

# Vrste odluka i obilježja odluka

---

**Jug, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:418900>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Martina Jug**

## **VRSTE ODLUKA I OBILJEŽJA ODLUKA**

Završni rad

Pula, rujan 2020.

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

**Martina Jug**

## **VRSTE ODLUKA I OBILJEŽJA ODLUKA**

Završni rad

**JMBAG: 0303073279, redovita studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Poslovno odlučivanje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: Izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Martina Jug, kandidat za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada i uz pomoć izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović, 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, Martina Jug dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Vrste odluka i obilježja odluka“ 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 sa 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

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINIRANJE ODLUKE I PROCES ODLUČIVANJA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Odluka.....	3
2.2. Proces odlučivanja i čimbenici odlučivanja.....	5
2.3. Pokretači odluka.....	6
<b>3. VRSTE ODLUKA I OBILJEŽJA ODLUKA.....</b>	<b>7</b>
3.1. Vrste odluka s obzirom na važnost.....	7
3.2. Vrste odluka s obzirom na subjekt odlučivanja .....	8
3.3. Vrste odluka s obzirom na razine odlučivanja .....	10
3.4. Ostali kriteriji klasifikacije odluka .....	11
<b>4. MEĐUSOBNA POVEZANOST ODLUKA.....</b>	<b>15</b>
<b>5. OPTIMALNA ODLUKA I ZADOVOLJAVAJUĆA ODLUKA .....</b>	<b>16</b>
<b>6. PRIMJER ODLUKA S OBZIROM NA VAŽNOST IZ STVARNE POSLOVNE PRAKSE.....</b>	<b>20</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA .....</b>	<b>28</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>29</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>30</b>

## 1. UVOD

Odlučivanje je proces svojstven svakom čovjeku bez obzira djeluje li on u svrhu realizacije vlastitog/ privatnog interesa ili interesa poduzeća u kojemu radi. Proces odlučivanja završava donošenjem odluke, a odluka je najjednostavnije rečeno rezultat procesa odlučivanja do kojeg dolazi odabiranjem jedne od više ponuđenih opcija. Donošenje odluke ponekad je težak i vrlo rizičan zadatak za donositelja, osobito ako su odluke vezane uz neki važan segment života ili organizacije te ako zbog donesene odluke može doći do dugoročnih posljedica. U radu, koji se sastoji od šest međusobno povezanih poglavlja sa zaključkom, u središtu razmatranja nalaze se odluke, točnije različite vrste odluka i njihova obilježja.

Prvo poglavlje je uvod u kojemu su ukratko prezentirani tema i sadržaj završnog rada. Kako bi se razrada mogla dalje razvijati za početak je bilo potrebno definirati osnovni pojam „odluku“ koji je obrađen u drugom poglavlju „Definiranje odluke i proces odlučivanja“. Također, opisan je i proces odlučivanja te su spomenuti i čimbenici koji se pojavljuju u tom procesu, ali i pokretači odluka koji utječu na samo donošenje odluke.

Treće poglavlje posvećeno je vrstama odluka i njihovim obilježjima. U poglavlju je obrađena klasifikacija odluka prema različitim osnovama: vrste odluka s obzirom na važnost (strateške, taktičke i operativne odluke), zatim vrste odluka s obzirom na subjekte odlučivanja (individualne, skupne i kolektivne odluke) te vrste odluka s obzirom na razine odlučivanja (tu je riječ o odlukama od najviše pa do najniže razine menadžmenta). U poglavlju su definirani i ostali kriteriji klasifikacije odluka prema različitim autorima.

Četvrto poglavlje govori o međusobnoj povezanosti odluka koja može biti horizontalna (na istoj razini menadžmenta) i vertikalna (na svim razinama).

U petom poglavlju navedena je razlika između optimalne i zadovoljavajuće odluke, gdje optimalna odluka predstavlja onu odluku u kojoj donositelj ostvaruje maksimalnu razinu korisnosti odabiranjem najbolje moguće inačice, dok su zadovoljavajuće odluke one koje nas moraju dovesti do zacrtanog cilja.

U šestom poglavlju analiziran je primjer iz stvarne poslovne prakse (poduzeće Podravka d.d.) vezan za podjelu odluka prema važnosti, gdje pripadaju, kako je već gore navedeno, strateške, taktičke i operativne odluke.

Sedmo, ujedno i zadnje poglavlje donosi temeljne zaključke vezane uz obrađenu temu završnog rada, a u nastavku rada još se nalazi i popis literature te popis tablica i slika.



## 2. DEFINIRANJE ODLUKE I PROCES ODLUČIVANJA

### 2.1. Odluka

U životu se svakodnevno donose odluke bile one privatne ili poslovne važnosti, to je konstanta koja postoji koliko i ljudski rod. Život zahtijeva da se napravi selekcija između ponuđenih mogućnosti i da se na kraju dođe do konačnog rezultata procesa odlučivanja, to jest odluke. Odluka je najjednostavnije rečeno rezultat procesa odlučivanja, čim se donese određena odluka proces donošenja odluke smatra se završenim. Trebalo bi razlikovati poslovno od privatnog odlučivanja. U privatnom životu donositelj odluke relativno lako odlučuje, na primjer što će određeni dan odjenuti, što doručkovati, kada će se probuditi, kada će ići spavati i slično, međutim, znatno teže odlučuje o tome gdje će se dalje školovati, koji fakultet upisati, gdje će se zaposliti, koga izabrati za bračnog partnera i tako dalje i većinu odluka donosi na temelju intuicije, dok se u poslovnom životu pojavljuju problemi u kojima se na primjer treba odlučiti kojeg dobavljača odabrati, kod kojeg poslodavca započeti karijeru, koju osobu zaposliti i slično. *„I u donošenju odluka, baš kao i u medicini gdje, u pravilu, svaka terapija izaziva određene kontraindikacije pa se i liječnik opredjeljuje za onu terapiju kod koje su kontraindikacije najblaže za pacijenta, tako isto valja postupiti i donositelj odluka, tj. donijeti takvu odluku koja će imati puno više pozitivnih, nego negativnih efekata“<sup>1</sup>*

S obzirom na promjene koje se svakodnevno događaju, menadžeri ne mogu pobjeći od donošenja odluka. Menadžeri su osobe koje u poduzećima donose odluke bez obzira na kojoj razini djeluju i ujedno snose odgovornost za iste. Način na koji menadžer odlučuje i kvaliteta donesene odluke vrednuje menadžera kao uspješnog ili neuspješnog. Postoje menadžeri koji odluke donose vrlo opušteno – „u hodu“, njima je sve lako rješivo i jednostavno. Problem koji se može pojaviti je ignoriranje težine određenog problema koji se rješava, pa bi odluka mogla riješiti samo određene simptome, ali ne i stvarni izvor problema. S druge strane, postoje i oni menadžeri koji analiziraju svaku, pa i najmanju sitnicu. Takvi menadžeri odluke donose sporo i s velikim oprezom, kod njih bi problem mogle predstavljati „zakašnjele odluke“, odnosno odluke koje, zbog prevelike pozornosti

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna Organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 477.

usmjerene na rješavanje problema, mogu biti donesene prekasno. Optimalan način donošenja odluke trebao bi se nalaziti negdje na sredini. Poduzeća tragaju za menadžerima koji će znati razlikovati odluke od iznimne važnosti za poduzeće (hitne i važne) i za koje su potrebni duži period i složenija pravila (kako bi donesene odluke bile učinkovite) od onih odluka za koje nije potreban duži period odlučivanja. Hitne i važne odluke jesu sve one odluke koje su usko vezane za organizacijske ciljeve i trebale bi se donijeti u što kraćem roku uz preporuku da ih donese pojedinac ili manja skupina ljudi jer je skupno odlučivanje u pravilu sporije.

Iako različiti autori definiraju odluku na manje – više sličan način ili su pak te definicije iste kod većine autora, ovdje su navedene neke od definicija:

„Odluka je prosudba. Ona je izbor između više inačica“<sup>2</sup>

„Odluka je izbor jedne od više ponuđenih inačica“<sup>3</sup>

„Odluka bi se najjednostavnije mogla definirati kao izbor između više inačica“<sup>4</sup>

U konačnici, svim citiranim autorima zajedničko je da odluka označuje izbor između više inačica, tj. mogućnosti, ona predstavlja smjer djelovanja onome tko ju provodi. „*Nikad ne donosite odluku, a da niste razmotrili bar dvije mogućnosti izbora*“<sup>5</sup> – rekao je Lido Anthony "Lee" Iacocca, američki proizvođač automobila Ford Mustang. „*Da bi odluka, kao rezultat procesa odlučivanja, mogla djelotvorno riješiti problem, ona ponajprije mora biti nedvosmislena, precizna, realna i jasna, a prije svega mora biti donesena na vrijeme*“.<sup>6</sup> Svaki donositelj odluke trebao bi donijeti efektivnu odluku, to jest najbolju moguću odluku unutar danih okolnosti. Pojedinac na kraju izabire onu odluku koju smatra najboljom u danoj situaciji. Donošenje odluke samim time predstavlja izazov svakom pojedincu.

---

<sup>2</sup> F.P. Drucker, *Efikanas direktor*, Zagreb, Privredni vjesnik, 1992., str. 105.

<sup>3</sup> G. Moorhead, R.W. Griffin, *Organization Behavior*, 2<sup>nd</sup> editon, Boston, Houghton Mifflin, 1989., str. 527.

<sup>4</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Kheudori, *Management*, New York, Harper and Row, 1985., str. 169.

<sup>5</sup> V. Krešimir, Zamke u odlučivanju, 2016., str. 19. (<https://issuu.com/krvarga/docs/zamke-u-odlucivanju> - pristupljeno 15.08.2020.)

<sup>6</sup> P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep, T. Hernaus, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 55.

## 2.2. Proces odlučivanja i čimbenici odlučivanja

Odlučivanje predstavlja stalan proces u poslovnom, ali i u privatnom životu, sastavljen od niza međusobno povezanih aktivnosti, čiji je krajnji cilj donošenje odluke. Način na koji menadžer donosi odluku ima izravan utjecaj na konačnu kvalitetu tih odluka. Taj proces započinje prepoznavanjem postojećeg problema, zatim pronalaskom alternativnih rješenja problema i u konačnici nakon pronalaska alternativnih rješenja, odabiranje najkorisnije alternative te provođenje iste. *„Odluka odražava namjeru određenog djelovanja. To djelovanje treba razlikovati od same odluke. Odluka je donesena u trenutku kada onaj (ili oni) koji odlučuje donese konačni sud.“*<sup>7</sup>

Proces odlučivanja u velikoj mjeri ovisi o čimbenicima o kojima na koncu ovisi i kvaliteta konačne odluke. Čimbenici na primjer mogu biti ograničenja u odlučivanju, a najčešća ograničenja koja se javljaju u procesu odlučivanja jesu ograničenost sredstvima, vremenom te informacijama. Sljedeći, vrlo bitan čimbenik u odlučivanju jest okolina u kojoj se odlučuje, ona može biti stabilna i nestabilna. Stabilnu okolinu karakterizira brže i lakše odlučivanje, jer se promjene događaju sporije i slabije, dok je za nestabilnu okolinu zbog brzih i velikih promjena karakteristično dugotrajnije i kompleksnije odlučivanje. Zatim, način na koji se odlučuje i okolnosti u kojima se odlučuje jedan su od čimbenika o kojima ovisi kvaliteta konačne odluke, drugim nazivom to je čimbenik tehnologija i metode odlučivanja. Tehnologija odlučivanja trebala bi biti što kraća i jednostavnija, dok na vrijeme trajanja procesa odlučivanja utječe način na koji menadžer donosi odluku, znanja i sposobnosti koje posjeduje, menadžerska razina na kojoj djeluje te vrijeme koje ima na raspolaganju za donošenje odluke. Zadnji čimbenik, ali ne i manje važan jest međusobni odnos različitih odluka. Sve odluke jesu ili bi trebale biti međusobno povezane, ukazujući na to koliku važnost međusobna povezanost odluka ima na konačnu odluku. Sve odluke su važne, krenuvši od onih koje se donose na najvišim pa sve do onih koje se donose na najnižim razinama organizacije, to znači da bi odluke u poduzeću trebale biti povezane horizontalno (na istoj razini menadžmenta) i vertikalno (između svih razina).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> J. Frank Yates, *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 25.

<sup>8</sup>P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 113.-133.

### **2.3. Pokretači odluka**

Pokretači odluka mogu biti različite vanjske, ali i unutarnje okolnosti. Za rijetko koju odluku može se reći da je pokrenuta samo na temelju utjecaja iznutra, odnosno samo na temelju utjecaja izvana. Vanjski pokretači odluka jesu oni koji su izvan kontrole donositelja odluka (na primjer aktivnost konkurencije, promjene ponašanja poslovnog partnera, promjena zakonske regulative i tako dalje), dok su unutarnji pokretači odluka često povezani s ciljem povećanja efikasnosti i profitabilnosti poduzeća (primjer takvih odluka bile bi odluke o promjeni asortimana, uvođenju novog proizvoda, kupnji opreme, otpuštanju zaposlenika...).

Unutarnje i vanjske pokretače odluka je moguće pojasniti na primjeru studenta koji može donijeti osobnu odluku o prijavi ispita na temelju objave rokova usklađivanjem svojih planova s tim rokovima, ali u konačnici to je odluka koju treba tretirati kao odluku iniciranu „iznutra“. Situacija koja se može pojaviti je ako roditelj postavi zahtjev „Ako to ne položiš do...“, tada je odluka vezana uz izlazak na ispit pokrenuta izvana.

### 3. VRSTE ODLUKA I OBILJEŽJA ODLUKA

U bogatoj domaćoj, ali i stranoj literaturi iz područja organizacije i menadžmenta, nailazi se na različite klasifikacije vrsta odluka kako kod domaćih tako i stranih autora. Sve odluke baziraju se na vrstama problema koji se tim odlukama nastoje riješiti.

Ono neophodno, za razlikovanje odluka različitih vrsta, jest odrediti neke kriterije po kojima će se odluke razlikovati. Stoga, bitni kriteriji za razlikovanje odluka jesu sljedeći:

1. važnost, odnosno značenje odluke – tu se odluke dijele na strateške, taktičke i operativne, zatim
2. nositelji odluka, odnosno subjekti odlučivanja gdje pripadaju individualne, skupne i kolektivne odluke te
3. razina odlučivanja, kriterij pod kojim se svrstavaju odluke najviše, srednje i najniže razine menadžmenta.<sup>9</sup>

U nastavku će se detaljnije pojasniti vrste odluka prema navedenim kriterijima klasifikacije.

#### 3.1. Vrste odluka s obzirom na važnost

*„Kada je riječ o važnosti donošenja poslovnih odluka to se odnosi na to koliko neka odluka ima značenje za neku organizaciju ili neko drugo poduzeće.“<sup>10</sup>* Pri donošenju strateških, taktičkih i operativnih odluka H. Koontz i H. Weihrich smatraju kako više pažnje treba posvetiti onim odlukama s većim troškovima, važnijim programima, odlukama koje se ne mogu naknadno mijenjati, koje se donose u nesigurnim uvjetima te u onim uvjetima gdje su važna mišljenja ljudi.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 60.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 61.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 62.

Strateške odluke kako i sam naziv govori vezane su uz promjenu određene strategije i ciljeva te ih donosi vrhovni menadžment. Po svojoj prirodi sadržavaju veću složenost i one su najvažnije odluke u organizaciji te kako ističe B. M. Bass: „*Strateške odluke važne su za dugoročno zdravlje organizacije*“.<sup>12</sup> Visoko su rizične odluke te mogu rezultirati uspjehom za organizaciju ili u suprotnom rezultirati propašću. Samo jedna pogrešna odluka organizaciju može dovesti do propasti, samim time može se zaključiti da je odgovornost donositelja strateških odluka vrlo velika. Odluke od strateške važnosti predstavljaju okvir unutar kojeg se moraju kretati taktičke odluke.<sup>13</sup>

Preko taktičkih odluka se dolazi do realizacije odluka strateške važnosti. One su odluke nižeg reda s jednim krajnjim ciljem - povećanjem efikasnosti organizacije. Taktičke odluke su srednjoročne, a priroda rizika im je umjerena. Kako ističe D. Gorupić: „*Taktičke su odluke uvijek jednodimenzionalne jer je situacija za njih dana, a i zahtjevi koji se njima postavljaju jasni su*“.<sup>14</sup>

I zadnje, operativne odluke, jesu odluke najnižeg reda i donosi ih najčešće niži menadžment. Preko njih dolazi do realizacije taktičkih odluka. Najčešće su programirane, to jest do njih dolazi kada se rješavaju neki rutinski problemi ili situacije koje se ponavljaju. Operativne odluke su kratkoročne i rizik donositelja odluka je nizak.<sup>15</sup>

### **3.2. Vrste odluka s obzirom na subjekt odlučivanja**

S aspekta broja donositelja odluka razlikuju se individualne odluke, odluke skupine i kolektivne odluke.

Za individualne odluke glavno obilježje nalazi se u samom nazivu - donositelj takvih odluka je pojedinac/ individua koji odluke donosi na svom radnom mjestu. Razlikuju se po značenju i važnosti jer ovise o tome koje mjesto donositelj odluke zauzima u organizaciji i na kojoj razini se nalazi, nije svejedno je li taj pojedinac glavni direktor, poslovođa ili pak

---

<sup>12</sup>E. Frank Harrison, A. P. Monique, Levels of strategic decision success; str. 107.

[http://www.almohamady.com/main/upload/00251740010317469\(1\).pdf](http://www.almohamady.com/main/upload/00251740010317469(1).pdf) (pristupljeno 16.08.2020.)

<sup>13</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 61.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 62.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 62.

voditelj određenog odjela. Individualno odlučivanje primjenjuje se prilikom rješavanja nekih jednostavnijih problema za koje pojedinac ima dovoljno znanja i iskustva ili prilikom donošenja nekih povjerljivih odluka. Menadžeri se pri individualnom načinu donošenja odluka služe intuicijom (potaknuti prijašnjim iskustvom osjećaju da bi baš takva odluka mogla biti „dobra“) ili racionalnim prosuđivanjem (gdje traže dodatne informacije koje će im olakšati postupak).

Skupne odluke donosi veći broj pojedinaca rješavajući određeni problem. Primjenjuju se kada specijalistička znanja jedne osobe nisu dovoljna da bi se donijela efektivna odluka. U pravilu, skupno je odlučivanje sporije i složenije, ali je veći broj kreativnih ideja s obzirom na to da je u odlučivanje uključen veći broj ljudi. Primjer skupnih odluka jesu odluke tima/odjela. Prednosti skupnog odlučivanja prikazane su u tablici 1.

Kolektivne odluke u pravilu donosi najveći organ upravljanja u organizaciji (skupština dioničara), a posljedice takvih odluka mogu se odraziti na veći broj članova organizacije ili na cijelu organizaciju. Takve odluke pripadaju skupini upravljačkih, odnosno egzistencijalnih odluka, točnije odlukama političke prirode.<sup>16</sup>

*Tablica 1. Prednosti skupnog odlučivanja prema P. Sikavici*

Veći legitimitet odluke	Jer u procesu odlučivanja sudjeluje više ljudi
Veća kvaliteta odluke	Zbog većeg broja stručnjaka koji sudjeluju u procesu odlučivanja
Veća mogućnost za razvoj novih ideja	S obzirom na to da skupina može razviti mnogo više ideja nego pojedinac
Bolja informiranost donositelja odluka	Jer skupina mora imati mnogo više informacija nego pojedinac
Veći moral i zadovoljstvo onih koji odlučuju	Jer veći broj njih sudjeluje u odlučivanju

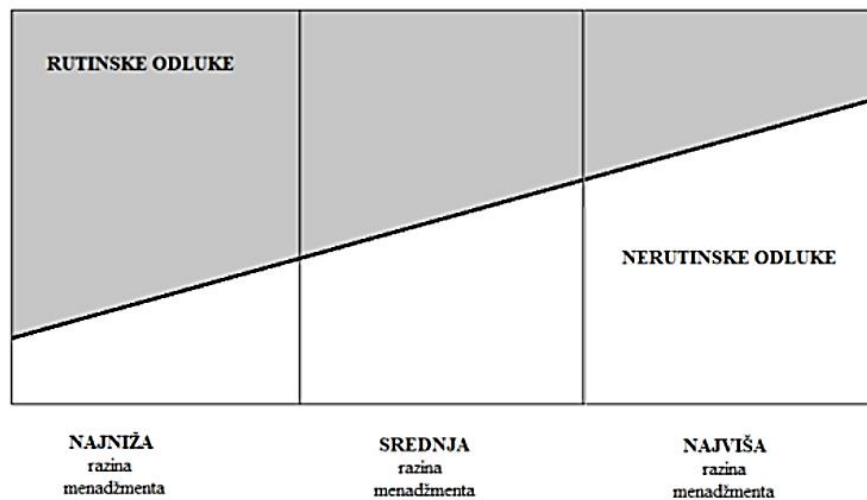
*Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 252.-253.*

<sup>16</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 63.

### 3.3. Vrste odluka s obzirom na razine odlučivanja

Prema razinama odlučivanja razlikujemo odluke koje se donose na najnižoj, srednjoj i najvišoj razini menadžmenta. Poznato je kako određenu vrstu odluka ne donosi samo jedna razina menadžmenta, no ipak se može govoriti o tome kako strateške odluke najčešće donosi najviša razina, operativne najniža dok srednja razina menadžmenta donosi većinom taktičke odluke. To ne znači da operativne odluke ne može ili neće donositi srednja i viša razina menadžmenta. „Dakle može se reći kako menadžeri svih razina menadžmenta donose sve vrste odluka, ali se međusobno razlikuju po tome koji postotak od ukupnog broja odluka otpada na pojedinu vrstu odluka.“<sup>17</sup> Udio rutinskih i nerutinskih odluka s obzirom na razine menadžmenta prikazan je na slici 1.

Slika 1. Razine menadžmenta i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka



Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 64.

<sup>17</sup>P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 63.



### 3.4. Ostali kriteriji klasifikacije odluka

H. A. Simon, američki znanstvenik i dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju odluke svrstava u dvije osnovne skupine: programirane i neprogramirane. „*Programirano i neprogramirano odlučivanje u najužoj je vezi s vrstama odluka. Zapravo, sve odluke koje se donose u poduzeću mogu se dijeliti na programirane i neprogramirane odluke.*“<sup>18</sup>

Programirane odluke jesu rutinske odluke i one odluke koje se donose u situacijama koje se ponavljaju. Donošenje ove vrste odluka ne bi trebalo stvarati probleme s obzirom na to da su koraci u odlučivanju poznati jer su se i ranije donosile iste ili pak slične odluke prilikom kojih su se rješavali rutinski problemi koji su u većoj mjeri predvidivi te čiji su učinci poznati. Ti problemi rješavaju se već poznatim postupcima, procedurama te pisanim ili nepisanim pravilima. Primjer jedne programirane odluke je priprema pacijenta za kiruršku operaciju ili na primjer što učiniti s robom koju kupac želi vratiti. Ovom vrstom odluka većinom se bave niže razine menadžmenta u organizacijama.

S druge strane, neprogramirane odluke - suprotno su od programiranih odluka i njima bi se u većoj mjeri trebao posvetiti vrhovni menadžment s obzirom na to da su od strateške važnosti i posljedice po organizaciju su veće. Do njih dolazi kada se donositelj odluke pronađe u novim situacijama koje se prvi put javljaju i s kakvima do tada nije bio upoznat. Za neprogramirane odluke ne postoje neke poznate procedure, politike ili propisani postupci kako ih donijeti, stoga se od donositelja odluke očekuje donošenje odluke na temelju intuicije, znanja ili racionalnog prosuđivanja. Svaka je nova situacija slučaj za sebe pa je potrebno da donositelj odluke bude inovativan i kreativan kako bi se u konačnici došlo do najučinkovitijeg i najboljeg rješenja. Primjer neprogramirane odluke bio bi uvođenje novog smjera obrazovanja, uvođenje nove linije proizvoda i tomu slično.<sup>19</sup>

Kako bi ih lakše razlikovali, obilježja programiranih i neprogramiranih odluka nalaze se u tablici 2. u nastavku.

---

<sup>18</sup> P. Sikavica, M. Novak, op. cit., str. 475.

<sup>19</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 57. – 58.

Tablica 2. Obilježja programiranih i neprogramiranih odluka

OBILJEŽJA	PROGRAMIRANE ODLUKE	NEPROGRAMIRANE ODLUKE
VRSTA ODLUKE	Dobro strukturirane	Loše strukturirane
UČESTALOST	Stalno se ponavljaju, rutinske	Nove i neuobičajene
CILJEVI	Jasni, specifični	Nejasni
INFORMACIJE	Lako dostupne	Nedostupne, nejasni kanali
POSLJEDICE	Manje	Veće
ORGANIZACIJSKA RAZINA	Niže razine	Više razine
VRIJEME POTREBNO ZA RJEŠENJE	Kratko	Relativno dugo
TEMELJ RJEŠENJA	Pravila odlučivanja, dogovoreni postupci	Prosudba i kreativnost

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

Nešto napredniju klasifikaciju odluka dali su W. J. Gore, D. Hellriegel i J. W. Slocum koji odluke dijele na rutinske, adaptivne i inovativne čija su obilježja opisana u tablici 3.<sup>20</sup>

Tablica 3. Rutinske, adaptivne i inovativne odluke

Rutinske odluke	Izjednačavaju se s programiranim odlukama. To su svakodnevne odluke koje se ponavljaju te su sastavni dio posla pojedinih radnih mjesta i izvršitelja na tim radnim mjestima. Što je razina viša, to broj rutinskih odluka mora biti manji i obrnuto.
Adaptivne odluke	Odluke koje se više bave problemima nego samim zadatkom.
Inovativne odluke	Ne ponavljaju se, zahtijevaju kreativno mišljenje i napor pojedinca. Usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike organizacije.

Izvor: P. Sikavica, et. al. *Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 58.*

<sup>20</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 58.

Autor M. J. Hatch pod vrstama odluka razlikuje institucijske, organizacijske i operativne odluke objašnjene u tablici 4.<sup>21</sup>

*Tablica 4. Institucijske, organizacijske i operativne odluke*

Institucijske odluke	Donose ih menadžeri najviše razine menadžmenta, a tiču se poslovne strategije organizacije kao i odnosa organizacije s okolinom.
Organizacijske odluke	U domeni su srednje razine menadžmenta, a odnose se na problematiku diferencijacije u organizaciji te integracije između dijelova organizacije.
Operativne odluke	Odluke najniže razine menadžmenta koje se tiču redovnih svakodnevnih aktivnosti u organizaciji.

*Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 59.*

S aspekta prirode problema, R. A. Dahl i C. E. Lindblom predstavili su dvije vrste odluka, a to su strukturirane i nestrukturirane odluke.<sup>22</sup>

*Tablica 5. Strukturirane i nestrukturirane odluke*

Strukturirane odluke	Donose se u okviru određene strukture, pa su i uvjetovane istom. Najčešće su programirane i donose se na nižoj razini menadžmenta.
Nestrukturirane odluke	Donose se u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija. Najčešće su neprogramirane i po pravilu bi ih trebao donositi vrhovni/ top menadžment.

*Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 59.*

<sup>21</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 59.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 59.

J. Kralj odluke dijeli na političke i operativne čija su obilježja prezentirana u tablici 6. u nastavku.<sup>23</sup>

*Tablica 6. Političke i operativne odluke*

Političke odluke	Ujedno su i egzistencijalne jer presudno utječu na poslovanje poduzeća.
Operativne odluke	Postoje određena pravila po kojima se donose, a s pomoću njih se omogućuje oživotvorenje zacrtane politike.

*Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 60.*

I za kraj, Drago Gorupić, hrvatski ekonomist, sve odluke u poduzeću razvrstao je na usmjeravajuće, programske i izvršno-operativne.<sup>24</sup>

*Tablica 7. Usmjeravajuće, programske i izvršno-operativne odluke*

Usmjeravajuće odluke	One odluke koje određuju pravac, ciljeve i ograničenja aktivnosti.
Programske odluke	Određuju program ostvarivanja aktivnosti u smislu usmjeravajućih odluka.
Izvršno – operativne odluke	Određuju neposrednu aktivnost u izvršavanju programskih odluka.

*Izvor: P. Sikavica, et. al. Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 60*

<sup>23</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 60.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 60.

## 4. MEĐUSOBNA POVEZANOST ODLUKA

Sve odluke u poduzeću jesu ili bi trebale biti međusobno povezane kao karika lanca. Odluke niže razine menadžmenta provedba su onih odluka donesenih na višoj razini ili odluke donesene na višoj razini predstavljaju okvir unutar kojeg se kreću odluke niže razine. Poželjno je postići da vrhovni menadžment donosi one važnije odluke, a to su strateške i taktičke, dok je za nižu razinu poželjno donošenje rutinskih odluka. Razlikuju se horizontalna i vertikalna povezanost odluka.

Horizontalna povezanost označuje one odluke koje su donesene na istoj razini menadžmenta u organizaciji i koje su međusobno uvjetovane. Na primjer, ako dođe do povećanja proizvodnje to utječe i na povećanje nabave sirovina i materijala, ali i na prodaju jer nije dovoljno samo donijeti odluku o povećanju proizvodnje, potrebno je i odrediti na kojem će tržištu ti novi, dodatni proizvodi biti plasirani, a također utječe i na ostale poslovne funkcije.

Suprotno horizontalnoj jest vertikalna povezanost odluka za koju je karakteristično donošenje odluka na svim razinama menadžmenta, od najviše do najniže razine. Kao što je već navedeno, odluke više razine predstavljaju okvir unutar kojeg se kreću odluke niže razine, a odluke niže razine jesu operacionalizacija odluka više razine. Zaključno je to da niti jedna odluka nije nezavisna od druge odluke donesene unutar ili izvan organizacije u njezinu okruženju.

*„Vlasnici donose odluke najveće važnosti, menadžment operacionalizira odluke vlasnika, a izvršni radnici sve to provode u život“<sup>25</sup>*

---

<sup>25</sup>P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 133.

## 5. OPTIMALNA ODLUKA I ZADOVOLJAVAJUĆA ODLUKA

Odluke su usmjerene ka budućnosti pa su i samim time nepredvidive, od donositelja odluke očekuju se inovativna i kreativna rješenja jer „*Dobro poslovno odlučivanje ne umanjuje samo vjerojatnost kobnih pogrešaka, nego povećava i izgleda za veličanstveno učinkovite odluke.*“<sup>26</sup>

„*Racionalni model odlučivanja, često nazvan i ekonomskim ili klasičnim modelom odlučivanja, proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i maksimizacije vrijednosti odnosno korisnosti za organizaciju*“<sup>27</sup> Racionalnost je zapravo princip koji daje prednost razumu, a ne osjećajima. Pojedinaac donosi odluke iz opravdanih razloga primjenjujući prikladna sredstva i koristeći se sa što je moguće više informacija.

„*Model polazi od činjenice da donositelj odluke ima na raspolaganju sve potrebne informacije te može potpuno definirati situaciju, odnosno problem koji je predmet odlučivanja te moguće opcije rješenja problema. Smatra se i da donositelj odluke ima potpuno znanje potrebno za analizu svih mogućnosti rješenja i donošenje najbolje odluke. Stoga se prema ovome modelu donosi optimalna odluka.*“<sup>28</sup> Optimalna odluka je ona u kojoj donositelj, kako je to već navedeno, ostvaruje maksimalnu razinu korisnosti odabiranjem najbolje moguće inačice, točnije ona odluka koja donositelju obećava najviše pozitivnih posljedica.

Kod racionalnog odlučivanja, misli se na model „ekonomskog čovjeka“, to jest na objektivnu racionalnost gdje je pretpostavka da su pri odlučivanju poznate sve mogućnosti. Racionalni model odlučivanja temelji se na primjeni operacijskih istraživanja, objektivnih matematičkih modela i statističkih metoda te se zaključno tome u „racionalnim organizacijama“ za rješavanje složenijih problema primjenjuju brojne tehnike i alati poput linearnog programiranja, mrežnih dijagrama i slično. Primjenom takvih alata moguća je

---

<sup>26</sup> J. Frank Yates, op. cit., str. 4.

<sup>27</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 289.

<sup>28</sup> N. Rupčić, *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, svibanj 2018., str. 337. (<file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremenimenadzment-teorijaiipraksaE-lzdanje.pdf>, pristupljeno 22.08.2020.)

analiza i mjerenje rezultata što u znatnoj mjeri olakšava donošenje ovakvih odluka. Također, pretpostavlja se kako su sve potrebne informacije poznate ili se mogu procijeniti, to jest donositelj odluka ima sposobnost analiziranja i vrednovanja informacija, raspolaže konkretnim činjenicama i posjeduje znanja potrebna za pronalazak najboljeg rješenja.<sup>29</sup>

Autor D. Tipurić je istaknuo kako *“Ekonomski čovjek donosi optimalne odluke maksimizirajući korisnost, zato što je uvijek u stanju pronaći ili odabrati inačicu odluke koja mu maksimizira osobne preferencije i vlastiti interes (korisnost).”*<sup>30</sup> Racionalni model odlučivanja pogodan je za donošenje odluka u uvjetima sigurnosti gdje su jasno poznati ciljevi i problemi te način njihova rješavanja. Prema svemu navedenom može se zaključiti kako racionalna odluka teži ka maksimizaciji rezultata. *„Drugim riječima, u racionalnome modelu odlučivanja na razini organizacije najvažnije je da donositelji odluka u procesu odlučivanja budu posve racionalni. To 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 maksimizacija rezultata”*<sup>31</sup>

Donošenje optimalnih odluka je na primjer postupak javne nabave, gdje se kao kriterij može postaviti cijena pa se uvijek odabire ona najniža. Takve su odluke u većini slučajeva programirane pa se njihovo donošenje može prebaciti na niže razine menadžmenta jer je pretpostavka da će uz dane kriterije i poznata poslovna pravila zaposlenici donijeti racionalnu odluku o izboru najboljeg ponuđača.

Nedostaci ovog modela su sljedeći: nije primjeren za donošenje neprogramiranih odluka od kojih se zahtijeva kreativno i inovativno razmišljanje i koje zahtijeva prikupljanje i obradu veće količine novih informacija te kod kojih je rok za donošenje odluka kratak, pa samim time zaključno je da se racionalnim modelom odlučivanja ne mogu donositi odluke strateške važnosti. Ovaj model danas nije toliko primjenjiv u poslovnoj praksi zbog nestabilne okoline, nadalje, zbog uvjeta poslovanja koji nisu idealni te nemogućnosti

---

<sup>29</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 290.

<sup>30</sup> D. Tipurić, Odlučivanje, str. 63. (prezentacija preuzeta sa <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/PDS/OrganizacijalManagement/PDS%20org-odlucivanje1.pdf>, pristupljeno 18.08.2020.)

<sup>31</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit, str. 290.

prikupljanja svih informacija potrebnih za rješavanje određenog problema. Zbog navedenih nedostataka, razvijeni su noviji modeli odlučivanja koji ne teže najboljem rješenju već zadovoljavajućem.

*„Administrativni model odlučivanja, poznat još i kao neoklasični model odlučivanja, odnosno organizacijski model, model ponašanja ili model „administrativnog čovjeka“ temelji se na konceptu ograničene ili subjektivne racionalnosti.“<sup>32</sup> Odluke se donose prema približnom modelu trenutne situacije i uz sva ograničenja koja se mogu pojaviti u odlučivanju. Donositelj odluke ne donosi maksimalno dobre, već moguće, tako zvane zadovoljavajuće odluke. „To znači da menadžeri i zaposlenici ne traže niti ne inzistiraju na traženju najboljih, optimalnih rješenja, nego u danim uvjetima prihvaćaju zadovoljavajuća poslovna rješenja.“<sup>33</sup>*

Prilikom donošenja zadovoljavajućih odluka donositelj slijedi već utvrđena pravila i procedure što omogućuje brže donošenje odluka. Odluke donose oni koji imaju moć, dok ostali slijede njihove upute. Prilikom izabiranja najpovoljnije inačice donositelju odluka nije uvijek moguće izabrati najbolje rješenje, pa se samim time donositelj odluke mora, kako kaže H. A. Simon, zadovoljiti i zadovoljavajućim rješenjem. *„Ovaj model uzima u obzir kognitivna ograničenja donositelja odluke, odnosno činjenicu da je čovjekova sposobnost primanja i obrade informacija ograničena. Ljudi se razlikuju s obzirom na brzinu refleksa, odnosno odgovora na podražaje. Donositelj odluke raspolaže i s ograničenim znanjem. Osim toga, uzimaju se u obzir i ograničenja okruženja, odnosno činjenica da u okruženju nerijetko vlada situacija neizvjesnosti i neodređenosti. U ograničenja okruženja može se ubrojiti i nedostatak materijalnih resursa te vremena. Stoga se odluke donose u okviru ograničene racionalnosti, odnosno odluke su racionalne sa stajališta informacija i opcija rješenja koje se zapravo ograničene, odnosno nepotpune. Donesena odluka stoga nije najbolja već zadovoljavajuća u danim okolnostima te zadovoljava minimalne kriterije odlučivanja. Razlog se nalazi u činjenici da donositelj odluke ne može opravdati trošenje vremena i resursa za pribavljanje svih mogućih informacija.“<sup>34</sup> Dakle, kada donositelj*

---

<sup>32</sup> P. Sikavica, et. al., op. cit., str. 292.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 292..

<sup>34</sup> N. Rupčić, op. cit., str. 339. (<file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremenimenadzment-teorijaiapraksaE-lzdanje.pdf>, pristupljeno 22.08.2020.)



odluke pronađe prvu odluku koja zadovoljava njegove minimalne kriterije, on prestaje s potragom i zadovoljava se danom inačicom. Zadovoljavajuće odluke nas moraju dovesti do cilja jer prvo postavimo cilj, a zatim potrebu i to su one odluke kojima se postižu ciljevi odlučivanja.

Kako navode J. L. Gibson, J. H. Donnelly jr., J.M. Ivancevich i R. Konopaske: *„Rijetke su situacije da se samo s jednom inačicom postiže cilj. To komplicira proces odlučivanja jer je realno nemoguće znati sve moguće inačice, kao ni posljedice svake od njih pa donositelj odluke ne donosi najbolju, već zadovoljavajuću odluku koja ispunjava neki prihvatljiv standard.“*<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> J.L. Gibson, et. al., Organizations, Boston, McGraw-Hill, IRWIN, 2003., str. 445.; J. H. Donnelly, et. al., Fundamentals of Management, 9th edition, Chicago, IRWIN, str. 135.-136.

## 6. PRIMJER ODLUKA S OBZIROM NA VAŽNOST IZ STVARNE POSLOVNE PRAKSE

S obzirom na važnost, odnosno značenje odluke, odluke se dijele na strateške, taktičke i operativne. Više o svakoj pojedino može se saznati u ranije obrađenom dijelu završnoga rada, dok se u nastavku nalazi primjer iz stvarne poslovne prakse vezan za svaku od navedenih odluka. Za primjer je odabrano poduzeće Podravka d.d. iz Hrvatske.

*Slika 2. Podravka logo*



Izvor: <https://www.podravka.hr/brand/podravka/> (pristupljeno 26.08.2020.)

Davne 1934. godine, braća Wolf Marijan i Matija iz Koprivnice osnovali su radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza, preteču Podravke. Danas, svima poznato poduzeće Podravka svoje ime nosi od 1947. godine, kada je radionica prešla u društveno vlasništvo. Godine 1994. postaje privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Podravkino tržište proteže se na pet kontinenata i u preko 50 zemalja širom svijeta. Danas posluje u dva glavna poslovna sektora, a to su prehrana (visokokvalitetni prehrambeni proizvodi s markom) i farmaceutika (Podravka d.d. je vlasnik grupe Belupo d.d., drugog po veličini proizvođača lijekova u Hrvatskoj). Vodeći su prehrambeni brand u regiji.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/> (pristupljeno 26.08.2020.)

Strateške odluke, kako je to već rečeno, od najveće su važnosti i utječu na organizaciju kao cjelinu. Njih donosi vrhovni menadžment. Kod Podravke d.d. vrhovni menadžment čini Uprava (predsjednik + 4 člana).<sup>37</sup> Odluke od strateške važnosti poduzećima služe kako bi zadržale svoju konkurentsku prednost, a cilj je ostvariti glavne indikatore usmjerenja - misiju, viziju i ciljeve organizacije, stoga su, radi lakšeg razumijevanja daljnjeg teksta, u nastavku navedeni vizija, misija i ciljevi poduzeća.

Vizija Podravke glasi: „*Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.*“, a misija kaže: „*Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.*“<sup>38</sup> Ciljevi Podravke su sljedeći: „*Zadovoljiti interese vlasnika i dionika rastom i razvojem poslovanja te internom učinkovitošću. Biti vodeća prehrambena kompanija na definiranim tržištima od strateškog značaja i prepoznatljiv ponuđač farmaceutskih proizvoda u regiji. Potrošačima pružiti nova i inovativna kulinarska rješenja te provođenjem nutritivne strategije plasirati proizvode vrhunske kvalitete s dodanom vrijednošću.*“<sup>39</sup>

Stvaranje novih proizvoda, obrazovnih programa te širenje međunarodne tržišne mreže samo su neke od strateških odluka koje donosi i kojima se bavi vrhovni menadžment Podravke d.d. U nastavku su navedena zaduženja predsjednika i ostalih članova Uprave iz kojih je vidljivo za koja sve područja poslovanja njihove strateške odluke predstavljaju temeljni okvir. Predsjednik Uprave, Marin Pucar, „*zadužen je za razvoj poslovanja Grupe Podravka, uključivo spajanja i preuzimanja, strategiju poslovnog restrukturiranja i optimalizaciju poslovnih procesa, strateško upravljanje razvojem i marketingom kategorija i ključnih robnih marki poslovnog područja prehrane, strateško upravljanje Poslovnim programima Prehrane, promjenu poslovnog modela upravljanja poslovnim programima i tržištima, razvoj poslovanja na novim tržištima za vrijeme projektnog rada na novim tržištima, korporativno upravljanje, ljudske potencijale i korporativnu administraciju, korporativnu i marketinšku komunikaciju, internu reviziju, korporativni informacijski sustav, odnose sa sindikatima koji djeluju u Grupi Podravka te*

---

<sup>37</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>38</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>39</sup> Godišnje izvješće grupe Podravka za 2019. godinu; <https://zse.hr/userdocsimages/financ/PODR-fin2019-1Y-REV-K-HR.pdf> (pristupljeno 30.08.2020)

*Radničkim vijećem i također zadužen je uz sve ostale poslovne procese za koje nije zadužen niti jedan član Uprave.*<sup>40</sup> Ljiljana Šapina, članica Uprave zadužena je za *upravljanje nabavnom sirovina i ambalaže, usluga i gotovih proizvoda pod Podravkinim robnim markama, upravljanje zalihama sirovina, repromaterijala i gotovih proizvoda, tehničko – tehnološke projekte, investicije i investicijsko održavanje, upravljanje proizvodnjom, održavanjem i energetikom za sve proizvodnje, upravljanje logistikom, razvojem tehnologije i ekologije, razvojem poljoprivrede i upravljanje poslovnom kvalitetom i to sve na poslovnom području Prehrane.*<sup>41</sup> Sljedeći član Uprave je Davor Doko, zadužen je za *korporativno financijsko i menadžersko računovodstvo te novčani tok, upravljanje imovinom i porezima, upravljanje financiranjem Grupe Podravka, Društva i svih njegovih povezanih društava, a naročito upravljanje kapitalom, imovinom i obvezama prema bankama i ostalim financijskim institucijama, također, zadužen je za akvizicije, investicije i projekte, upravljanje odnosima s investitorima te koordinaciju procesa planiranja i nadzor izvršenja plana.*<sup>42</sup> Hrvoje Kolarić, treći član Uprave, zadužen je za *razvoj farmaceutskog poslovanja uključivo spajanja i preuzimanja, korištenje sinergija prehrambenog i farmaceutskog poslovanja te koordiniranje i usklađivanje poslovanja Grupe Belupo s članovima Uprave prema područjima za koja su određeni članovi Uprave zaduženi.*<sup>43</sup> Zadnji član Uprave, Marko Đerek, zadužen je za *upravljanje prodajom i distribucijom na svim tržištima poslovnog područja Prehrane, upravljanje operativnim marketingom i koordiniranje ostvarenja marketing budžeta u skladu s odobrenim budžetom Poslovnih programa, upravljanje kupcima i indeksom distribucije po kanalima prodaje u koordinaciji s Poslovnim programima te upravljanje odnosima s međunarodnim trgovačkim lancima s kojima Podravka posluje na više od jednog tržišta.*<sup>44</sup> Iz svega navedenog zaključno je kako je Uprava izvršni organ društva koji zastupa društvo i vodi sve važne poslove s ciljem ostvarenja strateških ciljeva.

---

<sup>40</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/marin-pucar/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>41</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/ljiljana-sapina/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>42</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/davor-doko/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>43</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/hrvoje-kolaric/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>44</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/marko-derek/> (pristupljeno 26.08.2020.)

Taktičke odluke u Podravci donose timovi prehrambenih tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa, farmaceuta, tehničkog osoblja i tako dalje, koji stvaraju kvalitetne, inovativne i za zdravlje potrošača i okoliša sigurne proizvode. „*Naši laboratoriji za razvoj proizvoda, senzorsku analizu, istraživanje okusa, kontrole kvalitete sirovina, poluproizvoda, gotovih proizvoda, ambalaže, proizvodnih pogona i okoliša imaju za cilj kontinuirano osiguravati najvišu kvalitetu Podravkinih proizvoda, gradeći odnos povjerenja s potrošačima*“<sup>45</sup> Vlastito istraživanje i razvoj predstavlja za Podravku konkurentsku prednost.

Podravkini stručni timovi izradili su Podravkinu nutritivnu strategiju. „*Očuvati zdravlje i pridonijeti promjeni loših prehrambenih navika vas i vaših ukućana, naše je opredjeljenje.*“ Nutricionisti su donijeli odluku kojom su se obvezali:

- *smanjiti sadržaj zasićenih i trans-masnih kiselina, soli (natrija) i šećera u našim proizvodima,*
- *optimizirati proizvode s hranjivim tvarima koji osiguravaju zdravstveni boljitak,*
- *u razvoju novih proizvoda, fokusirati se na djecu, stariju populaciju, potrošače sa specijalnim prehrambenim potrebama, potporu zdravlju probavnog sustava, potporu postizanju i održavanju zdrave tjelesne mase i zdravog životnog stila,*
- *potrošačima pružiti točne i vrijedne informacije o našim proizvodima putem ambalaže i promotivnih aktivnosti te*
- *educirati i time upućivati na značaj hranjive vrijednosti obroka i veličinu porcija.*<sup>46</sup>

Operativne odluke donosi najčešće najniža razina menadžmenta i izvršni radnici. „*Uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije od presudnog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici. Ključ uspjeha Podravke su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.*“<sup>47</sup> Za primjer je odabrana funkcija nabave. Zaposlenici funkcije nabave u

---

<sup>45</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/r-d/o-nama/> (pristupljeno 26.08.2020.)

<sup>46</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/potrosaci/podravkina-nutritivna-strategija/> (pristupljeno 30.08.2020.)

<sup>47</sup> <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/> (pristupljeno 26.08.2020.)

Podravci donose odluke vezane za naručivanje sirovina i materijala određenih vrsta, kvaliteta i dimenzija, odluke vezane uz proces pregovaranja s dobavljačima, ugovore, zaprimanje i skladištenje potrebnih namirnica i slično. Svakodnevno moraju pratiti trendove na tržištu nabave, nove proizvode te usluge i tehnologije. „*Učinkovitost procesa upravljanja nabavnim lancem ima veliki utjecaj na strukturu i visinu logističkih troškova svakog poduzeća, a samim time i na krajnji rezultat poslovanja. Na današnjem globaliziranom, konkurentski sve intenzivnijem i vrlo dinamičnom tržištu, važnost funkcije nabave, u kontekstu upravljanja ukupnim troškovima poslovanja, sve je veća.*“<sup>48</sup> Odluke zaposlenika funkcije nabave nisu nimalo lake jer nabava svoj posao realizira u suradnji s vanjskom okolinom u kojoj se promjene svakodnevno događaju i koje je potrebno pratiti i usklađivati s postojećim mogućnostima.

---

<sup>48</sup> B. Grubić, Funkcija nabave; <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave> (pristupljeno 30.08.2020.)

## 7. ZAKLJUČAK

Prilikom pisanja ovog završnog rada na temu „Vrste odluka i obilježja odluka“ više puta dotaknuta je definicija same odluke. Ona najjednostavnija kaže da je odluka izbor između više inačica.

Proces odlučivanja sastoji se od nekoliko faza, za početak, potrebno je prepoznati postojeći problem na temelju kojeg dolazi do odlučivanja, zatim je potrebno pronaći alternativna rješenja problema i u konačnici odabrati onu najkorisniju alternativu te istu i provesti. Isti taj proces u kojem dolazi do konačne odluke u velikoj mjeri ovisi o čimbenicima odlučivanja. Neki od čimbenika jesu ograničenja u odlučivanju poput ograničenosti sredstvima, vremenom i informacijama, zatim čimbenik okoline, gdje okolina može biti stabilna i nestabilna, sljedeći čimbenik jesu način i okolnosti u kojima se odlučuje, drugim nazivom to su tehnologija i metode odlučivanja te zadnji, ali ne i manje važan - međusobni odnos različitih odluka.

Odluke mogu biti pokrenute na temelju utjecaja iznutra i na temelju utjecaja izvana. Govoreći o utjecajima izvana to je primjerice promjena zakonske regulative ili aktivnost konkurencije, dok je odluka o promjeni asortimana primjer odluke pokrenute iznutra.

Brojni domaći i strani autori razlikuju vrste odluka prema različitim kategorizacijama. P. Sikavica odluke je sistematizirao temeljem sljedećih kriterija: prema važnosti, to jest značenju odluke gdje je odluke podijelio na strateške (najviša razina menadžmenta i odluke najveće važnosti), taktičke (srednja razina i realizacija odluka strateške važnosti) te operativne odluke (najniža razina i realizacija taktičkih odluka), prema subjektu odlučivanja gdje pripadaju individualne odluke (odluke koje donosi pojedinac na svom radnom mjestu), skupne (odluke koje donosi veći broj pojedinaca rješavajući određeni problem) i kolektivne odluke (odluke koje donosi najveći organ upravljanja u organizaciji) također i prema razinama odlučivanja gdje razlikuje odluke najviše, srednje i najniže razine menadžmenta. U najužoj vezi s vrstama odluka je programirano i neprogramirano odlučivanje, i zapravo sve odluke koje se donose u organizaciji mogu se podijeliti u programirane i neprogramirane, pa s obzirom na to prema brojnim autorima u radu su definirane rutinske, adaptivne, inovativne, institucijske,

organizacijske, operativne, strukturirane i nestrukturirane, političke, usmjeravajuće, programske i izvršno – operativne odluke.

Sve odluke u organizaciji su međusobno povezane, a ta povezanost može biti horizontalna, odnosno na istoj razini menadžmenta ili vertikalna, to jest između različitih razina.

Optimalna i zadovoljavajuća odluka, odnosno racionalni i administrativni model odlučivanja razlikuju se po tome što model „administrativnog čovjeka“ traži zadovoljavajuće odluke ne inzistirajući na traženju najboljih, optimalnih rješenja, nego zadovoljavajućih, dok „ekonomski čovjek“ kod racionalnog modela odlučivanja polazi od pretpostavke da su donositelju odluke dostupne sve informacije te donosi optimalne odluke koje predstavljaju maksimalizaciju rezultata, to jest teže postizanju najboljeg rezultata u postojećim uvjetima.

Na primjeru poduzeća iz stvarne poslovne prakse (Podravka d.d.), prema važnosti, odnosno značenju odluke, strateške odluke donosi Uprava (predsjednik + 4 člana), taktičke odluke iliti odluke niže razine donose timovi prehrambenih tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa, farmaceuta, tehničkog osoblja i tako dalje, dok operativne odluke donosi najčešće najniža razina menadžmenta i izvršni radnici, primjerice zaposlenici funkcije nabave.



## LITERATURA

- Knjige:
  1. Frank Yates, J., *Poslovno odlučivanje: Inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011
  2. Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
  3. Sikavica, P., Novak M., *Poslovna Organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
  4. Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*. Zagreb, Mate, 1994.
  
- Internet izvori:
  1. B. Grubić, Funkcija nabave;  
(<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>)  
(pristupljeno: kolovoz 2020.)
  2. E. Frank Harrison, A. P. Monique, Levels of strategic decision success; str. 107.  
([http://www.almohamady.com/main/upload/00251740010317469\(1\).pdf](http://www.almohamady.com/main/upload/00251740010317469(1).pdf))  
(pristupljeno: kolovoz 2020. )
  3. P. Sikavica, B. Borna, S. Hrvoje, T. Darko; *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, 1999.  
(<https://www.scribd.com/doc/133233158/Pere-Sikavica-Poslovno-Odlucivanje>)  
(pristupljeno: kolovoz 2020.)
  4. Podravka d.d. (<https://www.podravka.hr/>) (pristupljeno: kolovoz 2020.)
  5. Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment, teorija i praksa*; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, svibanj, 2018.,  
(<file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Suvremenimenadzment-teorijaipraksaE-lzdanje.pdf>) (pristupljeno dokumentu 22. kolovoza 2019.)
  6. Tipurić, D.; *Odlučivanje*, (prezentacija preuzeta sa  
<http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaManagement/PDS%20org-odlucivanje1.pdf>) (pristupljeno 18.08.2020.)
  7. V. Krešimir, *Zamke u odlučivanju*, 2016., str. 19.  
(<https://issuu.com/krvarga/docs/zamke-u-odlucivanju>) (pristupljeno 15.08.2020.)

## POPIS TABLICA I SLIKA

- Tablice:

Tablica 1. Prednosti skupnog odlučivanja prema P. Sikavici .....	9
Tablica 2. Obilježja programiranih i neprogramiranih odluka .....	12
Tablica 3. Rutinske, adaptivne i inovativne odluke .....	12
Tablica 4. Institucijske, organizacijske i operativne odluke .....	13
Tablica 5. Strukturirane i nestrukturirane odluke .....	13
Tablica 6. Političke i operativne odluke .....	14
Tablica 7. Usmjeravajuće, programske i izvršno-operativne odluke .....	14

- Slike:

Slika 1. Razine menadžmenta i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka .....	10
Slika 2. Podravka logo .....	20

## SAŽETAK

Životna svakodnevnica od ljudi zahtijeva da odlučuju, bilo to vezano uz privatne ili poslovne svrhe. Odabiranjem između više ponuđenih opcija dolazi se do odluke koja je ukratko rezultat procesa odlučivanja. Proces odlučivanja započinje prepoznavanjem postojećeg problema, zatim je potrebno pronaći alternativna rješenja problema i u konačnici odabranu alternativu realizirati. Kako bi konačna odluka bila efektivna, u procesu odlučivanja ključni su i čimbenici poput ograničenja u odlučivanju (ograničenost sredstvima, vremenom i informacijama), okolina u kojoj se odlučuje (stabilna, nestabilna), tehnologija i metode odlučivanja te međusobna povezanost različitih odluka (horizontalna i vertikalna). Odluke mogu biti pokrenute na temelju utjecaja izvana i iznutra. Brojni domaći, ali i strani autori napravili su klasifikaciju odluka s obzirom na vrstu problema koji se nastoji riješiti donošenjem određene odluke. Programirane i neprogramirane odluke dvije su glave vrste u koje se mogu podijeliti sve ostale vrste odluka poput adaptivnih, inovativnih, rutinskih, institucijskih, organizacijskih, operativnih, strukturiranih i nestrukturiranih i tako dalje. Također, odluke se mogu dijeliti i s obzirom na važnost (strateške, taktičke, operativne), s obzirom na subjekt odlučivanja (individualne, skupne, kolektivne) te s obzirom na razinu na kojoj menadžer djeluje (najviša, srednja te najniža razina). U administrativnom modelu odlučivanja „administrativni čovjek“ traži zadovoljavajuću odluku, dok u racionalnom modelu tako zvani „ekonomski čovjek“ traži optimalnu. U poduzeću Podravka d.d., prema važnosti/ značenju odluke, strateške odluke donosi Uprava (predsjednik + 4 člana), taktičke odluke donose timovi prehrambenih tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa i tako dalje, dok operativne odluke donosi najčešće najniža razina menadžmenta i izvršni radnici, primjerice zaposlenici funkcije nabave.

## SUMMARY

Everyday life requires people to make decisions, whether for private or business purpose. Choosing between several offered options leads to a decision, which is briefly the result of the decision-making process. Decision-making process starts with recognizing existing problem, then it is necessary to find alternative solutions of the problem and in the end realize the chosen alternative. In order for the final decision to be effective, factors such as limitations in decision-making (limited resources, time and information's), the environment in which decisions are made (stable, unstable), the technology and methods of decision-making, and the interconnectedness of different decisions (horizontal, vertical) are also crucial in the decision-making process. Decisions can be initiated based on the outside and inside influences. Numerous domestic and foreign authors have made a classification of decisions according to the type of problems that are sought to be solved by making a particular decision. Programmed and unprogrammed decisions are two main types into which all other types of decisions can be divided such as adaptive, innovative, routine, institutional, organizational, operational, structured, unstructured, etc. Also, decisions can be divided with regard to importance (strategic, tactical, operational), to the subject of decision-making (individual, group, collective) and to the level at which the manager operates (highest, middle and lowest level). In administrative decision-making model, the „administrative man“ seeks a satisfactory decision, while in the rational model the so called „economic man“ seeks the optimal one. In the company Podravka d.d. according to the importance of the decision, strategic decisions are made by the Management Board (president + 4 members), tactical decisions are made by teams of food technologists, nutritionists, biotechnologists, agronomists, biologists etc., while operational decisions are usually made by the lowest level of management and executive workers, such as employees of the procurement function.