

# Skupno odlučivanje

---

**Hamedović, Ivana**

**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:137:927390>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**IVANA HAMEDOVIĆ**

## **SKUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**IVANA HAMEDOVIĆ**

**SKUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303067285, redovita studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Poslovno odlučivanje**

**Znanstveno područje: DRUŠTVENE ZNANOSTI**

**Znanstveno polje: EKONOMIJA**

**Znanstvena grana: ORGANIZACIJA I MENADŽMENT**

**Mentorica: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, 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

UVOD .....	1
ODLUČIVANJE .....	2
1.1. Odlučivanje u privatnoj i u poslovnoj sferi.....	2
1.2. Model odlučivanja temeljen na procesu donošenja odluka .....	3
PODJELA ODLUČIVANJA S OBZIROM NA SUBJEKTE ODLUČIVANJA.....	5
SKUPNO ODLUČIVANJE .....	6
4.1. Stavke skupnog odlučivanja.....	6
4.2. Obilježja skupnog odlučivanja.....	6
4.3. Faktori uspjeha grupnog odlučivanja .....	7
GRUPNI IZBOR I METODE GRUPNOG USUGLAŠAVANJA.....	10
5.1. Vrste grupa .....	10
5.2. Formalne i neformalne grupe .....	11
5.3. Privremene i trajne grupe.....	11
5.4. Velike i male grupe.....	11
5.4. Homogene i heterogene grupe.....	12
5.5. Psihološki testovi.....	12
5.6. Metoda šest šešira .....	13
METODE SKUPNOG ODLUČIVANJA.....	15
BRAINSTORMING.....	16
7.1. Vrste brainstorminga.....	16
7.2. Prednosti i nedostaci brainstorminga .....	18
7.3. Primjer brainstorminga .....	19
TEHNIKA NOMINALNE GRUPE.....	20
8.1. Koraci tehnike nominalne grupe.....	20
8.2. Prednosti i nedostaci nominalne grupne tehnike.....	20
DELPHI METODA.....	22
PROBLEMI GRUPNOG ODLUČIVANJA .....	24
10.1. Polarizacija mišljenja članova.....	24
10.2. Skupno mišljenje .....	24
10.3. Participacija zaposlenika u procesu odlučivanja .....	26
11. PREDNOSTI I NEDOSTATCI GRUPNOG ODLUČIVANJA.....	27
ZAKLJUČAK .....	29
POPIS LITERATURE .....	30
SAŽETAK .....	32
SUMMARY .....	33

## UVOD

Predmet istraživanja za ovaj završni rad je skupno odlučivanje. U uvodnom dijelu rada krenut ćemo s pojmom odlučivanja te ćemo se dalje fokusirati na samo grupno odlučivanje. Pojasnit ćemo predmet i objekt istraživanja, objasniti ćemo samu svrhu i cilj našeg istraživanja te navesti znanstvene metode koje su korištene pri izradi rada.

Cilj ovog rada je, detaljnije predočiti skupno odlučivanje, navesti razlike između individualnog odlučivanja te u konačnici prikazati pomaže li nam ono ili ne, te u kakvim organizacijskim strukturama i prilikama.

Odlučivanje je univerzalno čovjekovo zanimanje, ali je ono ujedno i osnova njegovog ponašanja te osnova ponašanja sistema u kojima čovjek sudjeluje, a također isto tako i poduzeća. Donošenje odluka, odnosno odlučivanje je staro isto koliko je staro i ljudsko društvo, odnosno rod. Svaka ljudska aktivnost je posljedica nekog ranijeg procesa odlučivanja. Stoga, sve što se radi danas, u određenom trenutku ili je odlučivanje ili je realizacija ranijeg procesa odlučivanja. Teorija odlučivanja je analitički i sistematski pristup proučavanju procesa donošenja odluka. Menadžeri pri odlučivanju donose mnoštvo odluka. Jedna, dobra ili loša, odluka može napraviti razliku između uspješne i neuspješne karijere. Iako povremeno dobre odluke dovode do loših rezultata, dugoročno gledano, upotreba teorije odlučivanja, rezultirat će uspješnim ishodima.

Završni rad je, osim uvoda i zaključka, podijeljen na dodatnih devet poglavlja. Definirali smo odlučivanja te objasnili podjelu odlučivanja. , dalje je rad baziran na samom grupnom odlučivanju, pri čemu smo objasnili stavke, obilježja, faktore skupnog odlučivanja. Pri daljnjem radu, razradili smo vrste grupa te testove koje određena grupa koristi, odnosno primjenjuje. Spomenuli smo i metode skupnog odlučivanja, od kojih smo obradili Brainstorming, Tehniku nominalne grupe i Delphi metodu. Poslije toga, fokusirali smo se na sam problem grupnog odlučivanja, te na kraju smo ovu temu objedinili sa njenim prednostima i nedostacima.

Pri izradi, istraživanju i formuliranju završnog rada korištene su metode analize i sinteze, metoda deskripcije.

# ODLUČIVANJE

Završni rad započet ćemo s pojmom odlučivanja i donošenjem odluka. Svakodnevno se, kako privatno tako i poslovno, javlja potreba za izborom među mogućim rješenjima donošenjem jednostavnijih ili složenijih odluka. Čovjek se stalno, svakodnevno, susreće s odlučivanjem. S obzirom na to da se živi intenzivnije i brže u suvremenim je uvjetima rada i života i samo odlučivanje neusporedivo češće i intenzivnije. Sposobnost donošenja odluka je vještina, kao i svaka druga, koja se usavršava s vremenom i iskustvom. Svaki čovjek, odnosno svatko od nas, svakodnevno donosi više od deset, pa u konačnici i sto odluka. Odlučivanje je proces koji traje određeno, dulje ili kraće vrijeme, a završava donošenjem odluke. Trajanje procesa odlučivanja, zavisno od vrste odluka, kreće se u rasponu od djelića sekunde pa do dugotrajnijeg procesa koji se mjeri ne samo satima i danima, nego i mjesecima te godinama.

## 1.1. Odlučivanje u privatnoj i u poslovnoj sferi

Odlučivanje je generički proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija te provedbu odabrane akcije, kako bi se postigao unaprijed zadani cilj.<sup>1</sup> Odlučivanje se može razlikovati u privatnoj i u poslovnoj sferi, a razlika između odlučivanja u privatne i poslovne sfere je ta što privatno odlučivanje u središte stavlja pojedinca koji odlučuje, dok poslovno odlučivanje u središte stavlja interese organizacije te šire društvene zajednice. Svatko se i u privatnom i u poslovnom životu susreće s mnogobrojnim izborima, odnosno s procesom donošenja odluka. Odluke se u privatnom životu uglavnom donose intuitivno i obuhvaćaju manji broj osoba, ali odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati samo na intuiciju jer obuhvaćaju manji ili veći broj zaposlenih osoba. Odluke mogu donositi pojedinci, međutim kod nekih odluka poželjno je savjetovati se s drugima ili još bolje donijeti ih u grupi. Individualno odlučivanje obilježava činjenica da odluke donosi jedna osoba odnosno pojedinac. Individua donosi odluke bez uključivanja drugih u proces i na temelju informacija koje posjeduje. Ukoliko odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenog problema, riječ je o skupnom odlučivanju. Hoće li odlučivanje

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.), *Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia

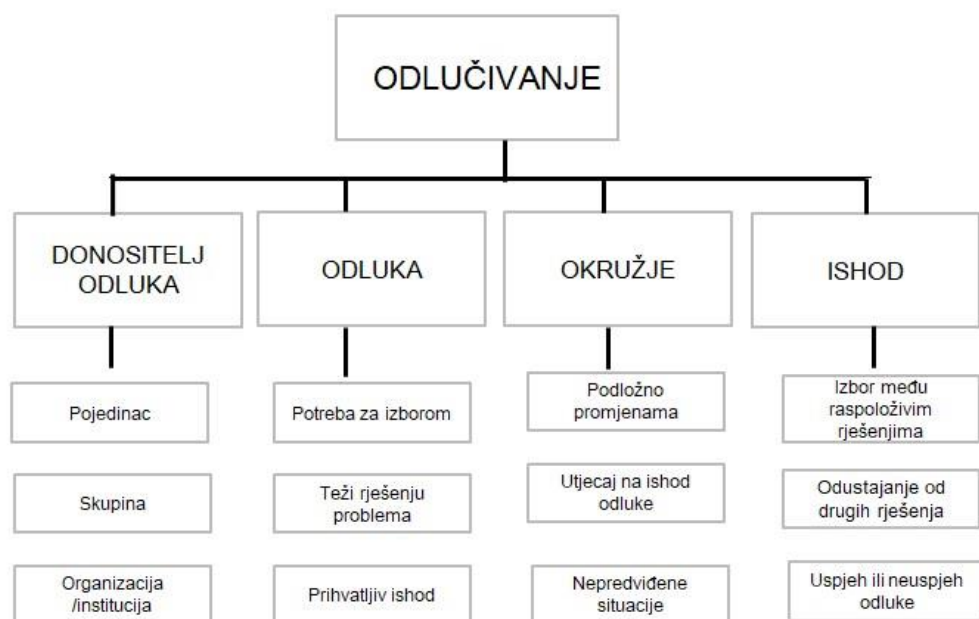


biti pojedinačno ili grupno, zavisi od složenosti problema o kojima se odlučuje. U pravilu, ako se radi o jednostavnijim problemima, odlučivanje će biti pojedinačno, za razliku od složenijih problema kod kojih će dominirati skupno odlučivanje.

## 1.2. Model odlučivanja temeljen na procesu donošenja odluka

Teorija odlučivanja detaljnije se bavi problematikom odlučivanja. Ovisno pod kojim uvjetima, u koje svrhe i o sastavnicama procesa odlučivanja s vremenom su postavljane različite teorije poput biheviorističke, klasične, racionalne teorije odlučivanja, hijerarhijskog odlučivanja i slično.<sup>2</sup> Osnova teorije podrazumijeva da donositelj odluke odluku donosi uzimajući u obzir utjecaje iz okruženja na ishod, a to ćemo pokazati i u sljedećem shematskom prikazu.

Shematski prikaz br.1. Model odlučivanja



Izvor:

Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

<sup>2</sup> Bosilj-Vukšić, V., i Kovačić, A. (2004.) *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb, Sinergija

Prilikom odlučivanja, javljaju se, dvojbene, nedvojbene i rizične situacije.<sup>3</sup> Shematski prikaz je podijeljen na četiri glavne stavke, što su, donositelj odluka, odluka, okružje te u konačnici ishod. Donositelj odluke je bilo pojedinac, skupina osoba, organizacija ili institucija kod kojih se javlja potreba za izborom među raspoloživim mogućim odlukama čijim se konačnim odabirom teži rješenju problema i osigurava prihvatljiv ishod u budućnosti. Okružje donositelja odluke podložno je promjenama pod utjecajem trendova i nepredviđenih situacija koje mogu promijeniti tijek i ishod odluke. Kako uglavnom prevladavaju nesigurne, nedvojbene i rizične situacije uslijed nedovoljne informiranosti ili dvojbene budućnosti pred donositeljem odluka postavljaju se veći zahtjevi što se tiče znanja u određenim situacijama odlučivanja gdje se donositelj susreće s otežanim odlučivanjem i vjerojatnošću pogrešnog odabira odluke.<sup>4</sup> Konačan izbor među raspoloživim rješenjima pokazat će uspjeh ili neuspjeh odlučivanja, a ujedno podrazumijeva odustajanje od drugih mogućih rješenja.

---

<sup>3</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

<sup>4</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

## PODJELA ODLUČIVANJA S OBZIROM NA SUBJEKTE ODLUČIVANJA

S obzirom na subjekte odlučivanja razlikujemo dvije vrste odlučivanja, a to su:

- Individualno odlučivanje
- Skupno odlučivanje

Odluke se mogu donositi individualno i skupno u zavisnosti od broja osoba koje preuzimaju odgovornost za donošenje odluka. Kad se radi o jednostavnijim problemima odlučivanje će biti individualno, za razliku od složenijih problema kod kojih će dominirati skupno odlučivanje. Odluke manje važnosti, odnosno svakodnevne operativne odluke donosit će, u pravilu, pojedinci, za razliku od najvažnijih odluka koje će se donositi skupno. Međutim, bit će situacija u poslovnom odlučivanju kad će i odluke od najveće važnosti za poduzeće donositi pojedinac. Viša razina znanja i sposobnosti koju posjeduju neki pojedinci utjecat će na individualno odlučivanje za razliku od nekog drugog pojedinca koji će zbog nedostatka znanja pribjegavati skupnom odlučivanju.<sup>5</sup> Kod pojedinca će se javljati ogroman pritisak u slučaju da je odluka neuspješna. Skupnim odlučivanjem se taj pritisak smanjuje, odnosno on se dijeli unutar grupe na sve članove grupe, kao donositelje odluke, pa je s toga u takvim uvjetima znatno lakše odlučivanje.

---

<sup>5</sup> Hrvatsko knjižničarsko društvo. Dostupno na: <https://www.hkdrustvo.hr/pitajte-sa/projekt/odluc>, pristupljeno 21.07. 2019.

## SKUPNO ODLUČIVANJE

Skupno odlučivanje definira se kao način odlučivanja u kojem sudjeluje više donositelja odluke koji imaju različite uloge u procesu donošenja odluke, te su povezani različitim osnovama. Ovakav način odlučivanja angažira veći broj pojedinaca pa samim time ono traje duže od pojedinačnog, odnosno individualnog odlučivanja.

### 4.1. Stavke skupnog odlučivanja

Skupno odlučivanje predstavlja način poslovnog odlučivanja u kojemu odluke donose grupe ljudi strukturirane po različitim osnovama. Stavke koje su osnova za formiranje grupa su:

- Vlasništvo
- Menadžerske funkcije
- Zajednički rad na nekom poslu

Skupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju nekog problema. O skupnom odlučivanju možemo govoriti kao o odlučivanju skupštine dioničara, nadzornog odbora, neke veće ili manje grupe menadžera, odnosno zaposlenih. Budući da, skupno odlučivanje angažira veći broj pojedinaca, ono traje duže od pojedinačnog odlučivanja. Veći broj učesnika u grupnom odlučivanju s jedne strane demokratizira odlučivanje, a s druge ga čini sporijim i skupljim. Grupno odlučivanje ne bi trebalo miješati sa participacijom radnika u procesu odlučivanja, jer grupno odlučivanje podrazumijeva uključivanje manjeg ili većeg broja članova organizacije, najčešće menadžera različitih razina u procesu odlučivanja, za razliku od radničke participacije koja podrazumijeva uključivanje radnika u proces donošenja odluka.

### 4.2. Obilježja skupnog odlučivanja

Osnovna osobina skupnog odlučivanja je ta što odluke donosi dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća grupa. Te grupe karakteriziraju sljedeće stavke, povezuju ih zajednički interesi, članovi grupe moraju međusobno komunicirati, članovi grupe dijele međusobne uloge za ostvarivanje zajedničkih ciljeva grupe i slično. Koliko

će grupa biti uspješna u odlučivanju, zavisi od ponašanja njenih članova, a posebno vođe, koji mora biti u mogućnosti kombinirati njihove pojedinačne snage u jednu zajedničku snagu. Upravo ta zajednička snaga mora biti orijentirana na ostvarenje zajedničkih ciljeva.

### 4.3. Faktori uspjeha grupnog odlučivanja

Najvažniji faktori koji utječu na uspješnost grupnog odlučivanja su sljedeći:<sup>6</sup>

- Sastav
- Veličina
- Unutrašnja povezanost
- Norme

Za uspjeh grupnog odlučivanja važan je sastav grupe koja donosi odluke, veličina te grupe, norme ponašanja u grupi te postojanje kohezije između članova grupe koja odlučuje o nekom problemu.

Svaki od ovih faktora u većoj ili manjoj mjeri određuje uspješnost i kvalitetu grupnog odlučivanja. Hoće li odlučivanje u grupi biti brže ili sporije, zavisi od znanja i sposobnosti članova grupe, ali također i od toga jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna.

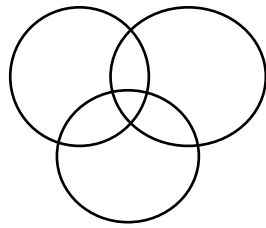
Skupno odlučivanje u pravilu je sporiji i složeniji način odlučivanja od individualnog odlučivanja, jer u njemu sudjeluje veći broj članova zbog toga i sam proces odlučivanja traje duže vrijeme. Ipak je na određeni način skupno odlučivanje za donositelja odluka lakši način odlučivanja s obzirom da odgovornost za odluke na sebe preuzima grupa, a ne pojedinci.

Stoga, javljaju se i različite grupe donositelja oblika, s obzirom na znanja njihovih članova. Te ćemo upravo u narednim shemama prikazati članove grupa s obzirom na njihova znanja.

---

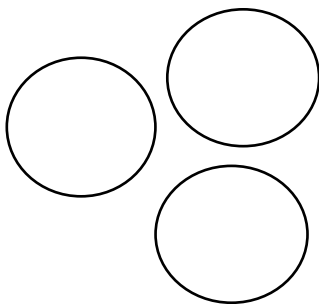
<sup>6</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

Shematski prikaz br.2. - Članovi grupe sa komplementarnim znanjima



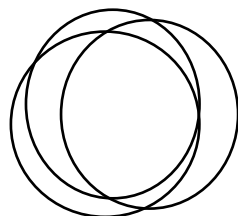
Izvor: Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

Shematski prikaz br. 3. - Članovi grupe sa konkurentnim znanjima



Izvor: Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

Shematski prikaz br. 4. - Članovi grupe sa istovrsnim ili sličnim znanjima



Izvor: Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet

Temeljem ovih shema možemo zaključiti kako će se u grupnom odlučivanju postići najbolji rezultati ako su znanja članova grupe komplementarna, a najslabiji ako

su ona konkurentna odnosno istovrsna. Skupina donositelja odluka koja je sastavljena od stručnjaka s komplementarnim znanjima bit će prikladna za rješavanje nestrukturiranih problema i za donošenje neprogramiranih odluka. S obzirom da se takve odluke donose na najvišim razinama menadžmenta, bilo bi poželjno da se uprave kompanija sastoje od ljudi s različitim profilom obrazovanja, odnosno različitim završenim fakultetom. Nasuprot tomu, članovi skupine s konkurentnim znanjem nisu prikladni za donošenje odluka, posebice strateških, ali su zato veoma poželjni u onoj fazi procesa odlučivanja gdje se razvijaju ideje. Ovakva skupina ljudi je najkorisnija u fazi razvoja ideja, jer može dati mnogo različitih i kreativnih ideja. I na kraju, skupina donositelja odluka sastavljena od članova s istim, istovrsnim ili sličnim znanjima je najpoželjnija za rješavanje nekog uskog, stručnog problema, iz razloga jer posjeduje eksplicitna znanja koja posjeduju članovi skupine tog područja, odnosno struke.

Obilježja grupnog odlučivanja ovisit će i o tipu ljudi koji čine određenu skupinu. S obzirom na to, jesu li slični ili isti po karakternim osobinama, odnosno stilu odlučivanja i načinu gledanja na problem.

Sastav članova grupe prema njihovim osobinama i karakteristikama, prema mišljenju R.Lyea: <sup>7</sup>

- Osobe koje će voditi računa o višim interesima organizacije
- Presjedajući skupine
- Kreator razmišljanja
- Osoba koja će razvijati nove ideje
- Procjenitelj resursa
- Promatrač
- Timski igrač
- Član koji nastoji da rasprava završi te predlaže zaključke

Govorimo o različitim tipovima ljudi, odnosno ulogama koje mogu imati pojedini članovi skupine u procesu donošenja odluke. Jedan član skupine može igrati imati više uloga, prema tome ne mora skupina imati najmanje osam članova.

---

<sup>7</sup> Bosilj-Vukšić, V., i Kovačić, A. (2004.) *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb, Sinergija

# GRUPNI IZBOR I METODE GRUPNOG USUGLAŠAVANJA

Efektivnost je, jedna od bitnih osobina grupe, a podrazumijeva osiguravanje željene funkcije. Da bi smo postali efektivni, potrebno je isprobavati različita rješenja i mogućnosti dok ne pronađemo onu pravu.

Osobine koje karakteriziraju efektivnu grupu su:<sup>8</sup>

- prikladna struktura
- jasna procedura odlučivanja kojom se dolazi do konsenzusa
- kohezija u grupi – kooperativna interakcija njezinih članova
- kreativni konflikt
- fokus na problem
- dobar vođa grupe
- stabilan status grupe
- prihvatljivi vanjski pritisci

## 5.1. Vrste grupa

Pri grupnom odlučivanju sudjeluju različite skupine donositelja odluka, a one se mogu podijeliti u ove vrste:<sup>9</sup>

1. Formalne i neformalne grupe
2. Privremene i trajne grupe
3. Homogene i heterogene grupe
4. Velike i male grupe

Svaka od ovih podjela se temelji na jednom od načela na kojima se formiraju grupe.

---

<sup>8</sup> Babić, Z. (2015.) Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje, Hrčak [Online], Vol. 5 No. 1, 2015. Dostupno na: , [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=213157](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=213157), (pristupljeno 23.07.2019.)

<sup>9</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet, str. 203.



## 5.2. Formalne i neformalne grupe

Formalne i neformalne skupine su u najbližoj vezi s formalnom i neformalnom organizacijskom strukturom. Formalne su one skupine koje su propisane organizacijskom strukturom kao nositelji odlučivanja na određenom području, odnosno na određenoj razini menadžmenta. Primjer formalne grupe je nadzorni odbor, upravni odbor, uprava, menadžerski timovi i slično.

Neformalne grupe, su grupe koje su jače ili slabije međusobno povezane. S obzirom na motive formiranja, dijele se na interesne skupine te prijateljske skupine<sup>10</sup>. Interne skupine su one koje nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju njeni članovi, dok su prijateljske skupine često rezultat zajedničkog druženja članova organizacije, izvan nje. Neformalne grupe nastaju spontano, a mogu biti vrlo važne u procesu odlučivanja.

## 5.3. Privremene i trajne grupe

Ovakva podjela je u najužoj vezi s podjelom na formalne i neformalne grupe. Skupine koje su trajno postavljene u organizacijskoj strukturi kao donositelji odluka. One se potpuno poklapaju s formalnom organizacijskom strukturom, koja jasno određuje odnose između nadređenih i podređenih članova. Ovakve skupine sudjeluju u pitanjima i problemima u organizaciji.

Privremene grupe, se formiraju prema potrebi za realizacijom konkretnog zadatka ili projekta. One se po pravilu formiraju za rješavanje nestrukturiranih problema. Hoće li grupa biti privremena ili trajna ovisi o složenosti ili jednostavnosti problema kojeg rješava. Ako je riječ o jednostavnim i svakodnevnim problemima na poslu, za njihovo rješavanje su odgovorne trajne skupine.<sup>11</sup>

## 5.4. Velike i male grupe

Podjela koja proizlazi od broja članova koji čine jednu skupinu odlučivanja, je upravo podjela na velike i male grupe. Grupe koje imaju od pet do sedam članova smatraju se najpoželjnijim grupama za odlučivanje. One skupine koje imaju od četiri

---

<sup>10</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet, str. 203.

<sup>11</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet str. 204.

do deset članova se smatraju prihvatljivim grupama za odlučivanje. Svaka skupina koja ima manje od četiri, a više od deset članova nije dobra, odnosno nije poželjna za odlučivanje.

Kod malih skupina se česte interakcije, protok informacija je slobodan te je lakše postići sporazum. Kod velikih skupina su interakcije vrlo ograničene, često samo na dio članova, komunikacija je formalizirana, na sastancima se ne upotrebljava dnevni red te se neki članovi ustručavaju sudjelovati.<sup>12</sup>

#### **5.4. Homogene i heterogene grupe**

Homogena grupa podrazumijeva članove koje karakterizira sličnost osobnih karakteristika, u koje spada stupanj obrazovanja, iskustvo te način mišljenja i, u pravilu, visoka kohezija. Ipak, naglašena homogenost može imati negativan učinak na kvalitetu odlučivanja, iz razloga jer, slične osobe često promatraju problem na sličan način.

Dok je, heterogena grupa sastavljena od pojedinaca sličnih sposobnosti, ali različitih osobnih karakteristika.<sup>13</sup> Heterogenost često nepovoljno utječe na grupnu koheziju te upravo kako bi se osigurala potrebna kohezija mišljenja predlaže se primjena tehnika psiholoških testova te tehnika “šest šešira”.

#### **5.5. Psihološki testovi**

Psihološkim testovima ispituju se mentalni procesi, njihov tijek i sposobnost rezoniranja istih stvari u različitim situacijama. Svrha psihološkog testiranja je zapravo napraviti što veću bazu informacija o zaposlenicima kako bi se donijele što informiranije, stručnije i u konačnici bolje odluke.

Postoji pet aspekata osobnosti, a to su:<sup>14</sup>

- um
- energija
- priroda
- taktika

---

<sup>12</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet. str.205.

<sup>13</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet. str.206.

<sup>14</sup> Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet. str.209.

- identitet

Aspekt uma pokazuje kako osoba komunicira s drugim ljudima – introvertirane osobe vole biti same, dok ekstrovertirane više vole grupne nego li samostalne aktivnosti. Aspekt energije opisuje kako pojedinac gleda na svijet i obrađuje prikupljene informacije, te radi li to uz pomoć intuicije ili osjetila. Aspekt prirode određuje kako osoba donosi odluke i kako se nosi sa svojim osjećajima, rabi li logiku ili emocije pri prosuđivanju. Aspekt taktike odražava pristup radu, planiranju i odlučivanju, pa tako postoje odlučni pojedinci i oni koji improviziraju više no što slijede neki određeni plan. Aspekt identiteta podupire sve ostale aspekte i pokazuje koliko je pojedinac uporan (emocionalno stabilan) ili pak oprezan, odnosno, samosvjestan.

## **5.6. Metoda šest šešira**

Metodu šest šešira osmislio je dr. Edward de Bono. Edward de Bono je svoj život posvetio pomaganju ljudima iz cijelog svijeta da poboljšaju svoje sposobnosti razmišljanja te svoje kreativne vještine. Metoda šest šešira predstavlja jednostavan i učinkovit postupak koji potiče suradnju, povećava produktivnost, kreativnost i inovativnost. Metoda se još naziva i paralelnim mišljenjem, a može se koristiti i za razvoj kreativnosti, vođenje sastanaka, za unapređivanje timske produktivnosti i komunikaciju, za unapređivanje proizvodnje i upravljanje projektima, za kritičko i analitičko mišljenje, rješavanje problema te donošenje odluka.<sup>15</sup>

Metoda šest šešira nas uči kako podijeliti mišljenje na šest različitih načina koji su metaforički prikazani sa šeširima, dok promjenom šešira mijenjamo naš način mišljenja. Proces razmišljanja je usmjeren u šest različitih smjerova koji uključuju: činjenice, emocije, logički negativan i pozitivan pogled, kreativnost i kontrolu procesa mišljenja. Svako od navedenih značajki pripada određeni šešir. Šešir bijele, plave, crvene, žute, zelene i crne boje metaforički uspostavljaju „pravila igre“ tijekom mišljenja koje se može primjenjivati individualno ili u grupi. Tehnika grupnog mišljenja uključuje podjelu sudionika u šest grupa. Svaka grupa ima dva do četiri člana kojima se na početku predstavlja tema za razmišljanje te se grupama pojedinačno dodjeljuje jedan šešir, odnosno perspektiva iz koje će razlučiti problem. Nakon definiranja teme,

---

<sup>15</sup> Poslovna učinkovitost – Kontroling/ Financije/ Menadžment, dostupno na : <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira> (pristupljeno 02.08.2019.)

problema, započinje igra u kojoj najčešće svi kreću s istom bojom šešira. Proces završava kada se svi šeširi izredaju te kada se problem razluči iz 6 različitih oblika mišljenja.

Slika br.1. : Metoda šest šešira



Izvor: Poslovna učinkovitost – Kontroling/ Financije/ Menadžment, dostupno na:  
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira> (pristupljeno 02.08.2019.)

Na slici je prikazano šest šešira u različitim bojama, koje predstavljaju metodu šest šešira. Bijeli šešir zanimaju informacije te postavlja pitanja: „Što znamo?“, „Koje informacije su nam potrebne?“, „Što bismo trebali pitati?“. Njime se usmjerava na informacije koje postoje i koje nedostaju. Crveni šešir povezan je s emocijama i intuicijom. Kada se upotrebljava, omogućuje nesmetano i slobodno iskazivanje osjećaja, doživljaja bez ikakvog objašnjenja i opravdanja. Crni šešir upozorava na moguće rizike i opasnosti, štetu i nedostatke nepromišljenih odluka. On sprječava upadanje u nevolje te kritizira. Žuti šešir je izvor optimizma. Pod njim se pronalazi sve što je korisno, vrijedno i dobro. Zeleni šešir je kreativni, stvaralački šešir. Namijenjen je planiranju i stvaranju novih ideja, predlaganju promjena i iznošenje alternativnih predložaka iznesenim idejama. Plavi šešir razmatra cjelokupan proces mišljenja. Obično se koristi na početku ili na samom kraju procesa. Na početku pomaže u odlučivanju o tijeku rasprave i rasporedu korištenja šešira te o očekivanjima, a na kraju za razmatranje iznesenog mišljenja.

## METODE SKUPNOG ODLUČIVANJA

S obzirom da donositelj odluka kao pojedinac sam odlučuje kako će odlučivati, grupno odlučivanje je sasvim drugačije. Mnogo je poznatih tehnika donošenja odluka u grupi. One su uglavnom stvorene kao metode olakšavanja jednog ili više koraka u procesu odlučivanja.

Među brojnim tehnikama skupnog odlučivanja, najpoznatije su sljedeće:

- Brainstorming – „Oluja mozgova“
- Tehnika nominalne grupe
- Delphi metoda

## BRAINSTORMING

Tijekom brainstorminga, bitno je voditi računa o sljedećim elementima<sup>16</sup>:

- tema
- priprema sastanka
- odvijanje sastanka
- vrijeme nakon sastanka

Za temu brainstorminga se po pravilu bira konkretno definiran problem. Sudionici brainstorminga moraju unaprijed biti upoznati sa temom. Sudionici se pozivaju se najmanje tjedan dana unaprijed, a idealna veličina grupe je od pet do osam sudionika. Maksimalan broj sudionika varira od petnaest do dvadeset osoba. Ono što se preporučuje je da se na sastanak pozovu i nadređeni, iz razloga što se očekuje da će tako sudionici brainstorminga biti motiviraniji za učešće u diskusiji, a sve to zbog želje za dokazivanjem pred nadređenima. Za sastanak je potrebno izabrati dobru, izoliranu prostoriju, pri čemu je bitno da učesnici budu smješteni oko stola. Prostoriju je potrebno opremiti pločom koja je namijenjena ispisivanju ideja ili, kako tehnologija sve više napreduje, danas u ovo vrijeme i računalnom tehnikom i projekcijom sa monitora. Međutim, u novije vrijeme se događa i da se brainstorming provodi i u prirodnom okruženju, na mirnim i opuštajućim mjestima, a sve sa ciljem da se postigne kreativnost. Samo odvijanje sastanka se odnosi na to da sastanak počinje u točno definirano vrijeme. Trajanje sastanka bi trebalo biti od 45 do 60 minuta, te nikada preko 90 minuta. Na sastanku je potrebno osigurati potpunu jednakost sudionika, odnosno zanemariti hijerarhiju u organizaciji i omogućiti jednakost sudjelovanja svake osobe. Potrebno je međusobno poštovanje i uvažavanje, te se zbog toga sudionici, tijekom sastanka, ne oslovljavaju titulama. Nakon sastanka trebamo uposliti komisiju, koja ocjenjuje prvi krug ideja, a potom po učinjenom izboru saziva se sastanak dorade ideje i izbora sa najadekvatnijem očekivanim rezultatima. Na samom kraju se također bitno i zahvaliti sudionicima na uloženom trudu.

### 7.1. Vrste brainstorminga

---

<sup>16</sup> Burza, dostupno na: <https://burza.com.hr/portal/brainstorming/1407> (pristupljeno 14.08.2019.)

Postoje mnoge tehnike brainstorminga, a neke od njih su:

- Tehnika grupne jednakosti
- Tehnika “proslijedi grupi”
- Metoda mapiranja timskih ideja
- Individualni brainstorming
- 6-3-5 Brainwriting

Tehnika grupne jednakosti ima za cilj da svi sudionici i u brainstormingu imaju isti tretman. To se postiže anonimnim zapisivanjem ideja koje se zatim od strane moderatora napišu na ploči ili se projektiraju putem tehnike na platno. Ovako anonimno iznesene ideje se potom komentiraju od strane sudionika, rangiraju se, a zatim se vrši izbor najbolje ideje.

Tehnika “proslijedi grupi”, pretpostavlja se da svaki sudionik ima prazan list papira na koji zapisuje svoju ideju, a zatim je prosljeđuje sudioniku do sebe da on dopiše svoju ideju. Pri ovakvom načinu rada papiri će kružiti 360 stupnjeva, dok ne dođu ponovo u ruke onoga tko je na papiru prvi napisao ideju.

Metoda mapiranja timskih ideja se zasniva na procesu asocijacija. Osnovna zamisao ovakvog načina rada je da se poveća suradnja unutar tima i kvantiteta ideja, tako što će se svim prisutnim osobama omogućiti da sudjeluju, bez odbacivanja ideja. Proces počinje dobro definiranim problemom, oko kojeg svaki sudionik razvija individualni brainstorming proces. Nakon toga, sve ideje se spajaju u jednu veliku mapu ideja koja je materijal za daljnji grupni brainstorming, na osnovu kojeg nastaju nove ideje. Također, nove ideje postaju sastavni dio mape. Na kraju, kada su sve ideje iscrpljene, daje se prioritet određenim idejama i poduzimaju se akcije

6-3-5 Brainwriting je posebna vrsta brainstorminga, koji predstavlja značajan način da se riješe manje složeni problemi u organizaciji. Svaki broj ima svoje značenje, a ona su sljedeća, broj šest predstavlja grupu ljudi, učesnike. Broj tri predstavlja broj ideja koji iznosi i prezentira svaki od članova grupe te broj pet predstavlja broj minuta predviđenih za svaku od navedenih faza.

## 7.2. Prednosti i nedostaci brainstorminga

Svaka metoda ili pristup ima određene učinke, pozitivne i negativne. Brainstorming tehnika potiče zbližavanje, bolju komunikaciju, povjerenje i razumijevanje među zaposlenima. Kada se radi o brainstormingu u kojem sudjeluju zaposlenici s različitih hijerarhijskih razina, zaposlenici s nižeg nivoa hijerarhije tako stječu utisak, da je njihova inicijativa bitna organizaciji. Možemo zaključiti kako su glavne prednosti ove metode sljedeće :

1. „Dvije glave su pametnije od jedne“ - svaki pojedinac se razlikuje u pogledu na svijet i shvaćanju problema, pa je zbog toga skupina pojedinaca u prednosti u odnosu na jednu osobu, pri pronalasku najadekvatnijeg rješenja za zadani problem.
2. Podjela rada i specijalizacija - grupa može biti sastavljena od pojedinaca koji su usko specijalizirani za točno određenu oblast saznanja što svakako doprinosi potencijalu nalaženja najboljeg rješenja.
3. Vrijednosna osjetljivost - grupnim odlučivanjem postoji bolja šansa razmatranja različitih rješenja koja su posljedica razlika između članova grupe. Pri tomu, što su prijedlozi raznovrsniji vjerojatnost donošenja dobre odluke je veća.
4. Prihvatanje – treba odabrati vođu grupe, bilo to formalno ili neformalno, on će ostvariti značajan utjecaj na svoju grupu, u smislu prihvatanja odluke u grupi čime će se smanjiti stupanj inertnosti i protivljenja provođenju donesenih odluka
5. Razvoj - prednost grupe je u tome što potpomaže razvoj kreativnosti za poslovno odlučivanje, što sa sobom povlači preporuku da među sudionike brainstorminga treba uključiti i mlađe zaposlenike, pri čemu se razvija tendencioznost u njihovom kreativnom razmišljanju

Osim prednosti javljaju se i nedostaci, a to su:

1. Troškovi kompenzacije - skuplje je plaćati nekoliko ljudi, umjesto samo jednog čovjeka
2. Troškovi koordinacije



3. Učinak dijeljenja informacija - često svaki pojedinac u grupi zna informacije koje drugi ne znaju, ali ipak, često ti pojedinci ne iznose svoja stručna znanja već u grupi govore općenite.
4. Odgovornost- ukoliko grupa ne postigne uspjeh, njeni članovi često ne preuzimaju odgovornost, misleći da je grupa u cjelini odgovorna. Osim te javlja se i situacija, kada članovi grupe odgovornost pripisuju jedni drugima međusobno.
5. Umnožavanje manjkavih obrazaca poslovanja - svi članovi grupe privrženi su nekim običajima ili normama, primjerice kultura, a ukoliko takvi običaji ugrožavaju kreativnost i slobodu iznošenja prijedloga onda to može biti problematično za kvalitetu poslovne odluke.

### **7.3. Primjer brainstorminga**

Brainstorming se može koristiti u bilo kojem procesu koji zahtijeva kreativna rješenja. Tim se načinom mogu osmisliti, na primjer, nove marketinške kampanje, novi proizvodi, unaprijediti proizvodni i poslovni procesi, odgovoriti na pritisak konkurencije, smanjiti troškove ili čak kreirati novo tržište. Na primjer, pomoću brainstorminga se može riješiti problem preskupih dobavljača u proizvodnji automobila. Umjesto da se financijskom direktoru da nalog da "sreže" troškove, na skupni se sastanak mogu pozvati predstavnici raznih odjela, od nabave, preko prodaje do proizvodnje, od kojih svatko može imati svoju ideju kako smanjiti troškove dobavljača. Možda će to biti direktan zahtjev za smanjenje cijena materijala, a možda će se usput pronaći novi i jeftiniji način proizvodnje novih modela vozila. Jedan od često citiranih načina dizajniranja novih uređaja je onaj Samsungov. Kada se kompanija odluči tržištu ponuditi novi proizvod, u Samsungov kamp pozivaju se stručnjaci svih odjela, od dizajnera, preko inženjera do prodaje i podrške. Oni tada kreću s "brainstormingom" koji može trajati tjednima tijekom kojih se predlaže na desetke ideja koje se usavršavaju i testiraju. Koliko dobro u Samsungu funkcionira takav način rada govori činjenica da kompanija ima vrlo malo promašenih proizvoda.

## TEHNIKA NOMINALNE GRUPE

Tehnika nominalne grupe omogućava pojedincima da doprinesu rješavanju problema kroz diskusije u grupi. Do ideja se dolazi samostalno, zatim se zapisuju na uredsku ploču, ideje se zatim razrađuju te na samom kraju slijedi grupna odluka, odnosno glasanje.

Tehnika nominalne grupe omogućuje način generiranja i procjenjivanja ideja u grupi te su u konačnici njeni ciljevi sljedeći:

- ponuditi jednu praktičnu tehniku za generiranje ideja
- omogućiti da se ideje rasporede po prioritetnom redu
- poboljšati efikasnost sastanaka tima

### 8.1. Koraci tehnike nominalne grupe

Bit procesa odlučivanja u nominalnoj grupnoj metodi, ogleda se u tome što svaki član grupe, nakon popisa ideja, rangira i bira nekoliko ideja, a ideje koje su ostale se odbacuju. Nakon toga, raspravlja se o preostalim idejama, pa ponovo slijedi rangiranje, sve dok se ne prihvati ideja s najvišim rangom.

Koraci u ovoj metodi su sljedeći:<sup>17</sup>

1. Presentacija problema
2. Razvijanje ideje
3. Izjašnjavanje u krug
4. Razjašnjavanje ideja
5. Preliminarni izbor
6. Rasprava o revidiranom popisu
7. Konačno rangiranje

### 8.2. Prednosti i nedostaci nominalne grupne tehnike

*Prednosti tehnike nominalne grupe su:*

1. Motivira sve sudionike da sudjeluju

---

<sup>17</sup> P.Sikavica – Poslovno odlučivanje, Zagreb, 2014., str. 249.

2. Stimulira kreativno razmišljanje
3. Generira velik broj ideja u kratkom vremenskom roku
4. Osigurava strukturirano okruženje za generiranje ideja
5. Pruža svim sudionicima jednaku mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja i ideja.

*Nedostatci tehnike nominalne grupe:*

1. Može sudionicima pružiti osjećaj moći koji se ne može kontrolirati
2. Odabrani sudionici možda ne predstavljaju sve podgrupe zajednice
3. Neprikladna je tehnika za rutinske sastanke ili pregovaranja
4. Potrebna je dodatna priprema jer se teško implementira u velike grupe, sudionici se trebaju podijeliti u grupe od šest do deset članova
5. Može biti nedovoljan izvor podataka, pa su potrebna dodatna ispitivanja, procjene i analize.

## DELPHI METODA

Delphi metoda svrstava se u metode prognoziranja razvoja temeljene na mišljenjima stručnjaka određenog područja. Osmišljena kako bi ukazala na trendove i mogući napredak u pitanjima koja se prvenstveno odnose na gospodarstvo, ekonomiju i politiku. Ova tehnika se temelji na postizanju konsenzusa između stručnjaka, odnosno donositelja odluka upotrebom serije upitnika.

Faze Delphi metode su:

1. Definiranje problema obzirom na potrebe područja istraživačkog interesa
2. Sastavljanje se tima
3. Određivanje predmeta istraživanja
4. Sastavljanje pitanja i upitnika
5. Izbor ispitanika
6. Broj krugova

Prvi korak je upravo definiranje problema, odabrano s obzirom na potrebe područja istraživačkog interesa. U diskusiji dolazi do rješenja problema znanjem više stručnjaka, što je prednost pred znanjem pojedinca. U timu ne treba biti više od 5 ispitanika. Zatim, istraživač ili tim stručnjaka prije samog ispitivanja treba odrediti predmet istraživanja koji se odnosi na brojna s područjem istraživanja povezana pitanja. Potrebno ih je raščlaniti, kategorizirati, zatim smisleno organizirati prije sastavljanja upitnika kako bi se obuhvatilo što više traženih mogućnosti. Kada mogućnosti odgovora ima puno ili mogu biti izrazito komplicirane, o njima se postavlja otvoreno pitanje u prvom krugu. U prvom krugu često pitamo i za dodatne mogućnosti. Upravo je jedna od najznačajnijih faza sastavljanje pitanja i upitnika, jer se radi o procjenama na visoko stručnoj razini. Broj pitanja se treba ograničiti na 25, jer se dugim upitnicima ispitanici zamaraју pa ih ispunjavaju nerado i površno. Pitanja trebaju biti oblikovana tako da ih svi ispitanici razumiju na jednak način. Po potrebi mogu se dopisati objašnjenja i upute. Ako je upitnik anonimn, ispitanike možemo tražiti samo one osobne podatke koji su potrebni za interpretaciju odgovora. Od izuzetnog značaja je i pravilan izbor ispitanika kako bi se uzorak sastojao od najboljih stručnjaka određenog područja interesa. Iako stručnjake možemo izabrati na razini države ili čak na međunarodnoj razini, ako se problem istraživanja odnosi na točno određenu sferu

uže okoline interesa, tada ispitanike biramo iz tog specifičnog područja. Optimalan broj je 30 ispitanika. Tek ako se predviđa veliko osipanje tada govorimo o 50 ili 100 ispitanika. U pravilu je uzorak ispitanika isti u svakome krugu, no po potrebi se može mijenjati i uključiti druge ispitanike. Broj krugova određuje istraživač ili istraživački tim. Najčešće se provode 3 kruga, rjeđe 2 ili 4, dok više od 6 krugova nije preporučljivo. Kako ne postoje čvrsta pravila o oblikovanju upitnika, istraživač ili istraživački tim pitanja tijekom krugova slobodno mijenja ovisno o cilju i predmetu istraživanja.

Postoje također i krugovi istraživanja pri provođenju Delphi metode, a oni obuhvaćaju sljedeće postupke istraživanja:

1. U prvom krugu, istraživač sastavlja i distribuira nestrukturirani upitnik s otvorenim tipom pitanja kako bi dobio uvid u specifičnosti problema istraživanja. Dobiva se širok spektar odgovora obzirom na mišljenja stručnjaka određenog područja. Kada je analizom dobivenih podataka problem dovoljno objašnjen, istraživač ili istraživački tim koristi odgovore kao osnovu pitanja upitnika koji će se upotrijebiti drugim krugom istraživanja.
1. U drugom krugu se sastavlja i distribuira upitnik sa zatvorenim tipom pitanja u kojima se traži mišljenje o alternativama. U upitniku su precizirana i specificirana pitanja koja su upotrijebljena u prvom krugu. Ovim krugom ispituje se prognostičko mišljenje o vremenskom periodu mogućih promjena. Računaju se medijan, kvartili i razmak između kvartila. Zadataka ne smije biti previše te ih je bolje upotrijebiti u sljedećem krugu.
2. U trećem krugu se na isti način kao u prethodnom krugu ispituje jedan ili više specifičnih problema, ili čak isti problem koji se ispitivao prethodnim krugom. U upitnik se unose nove statističke vrijednosti i šalju ispitanicima za novu prognozu. Po potrebi unose se usporedna pitanja koja se odnose na procjenu koliko će se promijeniti pojedine pojave ako se promijeni jedna od njih. Nove statističke vrijednosti predstavljaju konačan rezultat istraživanja i on se interpretira.

Dodatni krugovi mogu se uvesti po potrebi i obzirom na odluku istraživača. Postavljanje navedenih usporednih pitanja u pravilu se izvodi posljednjim krugom.

# PROBLEMI GRUPNOG ODLUČIVANJA

Kod grupnog odlučivanja, donositelji odluka se suočavaju s brojnim problemima. A kao tri glavna, ključna problema izdvajamo sljedeće:<sup>18</sup>

1. Polarizacija mišljenja članova grupe
2. Grupno mišljenje
3. Participacija u procesu odlučivanja

## 10.1. Polarizacija mišljenja članova

Pri procesu odlučivanja, odnosno u postupku rješavanja problema, članovi skupine mogu zastupati različita stajališta, pa također i ekstremna stajališta u odnosu na druge članove grupe. Do podjele između članova grupe, odnosno do polarizacije dolazi zbog različitih interesa pojedinih članova grupe, različitog položaja koji u organizaciji zauzimaju ti pojedini članovi te radi različitih znanja i sposobnosti pojedinih članova.

## 10.2. Skupno mišljenje

Skupno mišljenje je jedinstveno mišljenje svih članova grupe, koje se očituje kao težnja grupe da postigne sporazum pod svaku cijenu. Skupno mišljenje se pojavljuje kao antipod polarizaciji između članova grupe. Do skupnog mišljenja može doći iz dva razloga, a to su:

- Način mišljenja u grupi
- Međusobna povezanost članova grupe

Ako gledamo način mišljenja u grupi, tu smatramo tendenciju visoko kohezivnih skupina da vrednuju konsenzus između članova grupe na štetu kvalitete odlučivanja, a pri tome izbjegavajući međusobne konflikte i neslaganja, što članove izlaže velikom pritisku da se ne suprotstavljaju skupnom mišljenju. U nastavku slijedi tablica u kojoj je prikazan cijeli proces skupnog odlučivanja, obilježja skupine, simptomi skupnog mišljenja, manjkavost odlučivanja te varijable ishoda.

---

<sup>18</sup> Bosilj-Vukšić, V., i Kovačić, A. (2004.) *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb, Sinergija, str. 326.

Tablica br.1.: Proces skupnog mišljenja

<p>OBILJEŽJA SKUPINE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unutrašnja povezanost skupine</li> <li>• Vođa propagira preferirano rješenje</li> </ul>
<p>SIMPTOMI SKUPNOG MIŠLJENA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. neranjivost</li> <li>2. racionalizacija</li> <li>3.moralnost</li> <li>4.stereotipi</li> <li>5.pritisak kolega</li> <li>6.samocenzura</li> <li>7.jednoglasnost</li> <li>8.“čuvari uma“</li> </ol>
<p>MANJKAVOSTI ODLUČIVANJA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. malo inačica</li> <li>2.nema preispitivanja preferirane inačice</li> <li>3.nema preispitivanja odbačenih inačica</li> <li>4.odbacivanje stručnog mišljenja</li> <li>5. selektivna pristranost prema novim idejama</li> <li>6. nema planova za slučaj nepredviđenih okolnosti</li> </ol>
<p>VARIJABLE ISHODA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabija uspješnost</li> <li>• Slabija kvaliteta odluka</li> </ul>

Izvor: Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet, str. 271.

Iz ove tablice možemo zaključiti kako, ovisno o obilježjima skupine, u procesu odlučivanja će se pojaviti simptomi skupnog mišljenja koji će rezultirati brojnim slabostima u odlučivanju te u konačnici će dovesti do nekvalitetne odluke. Za kvalitetno odlučivanje u skupini je opasno unisono mišljenje svih članova grupe. Na pojavu skupnog mišljenja ima veliki utjecaj upravo lider, odnosno vođa skupine.

Razlozi pojave skupnog mišljenja su sljedeći:<sup>19</sup>

- Jaka povezanost članova grupe
- Osjećaj neranjivosti
- Veliki optimizam
- Odbacivanje novih informacija koje mogu dovesti u pitanje već donesene odluke
- Neograničena vjera članova grupe u moral grupe koja se ne dovodi u pitanje
- Veliki pritisak na nekog člana grupe koji ima drugačije mišljenje od ostalih članova grupe
- Minimiziranje protuargumenata za neku odluku kako bi odluka koju predlaže većina izgledala što bolje
- Fokusiranje grupe na jednu inačicu i odbacivanje ostalih
- Izostanak evaluacije, odnosno vrednovanja inačica koje se odbacuju
- Odbacivanje od strane grupe meritornog mišljenja stručnjaka, ako je ono u suprotnosti s onim što je grupa odlučila

### **10.3. Participacija zaposlenika u procesu odlučivanja**

Participacijom zaposlenika u odlučivanju proces se produljuje. To nekada može i ugroziti sam proces odlučivanja, kada se odluka mora donijeti vrlo brzo, odnosno, u kratkom roku. Ipak, danas, moderna teorija menadžmenta inzistira na sve jačem uključivanju zaposlenika u sam proces odlučivanja. Koliko i hoće li zaposlenici participirati u procesu odlučivanja, ovisi upravo o tome prakticira li menadžment organizacije demokratski stil odlučivanja ili autokratski stil odlučivanja, ali isto tako i o tome je li organizacijska struktura centralizirana ili decentralizirana. Ako menadžment u većoj mjeri prakticira demokratski stil te ako je organizacijska struktura decentralizirana, njezini zaposlenici će tada u većoj mjeri participirati u procesu odlučivanja i obrnuto.

---

<sup>19</sup> P. Sikavica - Poslovno odlučivanje, Zagreb, 2014. Str.244.



## 11. PREDNOSTI I NEDOSTATCI GRUPNOG ODLUČIVANJA

Grupno odlučivanje, baš kao i pojedinačno, ima svoje prednosti i nedostatke. Grupno i pojedinačno odlučivanje se nadovezuju jedno na drugo, pa ih zapravo u odlučivanju treba primjenjivati istodobno. Ono što je prednost jednog načina odlučivanja, nedostatak je kod drugog.

Glavne prednosti, odnosno glavni razlozi za primjenu grupnog odlučivanja su sljedeći:

- Veći legitimitet odluke
- Veća kvaliteta odluke
- Veća mogućnost za razvoj novih ideja
- Veća informiranost donositelja odluka
- Veći moral i zadovoljstvo onih koji odlučuju

*Osим ovih glavnih prednosti, grupno odlučivanje ima i mnoge druge. Jedna od najbitnijih je ta, što grupa u pravilu donosi bolje odluke od pojedinca.*

Ostatak prednosti leži u tome što je lakše provesti u djelo odluku koju je već donijela skupina, nego pojedinac, iz razloga jer veći broj osoba kao donositelja odluke znači i veći broj onih koji tu odluku prihvaćaju. Na dalje, teži i složeniji problemi, mogu se raščlaniti i dodijeliti na rješavanje pojedinim članovima skupine, prema njihovim afinitetima i sposobnostima. Također, skupina razvija mnogo više ideja za rješavanje problema, što je logično jer je i više ljudi uključeno u taj proces. Isto tako i s obzirom na veći broj članova, koji odlučuju u skupini, ideje se mogu bolje proučiti, istražiti te procijeniti moguća rješenja. Članovi skupine su vrlo motivirani za odlučivanje, jer dobro znaju kako svi oni odlučuju. Te možemo zaključiti kako skupina ima veće znanje, a i samim time raspolaže većim brojem informacija. Kod grupnog odlučivanja moguće je i uspostava višedimenzionalnog mišljenja, za rješavanje nekog problema. Pod tim se smatra kapacitet koji može sagledati više problema odjednom, koji su međuovisni.

Grupno odlučivanje ima i određene nedostatke.

*Najveći nedostatak je taj što je grupno odlučivanje relativno spor proces odlučivanja, koji zahtijeva više vremena za donošenje odluka.*

Među ostale nedostatke ubrajamo i pritisak na članove grupe da se trebaju prilagoditi organizaciji, utjecaj dominantnog tipa osobnosti na proces odlučivanja u grupi, negativan

utjecaj sudionika višeg statusa na sudionike nižeg statusa i pokušaji utjecaja na druge su također jedno od negativnih strana grupnog odlučivanja. Također, bitan nedostatak je nametanje odluke od strane pojedinog člana grupe koji ima veliki autoritet i moć u organizaciji, čime se u organizaciji umanjuje vrijednost svim ostalim članovima.

## ZAKLJUČAK

Istražujući ovu temu možemo zaključiti kako je sveobuhvatno i kompleksno zapravo ovo područje odlučivanja. Vrste odluka koje ljudi donose u pojedinim situacijama, ovise o tome koliko znanja i informacija imaju o situaciji u kojoj se događa proces odlučivanja. Pri izradi rada, saznali smo kako je skupno odlučivanje način odlučivanja u kojem sudjeluje više donositelja odluka, koji imaju različite uloge u procesu donošenja odluka. Bitno je spomenuti glavnu prednost ovakvog načina odlučivanja, a to je da skupina u pravilu donosi bolje odluke od pojedinca, ali također ima i negativne strane, a glavna od njih je ta, što je, skupno odlučivanje, vrlo spor i dugotrajan proces, koji zahtijeva više vremena za donošenje odluke.

Također, možemo reći i da su pred donositeljem odluka postavljeni puno veći zahtjevi u odlučivanju, no prije, s obzirom da je okružje donositelja odluka podložno promjenama pod utjecajem napretka i razvoja novih tehnoloških dostignuća, umreženosti pojedinca ili organizacije unutar i prema vanjskom okružju te suvremenih načina komunikacije omogućivši neprestani dotok, protok, tijek i razmjenu podataka i informacija.

U završnom radu obradili smo i metode skupnog odlučivanja, koje su brainstorming, metoda nominalne tehnike te delphi metoda. Smatram da su u suvremenom svijetu kreativnost i inovativnost vrlo važni pojmovi, a samim time i metode koje ih potiču i razvijaju. Originalnost nam omogućuje da se odmaknemo od uobičajenih, ustaljenih rješenja, da budemo drugačiji i da se istaknemo. Važnost originalnih rješenja još više raste u znanstveno-istraživačkom radu koji počiva na inovativnim idejama.

Da bi skupno odlučivanje bilo uspješno, članove skupine trebaju povezivati zajednički interesi. Članovi skupine moraju međusobno komunicirati, moraju međusobno dijeliti uloge za ostvarivanje zajedničkih ciljeva cjelokupne skupine. Koliko će skupina biti uspješna u odlučivanju, kako smo već i naveli prethodno, ovisi o ponašanju njenih članova, a isto tako i vođe, koji mora biti u mogućnosti kombinirati pojedinačne snage svojih članova u jednu zajedničku snagu, koja je orijentirana na ostvarenje zajedničkog cilja.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bosilj-Vukšić, V., i Kovačić, A. (2004.) *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb, Sinergija
2. Babić, Z. (2011.) *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet
3. Thaler H.R., Sunstein C.R. (2009.) *Poticaaj*, Zagreb, Planetopija
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.), *Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia

### Članci:

1. Hrčak – portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa: Babić, Z. (2015.) Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje, Hrčak [Online], Vol. 5 No. 1, 2015. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=213157](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=213157), pristupljeno 23.07.2019.

### Web stranice:

1. Hrvatsko knjižničarsko društvo: <https://www.hkdrustvo.hr/pitajte-sa/projekt/odluc>, pristupljeno 21.07. 2019
2. History of brainstorming: <http://www.tricider.com/History-Of-Brainstorming>, pristupljeno 18.8.2019.
3. Unicef : [http://www.unicef.org/knowledge-exchange/index\\_83143.html](http://www.unicef.org/knowledge-exchange/index_83143.html), pristupljeno 18.8.2019.
4. <https://www.storyboardthat.com/---language---/storyboards/hr-examples/6-thinking-hats-infographic>, pristupljeno 18.8.2019.
5. Burza, dostupno na: <https://burza.com.hr/portal/brainstorming/1407>, pristupljeno 14.08.2019.
6. Poslovna učinkovitost – Kontroling/ Financije/ Menadžment, dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira>, pristupljeno 02.08.2019.

7. Poslovna učinkovitost – Kontroling/ Financije/ Menadžment, dostupno na :  
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/986-kako-koristiti-metodu-sest-sesira> (pristupljeno 02.08.2019.)

## SAŽETAK

Odlučivanje je generički proces koji obuhvaća izbor između dvije ili više mogućih akcija te njenu provedbu kako bi se postigao unaprijed zadani cilj. Svakodnevno, kako privatno tako i poslovno se susrećemo s pojmom odlučivanja. S obzirom na subjekte odlučivanja razlikujemo, individualno te skupno odlučivanje, te je predmet ovog završnog rada upravo skupno odlučivanje. Za razliku od individualnog, pri grupno odlučivanju odluke donose grupe, odnosno članovi tima, koje mogu biti, formalne i neformalne, privremene i trajne, homogene i heterogene te velike i male grupe. Kod skupno odlučivanja također postoje i tehnike donošenja odluka, a one su brainstorming, tehnika nominalne grupe te delphi metoda.

Ključne riječi: odlučivanje, skupno odlučivanje, vrste grupa, metode odlučivanja.

## SUMMARY

Decision making is a generic process that involves choosing between two or more possible actions and implementing it to achieve a given goal. Every day, both privately and business wise, we face the notion of decision making. With regard to the subjects of decision making, we distinguish between individual and group decision making, and the subject of this final paper is precisely group decision making. Unlike individually, in group decision making decisions are made by groups, team members, which can be formal and informal, temporary and permanent, homogeneous and heterogeneous, and large and small groups. In group decision-making, there are also decision-making techniques, such as brainstorming, nominal group technique and delphi measures.

Keywords: decision making, group decision making, types of groups, decision methods.