menadžment je vrlo organiziran i složen proces. Buble (1993: 5) menadžment definira kao "kontinuiran i sistematičan proces usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova, operacija ili cjelokupne organizacije u pravcu ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju na efektivan i efikasan način". Neka od temeljnih područja rezultata u kojima se pokazuje efektivnost suvremenog menadžmenta jesu: kvaliteta proizvoda i usluga, inovacije, generiranje novih radnih mjesta, koncept društveno odgovornog poslovanja, konkurentnost, tržišni udjel, profit i dr.

"Sve se više napuštaju stari obrasci koji su se bazirali na formalnoj strukturi koju radnici tek opslužuju. Moderne i uspješne organizacije slijede spoznaje suvremene znanosti koja u središte zbivanja stavlja čovjeka. Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, temeljem njezina uspjeha" (Pende, 2008: 9). Globalizacija i razvoj tehnologije znatno su utjecali na promjene u poslovanju. Važno je oblikovati organizaciju tako da odgovara potrebama tržišta, a istovremeno voditi računa o pravilima i zakonitostima tržišta na kojem se nastupa.

### **2.2. Odnos menadžmenta i odlučivanja**

Menadžment i odlučivanje usko su povezani. Menadžment označava proces u kojem odgovorni pojedinci radeći samostalno i u skupinama putem efektivne i efikasne uporabe ograničenih resursa ostvaruju ciljeve organizacije. Odlučivanje je sinonim za menadžment.

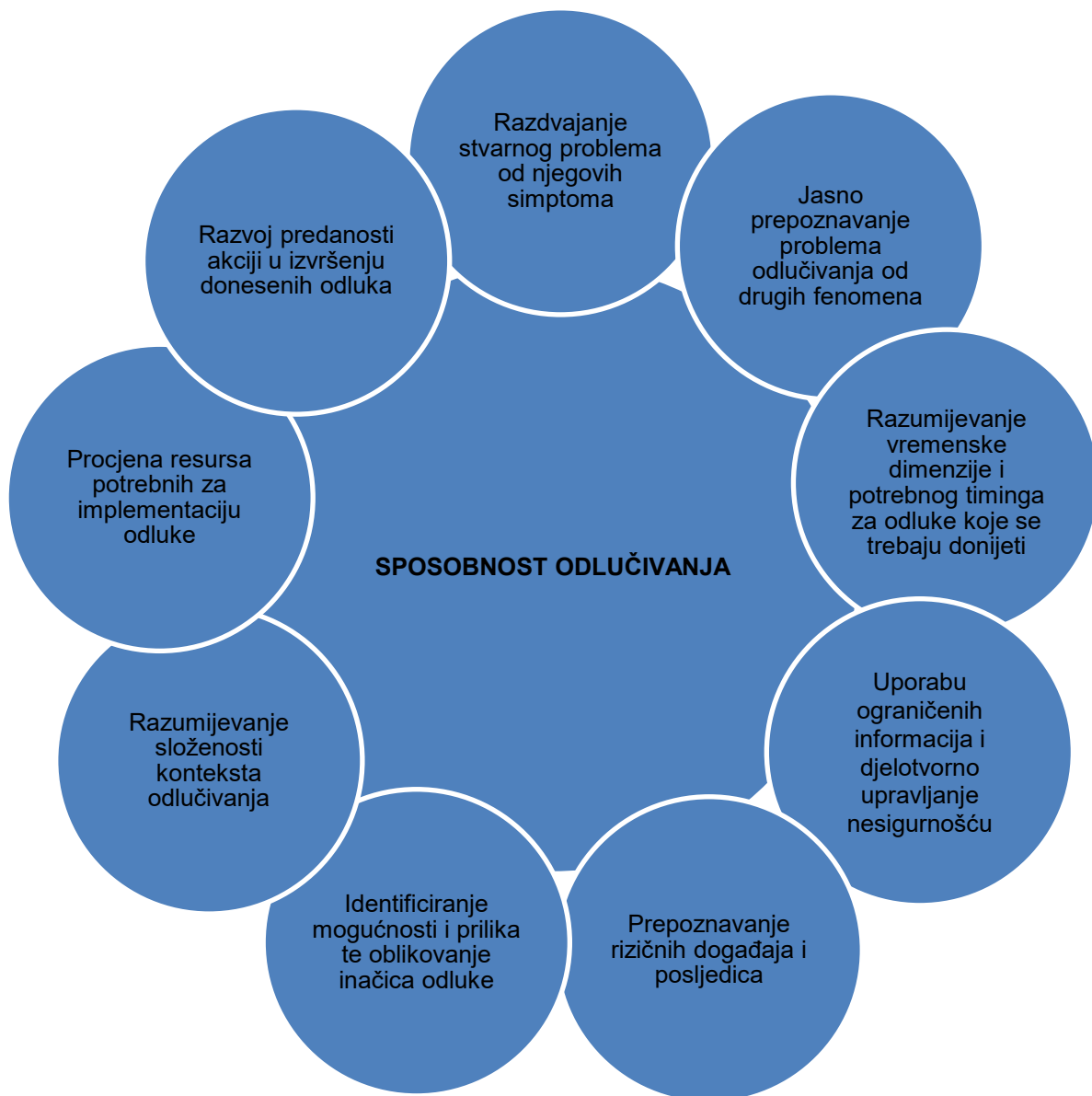
Odlučivanje je samo jedan od zadataka menadžmenta. Obično obuhvaća samo mali dio njegova vremena. No, donositi važne odluke je zadatak koji pripada samo menadžmentu. Uloga menadžera u odlučivanju prikazana je u nastavku (Shema 1).



### **Shema 1. Uloga menadžera u odlučivanju**

Izvor: samostalna izrada autora prema Hruška (2005).

“Menadžersko odlučivanje jedna je od najvažnijih administrativnih aktivnosti. Postoje raznovrsni postupci pri donošenju odluka koje direktori mogu jednostavno koristiti. U nekim postupcima podređeni mogu u znatnoj mjeri sudjelovati u procesu donošenju odluka, dok je u nekima postupcima njihovo sudjelovanje u donošenju odluka vrlo ograničeno. U nekim postupcima zaposlenici su potpuno isključeni iz procesa donošenja odluka te sve odluke donose menadžeri“ (Dogan-Kilic, 2013: 465). “Sposobnost donošenja odluka jest vještina, kao i svaka druga, koja se usavršava s vremenom i iskustvom“ (Sikavica, 1999: 9). Kako bi menadžer došao do kvalitetne odluke, potrebno je prepoznati problem i pronaći najoptimalnije rješenje. Važno je istaknuti kako je to iznimno težak zadatak. “Odlučivanje je izuzetno važno za menadžment zato što menadžment upravo kroz donošenje odluka kao i kroz čitav proces odlučivanja ostvaruje svoju ulogu. Premda odluke donose i neki drugi subjekti u organizaciji, ipak su odluke od najveće važnosti u domeni upravljanja i menadžmenta. Odlučivanje je imanentno menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije“ (Sikavica, 1999: 7). U nastavku slijedi slikovni prikaz sposobnosti odlučivanja (Shema 2)



## Shema 2. Sposobnost odlučivanja

Izvor: samostalna izrada autora prema Hruška (2005).

“Jedna od brojnih definicija odlučivanje definira kao proces identifikacije i izbor između alternativa različitih načina djelovanja na način koji odgovara zahtjevima u određenoj situaciji. Izbor odluke podrazumijeva prepoznavanje, promišljanje i razvrstavanje postojećih alternativa“ (Kreitner, 2008: 206).

Proces donošenja odluka podrazumijeva više međusobno povezanih koraka, a izbor među raspoloživim mogućnostima nezaobilazni je dio toga procesa koji prethodi postupku predviđanja rješenja problema i rezultata konačnog odabira. Odluke se donose na svakoj razini menadžmenta.

### 3. MODELI ODLUČIVANJA

Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog, privatnog ili interesa poduzeća u kojemu radi. Riječ je o podosta složenom, dinamičnom i sekvencijalnom procesu razmišljanja i prosuđivanja koji ima svoj tijek i koji se podvrgava određenim pravilima, a u konačnici završava donošenjem odluke kao rezultatom izbora između nekoliko mogućih pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju određenog cilja. Događa se na svim razinama i u svim područjima ljudskoga djelovanja, a upućuje na postojanje problema, prilika ili ciljeva koji se moraju realizirati. Bez donošenja odluka ni pojedinac, a ni organizacija ne mogu rasti, razvijati se ili ostvariti uspjeh (Bulog, 2014: 4).

Poslovno odlučivanje se temelji na informaciji, kontroli i upravljanju, te ga je potrebno razlikovati u odnosu na pojam rukovođenja. Odlučivanje se sastoji od pet faza, ima svoj odgovarajući tijek i pravila te se odnosi na područja koja pokriva logistička znanost. Faze logističkog odlučivanja su (Sikavica i sur., 2014):

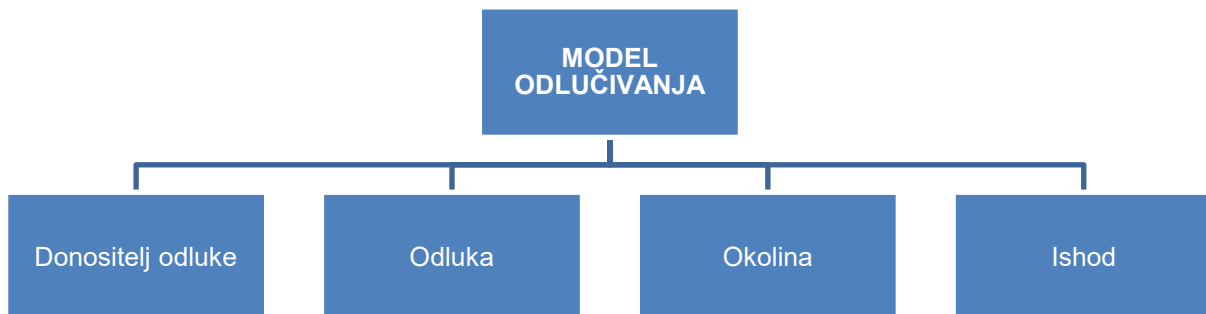
1. iniciranje odlučivanja,
2. priprema odluke,
3. izbor u procesu odlučivanja,
4. provedba odluke,
5. kontrola i upravljanje procesom.

Prilikom donošenja odluka menadžeri mogu koristiti različite stilove odlučivanja. Koji će se stil koristiti ovisi prvenstveno o menadžeru i njegovom načinu razmišljanja. Stilovi odlučivanja mogu biti autokratski, demokratski te bihevioralni. Osnovna značajka autokratskog stila odlučivanja je ta da se koncentracija moći odlučivanja nalazi u jednoj osobi. Demokratski stil odlučivanja za razliku od autokratskog u proces donošenja odluka uključuje više sudionika, odnosno prilikom donošenja odluka važnu ulogu igraju i niže razine menadžmenta. Bihevioralni stil odlučivanja podrazumijeva širi krug ljudi koji su uključeni u proces donošenja odluka te je on zasnovan na suradnji, objektivnosti, racionalizaciji i traženju što je moguće jednostavnijih rješenja.

Različiti pristupi i shvaćanja o tome kako se odluke donose i kako bi se one trebale donositi proizlaze iz interdisciplinarnosti područja odlučivanja. Naime, problematikom

odlučivanja ne bave se jedino ekonomisti, psiholozi, politolozi ili matematičari, nego znatan doprinos razvoju novih spoznaja pružaju i filozofi, sociolozi, inženjeri, statističari i informatičari (Sikavica i sur., 2014: 73).

Odluke mogu biti različite, od onih koje su ponavljajuće i jednostavne uz laku mogućnost promjene ishoda, pa do odluka kod kojih je važnija pažljiva procjena postavljanjem većih zahtjeva za detaljnom prosudbom i analizom. Ako ishod donesene odluke ne izazva veće posljedice ili promjene, odluka je manje važna. Međutim, ukoliko ishod odluke značajno utječe na pojedinca, skupinu osoba, organizaciju, institucije ili okružje tada je potrebno pažljivo promišljanje u koracima procesa donošenja odluke i u samom odlučivanju. Svrha odlučivanja jest uspješnim, ekonomičnim i pravodobnim odlukama postići pozitivan ishod, a ukoliko je moguće izbjeći pogrešan odabir negativnoga ishoda, a posljedice umanjiti ili ublažiti (Budimir, 2013). U skladu s predviđanjem promjena donositelj odluka mora biti spreman suočiti se s izazovima i novim trendovima te pravodobno reagirati radi postizanja pozitivnoga ishoda odluke. Čimbenici modela odlučivanja prikazani su u nastavku (Shema 3).



### Shema 3. Čimbenici modela odlučivanja

Izvor: samostalna izrada autora prema Budimir (2013).

#### 3.1. Priroda donošenja odluka

S procesnog aspekta odlučivanje se definira kao proces identifikacije problema i mogućnosti njihovog rješavanja. S druge strane, s aspekta stanja, odlučivanje se

definira kao čin izbora jedne od nekoliko potencijalnih alternative. Odlučivanje kao proces podrazumijeva da postoji (Čičin-Šain, 2017):

- jasno razumijevanje alternativnih pravaca s kojima se mogu ostvariti postavljeni ciljevi uz postojeće prilike i ograničenja,
- informacije i sposobnost donositelja odluka za analizu i evaluaciju alternativa u okviru postavljenih ciljeva,
- želja donositelja odluka za iznalaženje najbolje alternative rješenja koja mora biti efikasna u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Odluke se donose u različitim uvjetima:

- sigurnosti,
- rizika i
- nesigurnosti

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti znači da se precizno mogu predvidjeti rezultati donošenja odluke. Odlučivanje u uvjetima rizika podrazumijeva da su poznate vjerojatnosti postizanja različitih rezultata. Posljednje, odlučivanje u uvjetima nesigurnosti podrazumijeva nedostatak odgovarajućih informacija o raspoloživim metodama rješavanja problema ili o vjerojatnostima rezultata različitih rješenja.

Da bi se određeni problem riješio, može se, ali i ne mora, provesti postupak koji se naziva modeliranje, koji rezultira modelima odlučivanja. Svrha modeliranja je da se zadani problem preformulira polazeći od nekih njegovih bitnih značajki sa ciljem da ga se lakše riješi na način da ga se preformulacijom bolje razumije i time lakše nađe metoda za njegovo rješavanje, kao i da sama metoda bude čim pouzdanija. Time se dobivaju različiti modeli odlučivanja koji se nazivaju još i simbolički modeli.

### **3.2. Definiranje modela odlučivanja**

Model se može definirati kao prikaz nekog objekta ispitivanja, a koristi se u svrhu predviđanja i kontrole. Modeli odlučivanja mogu biti vrlo uspješni i precizni te mogu pomoći tvrtkama da izbjegnu pristrasnost pri odlučivanju, odnosno pridavanju prevelike važnosti najnovijim informacijama ili događajima. Za razliku od modela, ljudi

pokušavaju biti suviše precizni i vjeruju da su njihove procjene točnije nego što zaista jesu.

Modeli se u procesu odlučivanja provode kroz slijedeće faze:

1. definiranje problema i čimbenika koji na njega utječu,
2. utvrđivanje kriterija odlučivanja i ciljeva,
3. formuliranje modela i međusobnog odnosa između ciljeva i varijabli,
4. identificiranje i procjena inačica,
5. odabir najbolje inačice,
6. primjena odnosno provođenje odluke.

Wilson i Alexis razlikuju zatvoreni (racionalne, klasične teorije) i otvoreni model odlučivanja (moderne teorije) (Tablica 1).

**Tablica 1. Zatvoreni i otvoreni model odlučivanja**

Zatvoreni model odlučivanja	Pod ovim modelom razumijevaju se klasične situacije odlučivanja u kojima donositelj odluke raspolaže s poznatim skupom inačica i između njih, primjenom racionalnog procesa, odabire onu najbolju.
Otvoreni model odlučivanja	Ovaj model obilježava mnogo složeniji pogled na proces odlučivanja jer se mogućnost izbora proteže preko različitih dimenzija ponašanja i obuhvaća njegove racionalne i iracionalne aspekte.

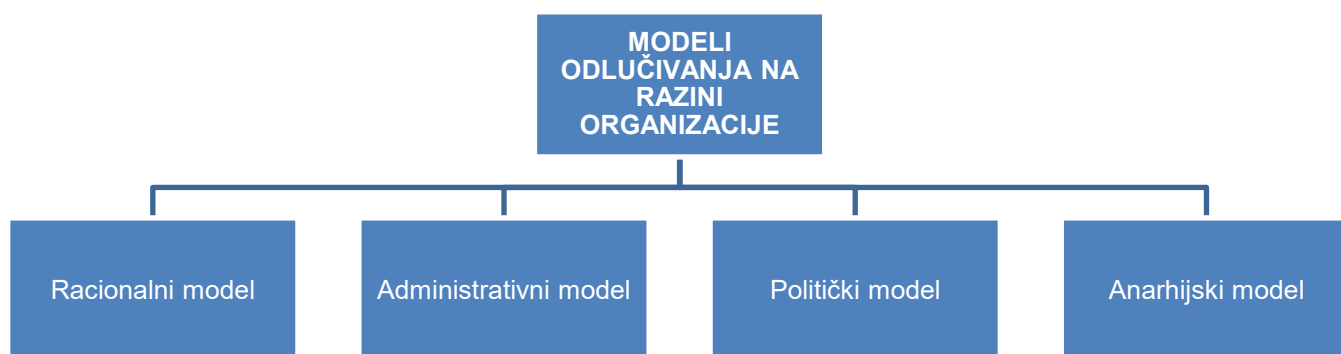
Izvor: samostalna izrada autora prema Sikavica i sur. (2014).

### **3.3. Modeli odlučivanja na razini organizacije**

Poslovno odlučivanje treba promatrati unutar šireg organizacijskog konteksta. "Organizacija je zajednica s relativno identificirajućim granicama, normativno uređena, s linijom autoriteta, komunikacijskim sustavom i sustavom koordinacije članova, a ovi kolektiviteti egzistiraju na relativno kontinuiranoj bazi i okolini te aktivnostima usmjerenim prema postavljenim ciljevima, koje imaju učinka za članove organizacije, za samu organizaciju i za društva" (Sikavica, 2011: 14). Tri su glavne značajke



organizacije. To su u prvom redu ciljevi koji definiraju što organizacija želi postići. Nakon toga slijedi usklađivanje materijalnih resursa i ljudskih potencijala te na kraju njihova racionalna uporaba. "Organizacija je aktivnost kojom se pokušavaju uskladiti međuljudski odnosi onih koji svojim zajedničkim radom pridonose ostvarenju nekih zajedničkih ciljeva" (Bernik i sur., 2007: 6). Organizacija je složeni sustav unutar kojeg se svakodnevno donose poslovne odluke. Ako žele poboljšati kvalitetu odlučivanja donositelji trebaju detaljnije analizirati te steći bolje razumijevanje organizacijskih aspekata odlučivanja. Četiri su osnovna modela odlučivanja na razini organizacije (Shema 4).



#### Shema 4. Modeli odlučivanja na razini organizacije

Izvor: samostalna izrada autora prema Sikavica i sur. (2014).

U nastavku slijedi tablični prikaz osnovnih obilježja modela odlučivanja na razini odlučivanja (Tablica 2).

**Tablica 2. Osnovna obilježja modela odlučivanja na razini organizacije**

	<b>RACIONALNI MODEL ODLUČIVANJA</b>	<b>ADMINISTRATIVNI MODEL ODLUČIVANJA</b>	<b>POLITIČKI MODEL ODLUČIVANJA</b>	<b>ANARHIJSKI MODEL ODLUČIVANJA</b>
Ciljevi, preferencije	jasni problemi i konzistentni ciljevi	djelomično konzistentni ciljevi i nejasni problemi	višestruki i proturječni ciljevi	nejasni i dvosmisleni ciljevi

Okolina	uvjeti sigurnosti	uvjeti nesigurnosti	uvjeti nesigurnosti/ nejasne okolnosti	uvjeti izrazite nesigurnosti
Moć i kontrola	centralizirana	slabije centralizirana	promijenjive koalicije i interesne skupine	jako decentralizirana, anarhična
Pravila i norme	pravila optimizacije	tradicija	tržišna pravila; sukob je legitiman i očekivan	djelomično i povremeno sudjelovanje u donošenju odluka
Raspoložive informacije	potpune informacije o inačicama i o njihovu ishodu	ograničene informacije o inačicama i o njihovu ishodu	informacije se strateški upotrebljavaju i po potrebi uskraćuju	nedosljedna stajališta, nejasne informacije
Odluke	racionalni izbor pojedinca radi maksimiziranja ishoda	zadovoljavajući izbor na temelju postojećih pravila i rutina	posljedica pregovaranja, različitih interesa i kompromisa	rezultat interakcije ljudi
Ideologija	efikasnost i efektivnost	stabilnost, pravednost, predvidljivost	borba, sukob, pobjednici i gubitnici	zaigranost, slaba povezanost, slučajnost

Izvor: samostalna izrada autora prema Sikavica i sur. (2014).

Rezultati donesenih odluka na strateškoj razini menadžmenta uzrokuju bolje ili lošije efekte vidljive kroz ukupne rezultate poslovanja poduzeća. Donositelji strateških odluka trebali bi slijediti pristupe u odlučivanju kojim ostvaruju visoku razinu efikasnosti u strateškom odlučivanju. Efikasnost strateškog odlučivanja može se analizirati prateći ostvarenje svake pojedinačno donesene strateške odluke, tj. analizirajući koliko su njima ostvareni definirani ciljevi. Budući da se radi o odlukama čiji se rezultati osjećaju kroz duže razdoblje, mjerenje njihovih učinaka praćenjem ostvarenja tijekom vremena predstavlja složen i zahtjevan posao za istraživača. Zbog toga se analiza sa razine odluke usmjerava na organizacijsku razinu promatrajući poduzeće kao cjelinu i analizirajući mjerila uspješnosti poduzeća (Bulog, 2014).

U nastavku slijedi detaljnija analiza navedenih metoda odlučivanja.

### 3.3.1. Racionalni model odlučivanja

Racionalni model odlučivanja, često nazivan i ekonomskim ili klasičnim modelom odlučivanja, proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i maksimalizacije vrijednosti odnosno koristi za organizaciju. U racionalnom modelu odlučivanja na razini organizacije najvažnije je da donositelji odluka u procesu odlučivanja budu posve racionalni. Što znači da oni pri odlučivanju biraju onu inačicu kojom će postići najbolji rezultat u postojećim uvjetima. Prema tome modelu ako se nekome pruži prilika da zaradi više novca on bi je uvijek trebao prihvatiti jer je osnovna funkcija cilja maksimalizacija rezultata.

Racionalno razmišljanje označuje bilo koje razmišljanje koje ljudima najbolje pomaže da ostvare svoje ciljeve, a racionalnost se može definirati kao relativan koncept koji opisuje svojstvo onoga što je racionalno. Racionalne teorije odlučivanja zasnovane su na optimizaciji, tj. na izračunu maksimuma ili minimuma niza inačica ili vrijednosti pod jasnim ograničenjima (Sikavica i sur., 2014: 84). Kao važno obilježje racionalnog modela odlučivanja potrebno je istaknuti zanemarivanje utjecaja okoline.

Racionalnost u poslovnom odlučivanju moguće je i potrebno promatrati kao kontinuum. Tako se ljudi mogu ponašati i donositi odluke racionalno ili mogu biti iracionalni. To pak znači da je jedan način razmišljanja više racionalan od drugog. Odluke koje ne donose nikakvu korist smatraju se iracionalnima, a odluke koje pružaju maksimalnu ili zadovoljavajuću korist nazivaju se racionalnima (Sikavica i sur., 2014: 86).

Temeljne pretpostavke racionalnog modela odlučivanja mogu se sažeti ovako (Sikavica i sur., 2014: 86):

- postoji samo jedan donositelj odluke,
- donositelj odluke ima samo jedan, fiksni cilj koji se može kvantificirati,
- donositelj odluke posjeduje savršeno znanje, tj. na raspolaganju ima sve informacije relevantne za proces izbora, što se pokazuje u specifikaciji svih mogućih inačica za ostvarenje cilja,
- skup potencijalnih posljedica jest konačan, može se anticipirati i evaluirati (rangirati) u terminima stabilnoga, dobro definiranog cilja,

- potencijalna „stanja prirode” sadržavaju raščlanjivanje nesigurnosti bez mogućnosti neanticipiranih iznenađenja.

“Klasični model preskriptivni je model koji upućuje menadžere kako bi trebali donositi odluke. Razvijen je na pretpostavci da su menadžeri logični i racionalni te da uvijek donose odluke koje su od najboljeg interesa za poduzeće. Prema postavkama klasičnog modela menadžer mora imati potpunu i perfektu informaciju, eliminirati nesigurnost, procijeniti svekoliku racionalnost i logičnost te završiti s odlukom koja najbolje služi interesima organizacije“ (Buble, 2009: 195).

“Četiri su koraka koja bi menadžeri trebali slijediti u odgovoru izazovima i problemima na koje nailaze (George i Jones, 2012: 442):

1. odrediti sve alternative na osnovu kojih će biti donesena konačna odluka, navedene alternative predstavljaju različita rješenja za određene probleme i prilike,
2. odrediti posljedice za svaku od alternativa, posljedica je sve ono što će se dogoditi ukoliko dotična alternativa bude odabrana,
3. odrediti osobne sklonosti i skup posljedica za svaku alternativu te poredati alternative prema osobnim sklonostima,
4. odabrati alternativu koja se smatra najboljom imajući u vidu posljedice koje ona sa sobom povlači“.

Klasični model temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- donositelj odluka djeluje na ostvarenju unaprijed utvrđenih ciljeva, pri čemu su mogući problemi precizno definirani i formulirani,
- donositelj odluka djeluje u uvjetima sigurnosti,
- kriteriji za ocjenu alternativa su poznati.

Klasični model odlučivanja, kao normativni model, danas ima podršku brojnih kvantitativnih tehnika uz primjenu računala, kao što su npr. stablo odlučivanja, matrica plaćanja, analiza točke pokrića, linearno programiranje, prognoziranje i modeli

operacijskih istraživanja. Negativna strana klasičnog modela su zanemarivanje nesigurnosti i rizika, te spoznajna i psihološka ograničenja menadžera.

Autor bi posebno izdvojio stablo odlučivanja i matricu plaćanja. Stablo odlučivanja predstavlja tehniku odlučivanja koja se temelji na odnosima između strategije i stanja, a koristi se za rješavanje složenih problema financija, marketinga, uvođenja novih proizvoda i sl. Temelji se na četiri osnovne varijable:

- kostur stabla odlučivanja koji prikazuje pomoću grafa strategije, moguće posljedice svake strategije i identificirano stanje,
- vjerojatnost različitih posljedica izabrane strategije,
- uvjetnu vrijednost (troškove) pripadajuće posljedice,
- očekivanu vrijednost za pripadajuće plaćanje ili troškove.

Matrica plaćanja predstavlja tehniku odlučivanja koja se koristi primarno u slučaju rizika za utvrđivanje posljedica izbora neke alternativne odluke. Odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti i neodređenosti podrazumijeva da nedostaju relevantne informacije za određivanje vjerojatnosti nastupanja relevantnog stanja. U odlučivanju pri riziku je moguće relevantnim stanjima dodijeliti odgovarajuće vjerojatnosti, te je pogodno koristiti tzv. Monte Carlo tehniku koja simulacijom utvrđuje vjerojatnost nekih ciljeva ili događaja upotrebom slučajnog izbora.

Zaključno, klasični model pretpostavlja racionalnost i idealne uvjete koji je u realnoj, svakodnevnoj poslovnoj okolini zbog različitih ograničenja teško postići.

Menadžment organizacije mora uvažavati utjecaje okoline kako bi poslovanje bilo uspješno. Okolina je koncept koji je različit za svaku organizaciju, a kako se organizacija mijenja, mijenja se i sadržaj i karakter utjecaja pojedinih čimbenika. Svaka organizacija susreće se s internom i eksternom okolinom. Interna ili unutarnja okolina obuhvaća organizacijsku kulturu, organizacijsku strukturu i resurse organizacije. Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu. Ono što treba imati na umu jest kako je okolina vrlo kompleksna i o njoj ovise kako sadašnjost, kao i budućnost poslovanja. Svako je poduzeće drugačije. Svako poduzeće ima različito vodstvo. Ono što je zajedničko svim poduzećima jest želja za

uspjehom i ostvarenjem profita. Različita poduzeća imaju različite strategije za realizaciju postavljenih ciljeva.

Okolina današnjih poduzeća vrlo je turbulentna i popraćena svakodnevnim promjenama. U takvim uvjetima nije nemoguće ostvariti uspjeh, no potrebno je biti uporan, strpljiv i organiziran. Za svakog ima mjesta na tržištu, no potrebno je izdvojiti se od konkurencije i pružiti potrošačima najkvalitetnije proizvode i usluge.

### 3.3.2. *Administrativni model odlučivanja*

Administrativni model odlučivanja poznat još i kao neoklasični model odlučivanja, odnosno organizacijski model ili model ponašanja temelji se na konceptu ograničene ili subjektivne racionalnosti. Ključni aspekti odlučivanja, slično kao i u racionalnom modelu jesu jasna podjela rada te definiranje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinca u organizaciji ali i postojanje formalnih pravila, postupaka i procedura. Tako je moguće stati i na kraj pristranosti i političkim igrama te inerciji organizacije koja prolazi iz njene tradicije i povijesti.

Administrativni model polazi od pretpostavke da racionalnost i logičnost nisu uvijek sastavni dio procesa odlučivanja. Pretpostavke administrativnog modela su:

- odluke o ciljevima su neodređene, konfliktne i nema koncenzusa među menadžerima, menadžeri nisu svjesni prilika i problema u okruženju,
- ne koriste se racionalne procedure ili su ograničene na jednostavne probleme,
- traženje alternativa je ograničeno fizičkim, financijskim, ljudskim i informacijskim resursima,
- menadžeri su skloniji zadovoljavajućim rješenjima nego optimalnim.

Administrativni model, kao deskriptivni, opisuje kako menadžeri donose odluke, a ne kako bi to trebali činiti.

“Marc-Simonov administrativni model upućuje menadžere kako donositi odluke u teškim situacijama. Mnoge menadžerske odluke nisu dostatno programirane da bi ih se do bilo koje razine moglo kvantificirati. Menadžeri nisu u stanju donositi ekonomski racionalne odluke čak kada bi to i željeli“ (Daft, 2008: 277).

Ključna pretpostavka administrativnog modela je da donositelji odluka odluke donose u uvjetima ograničene, a ne potpune racionalnosti. Marc-Simonov administrativni model uz nesavršene uvjete donošenja odluka pretpostavlja i ograničenu racionalnost. Donositelji odluka svjesni su da odluke koje donose nisu savršene te odabiru one odluke i rješenja za koje smatraju da su zadovoljavajuće i prihvatljive.

### *3.3.3. Politički model odlučivanja*

Politički model odlučivanja temelji se na znanosti o ponašanju i osnovu nalazi u disciplinama političkih znanosti, filozofije, psihologije i sociologije. Poznat je još i pod nazivom model koalicije, inkrementalni model, konkurentski model. Svaki od tih naziva upućuje na određena obilježja političkog modela.

Politički model odlučivanja karakteriziraju ograničeni i suprotstavljeni ciljevi, neograničene informacije, izbor prihvatljivih rješenja, otvoreni sustav odlučivanja s brojni unutarnjim i vanjskim utjecajima, rješavanje složenih i nestrukturnih problema, nepostojanje prave odluke i kratkoročni vremenski horizont odlučivanja.

### *3.3.4. Anarhijski model odlučivanja*

Anarhijska organizacija podrazumijeva i ističe slučajnost u procesu odlučivanja gdje svaki zaposlenik doslovce nabacuje ideje, pitanja, informacije i rješenja kojih se dosjeti u tzv. „kantu za otpatke“ u nadi da će nekada nešto od toga nekome koristiti za rješavanje nekakvog problema ili donošenje odluke.

Takva logika odlučivanja podsjeća na metodu „oluje mozgova“ i na tehniku izradbe mentalnih mapa, iako nedostaje struktura ili osoba koja usmjerava misli ideje i informacije.

## **3.4. Modeli klasificirani prema uvjetima odlučivanja**

Modeli klasificirani prema uvjetima odlučivanja zasnivaju se na podjeli modela odlučivanja prema odlučivanju u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Kod potpune

sigurnosti može se točno predvidjeti rezultat svake od mogućnosti odnosno inačice rješavanja problema. Takvih odluka ima samo pretežito na nižim razinama odlučivanja. Odlučivanje u uvjetima rizika karakterizira činjenica što su donositelju odluka poznate samo vjerojatnosti za različite rezultate.

Najnepoželjnija situacija je kada se odlučuje u uvjetima nesigurnosti koju karakterizira: donositelj odluke ne zna sve moguće inačice za rješavanje problema; donositelj odluke zna sve moguće inačice rješenja problema, ali ne zna vjerojatnost svake od mogućnosti. Polazeći od takve podjele odlučivanja postoje sljedeće vrste modela:

1. Modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti,
2. Modeli odlučivanja u uvjetima rizika,
3. Modeli odlučivanja u uvjetima nesigurnosti.

Modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti su oni modeli kod kojih sa sigurnošću može znati koje će situacije nastupiti u danim okolnostima. Kod tih modela su funkcionalni odnosi nedvojbeno određeni, odnosno kod njih su vrijednosti varijabli utvrđene bez rizika u danim uvjetima i okolnostima. U takve modele spadaju modeli optimizacije, čiji su tipični predstavnici modeli linearnog programiranja.

Modeli odlučivanja u uvjetima rizika su oni modeli odlučivanja kod kojih je za rješavanje problema uključena vjerojatnost. Takvi modeli se nazivaju i stohastički modeli, odnosno modeli simulacije. Modeli odlučivanja u uvjetima nesigurnosti su oni modeli odlučivanja kod kojih se odlučivanje odvija u uvjetima neodređenosti, odnosno neizvjesnosti, jer donositelj odluke nema mogućnosti utvrditi vjerojatnost nastupanja određenog događaja. Ti modeli općenito spadaju u područje teorije igara.

U svom su današnjem obliku formalne osnove teorije igara razvijene tek u prvoj polovini 20. stoljeća. U tome su se najviše istaknuli njemački i francuski matematičari. Nekoliko ekonomista i matematičara u 19. su stoljeću primijenili koncept teorije igara u ekonomiji, no bez većih rezultata. Dvojica od njih, Cournot i Bertrand, razvili su duopolne igre, anticipirajući nekooperativnu Nashovu ravnotežu. Edgeworth spaja "krivulje pogodbe" monopolista i monopsonista i općenitije strategije ugovornih strana koje su simultano u kooperaciji i konfliktu. U odnosu na nesavršeno tržište, Zeuthen (1930.) razvija jedan implicitan pristup teorije igara tržištu s nekolicinom ponuđača,



anticipirajući kooperativnu Nashovu ravnotežu i von Stackelbergov (1934.) koncept dinamičkih igara s vođama. Pojavljivanjem Luceove i Raiffove knjige *Games and Decisions* 1957. godine, teorija igara definitivno je postala dijelom socijalne znanosti (Brkić, 2003: 75).

Danas postoji veći broj različitih vrsta statičkih i dinamičkih igara koje je moguće razlikovati na osnovi ovih kriterija (Sikavica i sur., 2014):

- simetrične ili nesimetrične,
- s dva ili više igrača,
- ponavljajuće ili neponavljajuće (jednopotezne),
- s potpunim ili nepotpunim informacijama,
- simultane (strateške) ili sekvencijalne,
- s dobitkom ili gubitkom te
- kooperativne ili nekooperativne.

Neovisno o kojoj je vrsti igre riječ, teorije igara koristan su normativni alat za donošenje odluka u društvenom okruženju. Iako se one zasnivaju na matematičkim modelima s pomoću kojih prikazuju strateško ponašanje igrača, osim snažnog doprinosa u području ekonomije i menadžmenta vidljiv su trag ostavile i u područjima računovodstva, biologije, financija, prava, marketinga i političkih znanosti (Sikavica i sur., 2014).

Tehnike prikladne za analizu međuovisnih odluka znatno se razlikuju od onih kojima se služi prilikom donošenja pojedinačnih odluka, stoga je važno definirati temeljnu razliku između pojmova „odlučivanja“ i „igre“. Odluka naime može imati nekoliko faza i zahtijeva sekvencijalni plan djelovanja (strategiju), ali pri tome okruženje je neutralno. To znači da prilikom donošenja odluka svaka osoba može napraviti vlastiti odabir bez bojazni od reakcije ili odgovora neke druge osobe (pojedince, skupine, organizacije i sl.) (Bulog, 2014).

Da bi se igra mogla nazvati igrom, potrebno je najmanje dvoje igrača. Stoga se (strateška) igra može definirati kao interakcija između obostrano svjesnih igrača. Primjer kojim se može ilustrirati razlika između odluke i igre je sljedeći: desetero ljudi

odlazi na večeru u restoran. Ako svatko od njih plaća svoju večeru, riječ je o problemu odlučivanja. Ako svih desetero odluči podijeliti račun, riječ je o igri. U svim područjima života svakodnevno se susrećemo sa situacijama koje uključuju donošenje međusobno zavisnih odluka. Strateško je razmišljanje karakteristika mnogih vrsta interakcije među ljudima (Kopal i Korkut, 2011).

Navedeni primjeri dokaz su da je teorija igara svuda oko nas. Svaki igrač mora imati više od jednog odabira s obzirom na to da igrač koji ima samo jedan način odabira ne može imati strategiju i stoga ne može mijenjati ishod igre. Ishod je rezultat cijelog skupa strateških odabira svih igrača i podrazumijeva se da igrači imaju konzistentne preferencije među ponuđenim mogućnostima. Osim toga, pretpostavka je da su pojedinci sposobni poredati moguće ishode prema nekom redu prvenstva. Ukoliko se dogodi da su igrači indiferentni prema razlici između dvaju ili više ishoda, tada se tim ishodima pripisuje jednaki rang. Temeljem reda prvenstva, moguće je dodijeliti numeričke isplate svim mogućim ishodima (Kopal i Korkut, 2011).

### **3.5. Prednosti i ograničenja u uporabi modela**

Menadžeri se opredjeljuju za uporabu modela odlučivanja posebno iz sljedećih razloga (Sikavica i sur., 1999: 217):

1. Modeli su, generalno uzevši, lagani za uporabu i jeftiniji nego da se postupa u stvarnim situacijama. Na taj se način, naime, manje remeti odvijanje procesa nego da se eksperimentiranje vrši u okviru realnog sustava.
2. Modeli osiguravaju sustavni pristup rješavanju problema.
3. Modeli povećavaju razumijevanje (shvaćanje) problema.
4. Modeli od korisnika zahtijevaju da budu određeni glede ograničenja i ciljeva u odnosu na analizirani problem.
5. Modeli služe kao konzistentno oruđe (alat) za (pr)ocjenjivanje.
6. Modeli osiguravaju standardiziranu formu analiziranja problema.
7. Modeli omogućavaju korisnicima da unesu snagu matematike i pomoću nje djeluju na rješavanje problema koristeći se kod toga kvantificiranim informacijama iz procesa.

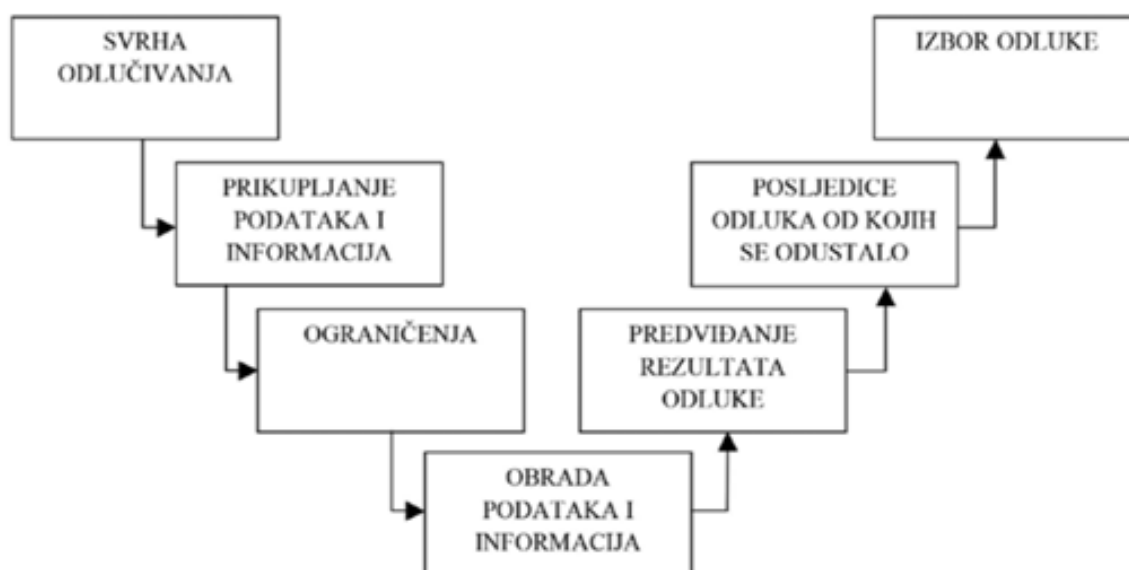
8. Modeli omogućavaju managerima da analiziraju složene situacije uz pomoć jedinstvenog pitanja „što ako“?. Npr. što će se dogoditi s profitom ukoliko dođe do porasta troškova zaliha u idućoj godini za 2%?
9. Modeli se izrađuju za potrebe managera i ohrabruju njihov input.
10. Modeli pomažu u reeduciranju vremena potrebnog za donošenje odluka.

Što se pak ograničenja modela odlučivanja tiče, ona se mogu svesti na sljedeće (Sikavica i sur., 1999: 218):

1. Neki od modela mogu biti skupi i zahtijevati dosta vremena za razvoj i testiranje.
2. Modele je moguće nekorektno primjenjivati, a dobivene rezultate moguće je krivo interpretirati. Široka primjena kompjutoriziranih modela dovodi do rizika, s obzirom da visokosofisticirani modeli mogu biti operativno upravljani od strane korisnika koji nemaju dovoljno znanja s područja matematike i informatike, a da bi mogli vršiti (pr)ocjenjivanje na temelju određenog suptilnog modela odlučivanja. Oni, naime, ne mogu u potpunosti razumjeti okolnosti pod kojim model može biti uspješno korišten.
3. Može doći do prenaplašavanja kvantitativnih u odnosu na kvalitativne informacije.
4. Modeli polaze od pretpostavki kojima se previše pojednostavnjuju varijable uzete iz realnoga svijeta.
5. Izrada modela može postati sama sebi svrhom.

Razvoj novih tehnologija, umreženost, promjene u trendovima, novi načini komuniciranja, novi oblici razmjene podataka i informacija, dostupnost suvremenih matematičkih, sistemskih, računalnih i drugih tehnoloških rješenja i slično, donositeljima odluka pružaju nove mogućnosti i uvelike olakšavaju izbor odluke. Za kvalitetno odlučivanje u današnjim uvjetima potrebno je prvenstveno uzeti u obzir probleme u rasponu od prepoznavanja je li odluka uopće potrebna do osiguravanja njene provedbe (Budimir, 2013).

Odlučivanje je vrlo zahtjevan zadatak jer složenost tržišta, slojevitost problemskih situacija, isprepletenost kulturnih, vrijednosnih, moralnih, tehnoloških ili političkih čimbenika imaju utjecaj na svakodnevnicu kako u prošlosti tako i danas. Sastavnice procesa donošenja odluke prikazane su u nastavku (Shema 5).



**Shema 5. Sastavnice procesa donošenja odluke**

Izvor: samostalna izrada autora prema Budimir (2013).

Upotreba novih tehnologija u poslovnim aktivnostima neizostavan je dio procesa modernoga upravljanja, odlučivanja i poslovanja. Kao potpora poslovnom odlučivanju odavno su u primjeni računalni sustavi u svrhu jednostavnijega odabira rješenja u procesu odlučivanja čime se povećava uspješnost u odabiru odluka i smanjuju troškovi organizaciji.

### 3.6. Primjer racionalnog odlučivanja

Racionalno odlučivanje se temelji na činjenicama i ima određeni postupak odvijanja. Cilj menadžera je donijeti što više odluka racionalnom procedurom. Primjer poduzeća koje ima prevelike zalihe, te mu je cilj sniziti vezani kapital. Rješenja koja se nameću su: povećanje prodaje, sniženje proizvodnje i oglašivanje rasprodaje. Kod donošenja odluka šefov ili direktorov prijedlog je prvi, ne postoje sukobljene strane. Slijedi predlaganje rješenja, te „Navijanje za moje kriterije“, cilj je što više kriterija, koji se trebaju rangirati prema važnosti. Zatim slijedi odabir mjerila kojima se mjeri kakvoća prijedloga. Posljednja faza je ocjenjivanje rješenja i formiranje rang liste. Treba usporediti sva rješenja; analitička, kvantitativna i kvalitativna.

## 4. ZAKLJUČAK

Donositelj odluke se pri odlučivanju suočava s nedvojbenim, dvojbenim i rizičnim situacijama, strahom od donošenja odluka te drugim ograničenjima koji proces odlučivanja mogu otežati, usporiti ili onemogućiti. Za kvalitetno odlučivanje u takvim uvjetima potrebno je raspolagati pravodobnim informacijama, provesti procjenu mogućih rješenja te analizu utjecaja iz okružja u cilju pozitivnoga ishoda.

Mnogo je čimbenika koji utječu na proces donošenja odluka. Neki čimbenici se pojavljuju češće i intenzivniji su, dok se drugi pojavljuju rijetko i nisu toliko izraženi. Ono što je svakako potrebno jest znati prioritete, postaviti si jasno ciljeve i u zadanom vremenskom roku te ciljeve nastojati realizirati. Utjecaja na proces donošenja odluke je mnogo, međutim menadžer koji zna upravljati vremenom, koji zna svoje ciljeve i koji zna upravljati emocijama, zasigurno će kvalitetnije i lakše donijeti odluku.

Četiri su osnovna modela odlučivanja na razini organizacije. Racionalni model odlučivanja proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i maksimalizacije vrijednosti odnosno koristi za organizaciju. U racionalnom modelu odlučivanja na razini organizacije najvažnije je da donositelji odluka u procesu odlučivanja budu posve racionalni.

Administrativni model odlučivanja poznat još i kao neoklasični model odlučivanja, odnosno organizacijski model ili model ponašanja temelji se na konceptu ograničene ili subjektivne racionalnosti. Politički model odlučivanja karakteriziraju ograničeni i suprotstavljeni ciljevi, neograničene informacije, izbor prihvatljivih rješenja, otvoreni sustav odlučivanja s brojni unutarnjim i vanjskim utjecajima, rješavanje složenih i nestrukturnih problema, nepostojanje prave odluke i kratkoročni vremenski horizont odlučivanja.

Anarhijska organizacija podrazumijeva i ističe slučajnost u procesu odlučivanja gdje svaki zaposlenik doslovce nabacuje ideje, pitanja, informacije i rješenja kojih se dosjeti u tzv. „kantu za otpatke“ u nadi da će nekada nešto od toga nekome koristiti za rješavanje nekakvog problema ili donošenje odluke.

S obzirom da svaka odluka donosi promjene, pravodoban odabir odluke među mogućim rješenjima odrazit će se bilo kratkoročno ili dugoročno na daljnji tijek aktivnosti donositelja odluka u ovisnosti o ishodima koje će odabrana odluka polučiti i posljedicama izbora donesene odluke. Donositelj odluka mora biti svjestan razvoja novih tehnologija i suvremenih trendova te se spremno suočiti s izazovima današnjice.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. BERNIK, J., ĐURĐEVIĆ, S., KUVAČIĆ, N., TOLUŠIĆ, M. i VINKO, B. (2007): *Poduzetništvo 1*, Zagreb: Školska knjiga
2. BUBLE, M. (2009): *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet
3. DAFT, R. L. (2008): *Management-Eight Edition*, Thomson South-Western
4. GEORGE, J. M. i JONES, G. R., (2012): *Understanding and Managing Organizational Behavior - 6th ed.*, Prentice Hall
5. KOPAL, R. i KORKUT, D. (2011): *Teorija igara – praktična primjena u poslovanju*, Zagreb: Comminus: Visoka škola Libertas
6. KREITNER, R. (2009): *Management - Eleventh Edition*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
7. PENDE, H. (2008): *Moć neetičkog poslovanja*, Organizacijska kultura u Hrvatskoj, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
8. SIKAVICA, P. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Informator
9. SIKAVICA, P., HUNJAK, T., BEGIČEVIĆ REĐEP, N. i HERNAUS, T. (2014): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Školska knjiga

### Članci:

1. BRKIĆ, L. (2003): Temeljni koncepti teorije igara u međunarodnoj ekonomiji, *Politička misao: časopis za politologiju*, 39 (3), str. 75-87, URL: <http://hrcak.srce.hr/23676>
2. BUDIMIR, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 573-584, URL: <https://hrcak.srce.hr/116457>
3. BULOG, I. (2014): Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 3-28, URL: <https://hrcak.srce.hr/123470>
4. DOGAN-KILIC, E., (2013): Participative decision making, Sinop University sample, Turkey, *Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15 (2), str. 465-489
5. HRUŠKA, D. (2005): *Poslovno odlučivanje u zdravstvu*, Zagreb: Zdravstveno veleučilište u Zagrebu

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis shema**

Shema 1. Uloga menadžera u odlučivanju .....	4
Shema 2. Sposobnost odlučivanja .....	5
Shema 3. Čimbenici modela odlučivanja .....	8
Shema 4. Modeli odlučivanja na razini organizacije .....	11
Shema 5. Sastavnice procesa donošenja odluke .....	22

### **Popis tablica**

Tablica 1. Zatvoreni i otvoreni model odlučivanja .....	10
Tablica 2. Osnovna obilježja modela odlučivanja na razini organizacije.....	11



## **SAŽETAK**

Predmet istraživanja ovog rada leži u činjenici kako je danas iznimno teško poslovati i donositi odluke na tržištu. Suvremeni menadžment izložen je raznim promjenama, potrebama za stalnim inovacijama, tehnološkom napretku i sl. Postoje razni modeli odlučivanja. Prema namjeni, razlikuju se modeli utvrđivanja i modeli odlučivanja. Cilj je ovoga rada definirati menadžment i odlučivanje, te dovesti u vezu navedena dva područja. Pored toga, cilj je ovoga rada definirati i analizirati modele odlučivanja u poslovnom odlučivanju.

**Ključne riječi:** menadžment, odlučivanje, modeli, odluke

## **SUMMARY**

The subject of this paper's research lies in the fact that today it is extremely difficult to do business and make decisions in the market. Modern management is exposed to various changes, needs for constant innovation, technological advancement etc. There are various decision models. By purpose, determination models and decision models differ. The aim of this paper is to define management and decision making and to link the two areas mentioned. In addition, the aim of this paper is to define and analyze decision-making models in business decision-making.

**Keywords:** management, decision making, models, decisions