

# Pojedinačno i skupno odlučivanje

---

Žudić, Ella

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:137:368752>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-04**



Repository / Repozitorij:

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



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

**ELLA ŽUDIĆ**

**POJEDINAČNO I SKUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

Pula, 2020.

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

**ELLA ŽUDIĆ**

## **POJEDINAČNO I SKUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303073466, 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 Ella Žudić, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo 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, \_\_\_\_\_, 2020. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1	UVOD.....	1
2	ODLUČIVANJE.....	3
2.1	Ključni elementi odlučivanja .....	3
2.2	Problemi u odlučivanju .....	5
2.3	Pogreške u odlučivanju .....	5
2.4	Poslovno odlučivanje.....	6
2.5	Menadžersko odlučivanje .....	6
3	JEDAN ILI VIŠE DONOSITELJA ODLUKA?.....	8
4	POJEDINAČNO ODLUČIVANJE .....	9
4.1	Tipovi donositelja odluka .....	10
4.1.1	<i>Tipovi donositelja odluka s obzirom na pristup odlučivanju</i> .....	10
4.1.2	<i>Tipovi donositelja odluka s obzirom na (ne)sklonost riziku</i> .....	10
4.2	Prednosti i nedostaci pojedinačnog odlučivanja .....	11
5	SKUPNO ODLUČIVANJE.....	13
5.1	Brzina odlučivanja .....	14
5.2	Uloge u skupini koja donosi odluku .....	15
5.3	Skupine donositelja odluka.....	16
5.3.1	<i>Formalne i neformalne skupine</i> .....	16
5.3.2	<i>Privremene i trajne skupine</i> .....	17
5.3.3	<i>Homogene i heterogene skupine</i> .....	18
5.3.4	<i>Velike i male skupine</i> .....	18
5.4	Prednosti i nedostaci skupnog odlučivanja.....	19
5.4.1	<i>Prednosti</i> .....	19
5.4.2	<i>Nedostaci</i> .....	19
5.5	Problemi skupnog odlučivanja.....	20
5.6	Tehnike skupnog odlučivanja .....	21
5.6.1	<i>„Oluja mozgova“</i> .....	21
5.6.2	<i>Tehnika nominalne skupine</i> .....	22
5.6.3	<i>Tehnika Delphi</i> .....	22
6	ANALIZA POSLOVNE PRAKSE – IZAZOVI SKUPNOG ODLUČIVANJA.....	23
7	ZAKLJUČAK .....	25
	LITERATURA.....	27

SAŽETAK.....	28
SUMMARY .....	29

# 1 UVOD

Svakoga dana, neovisno o poslu kojim se bavimo te načinu života kojeg živimo, svjesno ili nesvjesno susrećemo se sa donošenjem odluka. Odluke nas konstantno okružuju, te su one prisutne od samog jutra kad se ustanemo iz kreveta pa sve do trenutka kada ponovo liježemo. Donošenje odluka staro je koliko i ljudsko društvo, odnosno ljudski rod. Svaka ljudska aktivnost to jest sve što čovjek radi, posljedica je nekog ranijeg procesa odlučivanja ili je sama aktivnost upravo odlučivanje.

Odlučivanje je po samoj definiciji 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 dugotrajnog procesa koji se mjeri ne samo satima i danima već i mjesecima pa i godinama.<sup>1</sup> S obzirom na ubrzani i intenzivniji način života ljudi i okolnostima koje susreću, odlučivanje se događa često. Svjesno ili nesvjesno, donesemo neku odluku te neposredno nakon nje već analiziramo drugu i tako konstantno. Veliki je broj odluka koje čovjek donese kroz dan, moglo bi se reći da su u pitanju stotine odluka, no kada govorimo o odlukama koje su donesene kroz cjelokupni život govori se o golemom broju odluka koje čovjek ne može ni nabrojati niti ih se sjetiti. Također, čovjek u svakodnevnom životu relativno lako donosi odluke kada je riječ o dnevnim rutinama kao na primjer što obući za na posao, koji film gledati i slično, no znatno teže odlučuje o tome gdje će se zaposliti, gdje će živjeti, gdje će kupiti stan i slično. Samim time, posljedice pogrešno donesenih svakodnevnih odluka biti će male i beznačajne, dok posljedice onih koje su od životnog značaja mogu biti dugotrajne te ponekad i trajne.

Proces odlučivanja koristimo, kako u privatnom ili obiteljskom životu, tako i u poslu, bez obzira kojim se poslom bavili te u kojoj organizaciji radili. Za razliku od odluka u privatnom životu čovjeka, koje se najčešće donose intuitivno i utječu na manji broj ljudi ili samo na donositelja odluka, odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati na intuiciju, te ovisno o njihovoj problematici, one mogu utjecati na veći broj ljudi pa i na sve građane neke zemlje.

---

<sup>1</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 10



Postoje različiti načini odlučivanja, no kada govorimo o tome tko odlučuje, odlučivanje se uobičajeno dijeli na pojedinačno i skupno odlučivanje. Tema ovog rada je upravo analiza spomenutih načina odlučivanja s obzirom na subjekt odlučivanja. U radu će se navesti sve potrebne značajke oba načina odlučivanja, njihove prednosti i nedostaci te zaključak u kojem ćemo razmotriti glavne sastavnice koje su navedene u tekstu. Osim uvoda i zaključka, ovaj rad također obuhvaća pet poglavlja. Drugo poglavlje govori o odlučivanju i njegovim problemima i pogreškama, te ujedno i o ključnim elementima odlučivanja. Zatim se postavlja pitanje je li bolje odlučivanje jednog sudionika ili više njih, te se samim time kroz daljnji rad obrađuje ta tema. Nastavak završnog rada je detaljna analiza pojedinačnog i skupnog odlučivanja. Također, u svrhu boljeg pojašnjenja teme završnog rada, navesti će se primjer iz poslovne prakse.

## 2 ODLUČIVANJE

Odlučivanje je kao pojam u vrlo širokoj upotrebi, no može se najjednostavnije protumačiti kako je ono bit planiranja te predstavlja odabir nekog smjera djelovanja između više alternativa. Rezultat odlučivanja jest donesena odluka. Odlučivanje postoji u svakodnevnom životu, profesionalnome i privatnome, te ne postoji područje života i rada gdje se ne donose odluke. Potreba za odlučivanjem postoji u svim vrstama poslova i u svim organizacijama.

Sposobnost donošenja odluka jest vještina, kao i svaka druga, koja se usavršava s vremenom i iskustvom. Znatno je teže donijeti odluku koja nam može biti od životnog značaja u odnosu na odluke koje donosimo svakodnevno. Samim time i posljedice donesenih odluka razlikuju se s obzirom na to koliko su odluke bile značajne. Bez obzira radi li se o jednostavnijim ili složenijim odlukama, odlučivanje kao proces nije nimalo jednostavan.

### 2.1 Ključni elementi odlučivanja

Temeljit i pouzdan način početka procesa odlučivanja je definiranje deset ključnih elemenata odlučivanja. Zadatak menadžera je da učini sve potrebno kako bi ljudi koji donose odluke unutar organizacije odgovorili na temeljna pitanja vezana deset ključnih elemenata odlučivanja. U sljedećoj tablici prikazuju se ključni elementi odlučivanja te njihov opis.

Tablica 1.: Ključni elementi odlučivanja

Element	Opis
1. Potreba	Zašto uopće donosimo odluke?
2. Metoda	Tko odlučuje? Kako će se pristupiti odlučivanju?
3. Ulaganje	Koja će vrsta i količina resursa biti uložena u proces odlučivanja?

4. Izbor	Što sve možemo poduzeti u vezi rješavanja problema?
5. Vjerojatnosti pojedinog događaja	Što se sve može dogoditi ako nešto poduzmemo; stvari o kojima se vodi računa? Koje su posljedice nakon poduzimanja pojedine radnje?
6. Prosudba	Koje će se važne stvari dogoditi u slučaju donošenja odluke?
7. Vrijednost	Koliko će biti važno, u pozitivnom ili negativnom smislu?
8. Odnosi	Koje su snage i slabosti?
9. Prihvatljivost	Kako odluku i proces odlučivanja učiniti prihvatljivim?
10. Primjena	Odlučeno je što će se učiniti. Kako to sada učiniti te može li se uopće učiniti?

Izvor: izrada autora prema J. Frank Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Mate d.o.o., 2011.

Navedeni elementi zadovoljavaju se tokom postupka donošenja odluka koji se neovisno o tipu odluke odvija u šest koraka: (1) definiranje problema, (2) razmatranje moguće alternative, (3) identificiranje mogućih ishoda, (4) razmatranje isplate ili profita svake kombinacije alternativa i mogućih ishoda, (5) izbor jednog od modela teorije odlučivanja te (6) primjena modela i donošenje odluka.<sup>2</sup>

Analizirajući proces odlučivanja možemo zaključiti da faza donošenja odluka predstavlja određeni jednokratni čin kojemu prethode neke aktivnosti kao što i iza njega slijede neke aktivnosti.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Babić, Z., *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Gradska tiskara Osijek, 2011.

<sup>3</sup> Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994., str. 62.

## 2.2 Problemi u odlučivanju

Prilikom odlučivanja, svaki se donositelj odluka susreće sa većim ili manjim problemima. Što je razina odlučivanja viša i važnost odluka veća, to su i problemi odlučivanja, složeniji i teži. Možemo navesti kako je jedan od najtežih problema u odlučivanju, posebice ako je riječ o menadžerskom odlučivanju, ekstremno ponašanje menadžera u procesu odlučivanja. Postoje dvije krajnosti u koju menadžeri mogu sezati, a to su: menadžeri koji odlučuju jednostavno i lako te oni koji odlučuju sporo.<sup>4</sup> Prva skupina menadžera koja odlučuje jednostavno i lako, najčešće je vrlo ležerna te samim time nisu svjesni težine problema ili ih ne primjećuju. Druga skupina, koja odlučuje sporo često pridaje nepotrebno veću pozornost nekim situacijama, te samim time uvijek „igra sigurno“, što bi značilo da detaljno ispituju sve mogućnosti, to jest inačice rješenja problema. Najpoželjniji tip menadžera, odnosno donositelja odluka bio bi onaj koji bi spadao u sredinu navedenih krajnosti. Takav menadžer prepoznaje odluke za koje nije potreban dug proces razmatranja i odlučivanja te njih donosi lako i jednostavno, te prepoznaje i one koje su kritički važne za organizaciju i kojima je potreban dulji proces obrade. Također, kada se govori o problemima odlučivanja, potrebno je reći da je nužno odmah nakon uočavanja problema pristupiti i njegovom rješavanju, to jest donijeti odgovarajuću odluku kako bi se problem riješio i sankcionirao.

## 2.3 Pogreške u odlučivanju

Bez obzira govorimo li o odlučivanju u osobnom životu ili odlučivanju u organizaciji, nemoguće je osloboditi se pogrešaka u procesu donošenja odluke. Prilikom donošenja odluke, razmatramo više inačica rješenja određenog problema, te se time stvara veći broj potencijalnih pogrešaka. Vjerojatnost da se donese pogrešna odluka biti će veća ako je na raspolaganju više mogućnosti za rješavanje problema. Također se u pogreške u odlučivanju mogu uvrstiti i korištenje pogrešnih stilova prilikom odlučivanja u određenoj situaciji.

---

<sup>4</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 28

Kako bi se izbjegle pogreške u odlučivanju, još je davne 1938. godine C. Barnard utvrdio da u donošenju odluka treba slijediti sljedeće preporuke: ne odlučivati o pitanjima koja nisu važna, ne donositi odluke prerano, ne donositi beskorisne odluke te ne donositi odluke koje bi trebao donositi netko drugi.<sup>5</sup>

Navedene preporuke su i danas aktualne te ih se svakako treba pridržavati u procesu odlučivanja kako bi se maksimalno izbjegle pogreške prilikom odlučivanja.

## 2.4 Poslovno odlučivanje

Poslovnim odlučivanjem, smatra se svako odlučivanje koje je van sfere privatnosti, kao što bi bilo: odlučivanje u poduzećima, bankama, ustanovama i sličnim institucijama.<sup>6</sup> Poslovno se odlučivanje također definira kao izbor između dvije ili više inačica rješenja pojedinog problema, no ne u privatnim situacijama nego isključivo u poslovnim. Unatoč tome, ne postoji nikakva razlika između privatnog i poslovnog odlučivanja kada se govori o načinu odlučivanja, fazama u procesu odlučivanja, čimbenicima koji bi mogli utjecati na odlučivanje te okolnostima u kojima se donosi odluka. Jedina razlika između privatnog i poslovnog odlučivanja jest ta je li čovjek kao privatna osoba ili čovjek kao predstavnik pravna osoba. Također kod poslovnog odlučivanja, odluke koje su donesene, utječu na veći ili manji broj članova u organizaciji, te često i na sve zaposlene, pa se zbog tog razloga poslovnom odlučivanju posvećuje veća pozornost.

## 2.5 Menadžersko odlučivanje

„Poslovno odlučivanje uključuje sve ono što čini svaki menadžer, svjesno ili nesvjesno, što šteti ili doprinosi kvaliteti odlučivanja u tvrtki, a prema tome i dobiti tvrtke.“<sup>7</sup> Ljudi na svim razinama u organizaciji, svakodnevno donose

---

<sup>5</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 36

<sup>6</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 16

<sup>7</sup> J. F. Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 4

odluke koje su važne za poslovanje i uspjeh poduzeća. Unatoč tome što zaposlenici dosta često teže donošenju odluka te utječu na poslovanje organizacije, većina se zasluga ili propusta, pripisuje direktno menadžerima.

Menadžersko odlučivanje je vrlo dinamičan proces, te se prilikom odlučivanja koriste znanja brojnih disciplina kao što su organizacija, psihologija, sociologija, filozofija i slično. Menadžersko odlučivanje je od ključne važnosti za svaku organizaciju, te o njemu ovisi uspjeh organizacije i njezina budućnost.

„S obzirom na to kako menadžeri odlučuju, menadžeri mogu biti izbjegavatelji problema, rješavatelji problema i tragatelji za problemima.

Menadžeri izbjegavatelji problema su oni menadžeri koji ignoriraju pojedine informacije o problemu te se ne žele nositi s njime, pa zbog toga organizaciju mogu dovesti u krizu. Samim time takvi menadžeri su najnepoželjniji u organizaciji. Kada govorimo o menadžerima rješavateljima problema, oni rješavaju problem kada se on i pojavi te su manje nepoželjni za organizaciju. Najpoželjniji menadžeri su menadžeri tragatelji za problemima. Oni aktivno tragaju za problemima te ih nastoje riješiti na vrijeme. Takvi menadžeri su proaktivni u rješavanju problema jer djeluju prije nego li se i problem pojavi u organizaciji, te samim time pravodobno donose najbolje odluke za organizaciju.“<sup>8</sup>

Kvaliteta menadžerske odluke ovisiti će o tome je li menadžer dobro i ispravno definirao ciljeve, posjeduje li dovoljno informacija koje su potrebne za odlučivanje, koja su moguća rješenja problema s kojima se susreo, je li kvalitetno ocijenio mogućnosti te je li odluka koju je donio dobra i u trenutku kada se počela primjenjivati kao rješenje problema.

Ako je odgovor na pitanje je li odluka dobra i u trenutku primjenjivanja pozitivan, velika je vjerojatnost da je menadžer donio kvalitetnu odluku.

---

<sup>8</sup> J. F. Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 19

### 3 JEDAN ILI VIŠE DONOSITELJA ODLUKA?

Odluke u organizaciji, kao i u ostalim područjima života, mogu donositi pojedinci ili skupine. Hoće li se odlučivati pojedinačno ili skupno, to jest hoće li biti jedan ili više donositelja odluka također ovisi o vrstama odluka, kao što su strateške, taktičke i operativne odluke. „Operativne odluke donose menadžeri koji su na nižim razinama te su one najčešće pojedinačne. Uz strateške odluke koje su najvažnije u organizaciji, također se i taktičke odluke donose najčešće u skupini.“<sup>9</sup>

Na odluku o primjeni individualnog ili skupnog odlučivanje utjecat će i složenost problema o kojima se odlučuje. Kada se govori o jednostavnijim problemima, odlukama koje imaju manju važnost te svakodnevnim operativnim odlukama, odlučivanje će biti pojedinačno. No često se možemo susresti sa situacijama u kojima to nije pravilo, te ukoliko je kratak vremenski period za donošenje odluke i nema se vremena za sastajanje i grupno odlučivanje, pojedinac će morati sam donijeti odluku iako ju je htio donijeti skupnim načinom odlučivanja.

Kada govorimo o složenim problemima, dominantno je skupno odlučivanje. Ukoliko se rješava istraživački problem, svaki od članova tima specijalist je za određeno područje, pa se odlučivanje prepušta timu, a ne pojedincu. Također, ukoliko problem može utjecati na cjelokupnu organizaciju, rješavanje tog problema izvodi se timski jer za takve odluke je potrebno mnogo više znanja, sposobnosti i iskustva koje u pravilu ne posjeduje jedna osoba. O navedenim i ostalim čimbenicima koji utječu na izbor između individualnog i skupnog načina odlučivanja bit će više riječi u poglavljima koja slijede.

---

<sup>9</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 223

## 4 POJEDINAČNO ODLUČIVANJE

Pojedinačno odlučivanje je proces odlučivanja kojeg karakterizira činjenica da odluke donosi isključivo jedna osoba, to jest pojedinac. Prilikom pojedinačnog odlučivanja, u pravilu se odlučuje o jednostavnijim problemima za čije rješavanje nije potreban veći broj ljudi, nego je dovoljno znanje samo jedne osobe. Često je puno brži i jednostavniji proces odlučivanja, ali zbog toga sa sobom nosi veliku odgovornost za eventualno pogrešne odluke. Odluka pojedinca može biti rezultat emotivnog stanja ili osjećaja pojedinca.

„Pojedinačno odlučivanje najprihvatljivije je u pojedinim situacijama, kao na primjer: kada se odluka treba donijeti hitno jer je pojedinačno odlučivanje puno brže od skupnog odlučivanja, kada donošenje pojedine odluke zahtijeva specifično znanje koje pojedinac posjeduje te samim time uključivanje većeg broja ljudi u donošenje te odluke ne bi dovelo do dobrih rezultata, kada su u pitanju povjerljive odluke koje ne smije znati masa ljudi te kada za neku odluku odgovara samo jedna osoba, pa je i logično da tu istu odluku ona sama i donese.“<sup>10</sup>

S obzirom na osobnost pojedinca, postoje različiti donositelji odluka. „Tako će npr. ljudi s čvrstim stajalištima i pogledima na život odlučivati brzo i sigurno, a u odlučivanju će razmatrati samo manji broj inačica, za razliku od onih koji su nestrpljivi i koji će donositi odluke brzo, ali često na temelju nedovoljnog broja informacija i ne trudeći se potražiti dodatne informacije. Osim tih tipova karaktera, postoje i stabilni odnosno mirni ljudi, koji su najprimjereniji za dugoročno odlučivanje.“<sup>11</sup>

Odlučivanje, zatim odluka te output rada kao krajnji rezultat, su ono po čemu se prepoznaju i vrednuju uspješni i manje uspješni menadžeri. Pri tome je puno važnije kakve se odluke donose nego na koji način se donose.

---

<sup>10</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 224-227

<sup>11</sup> P. Sikavica, H. Skoko, D. Tipurić, M. Dalić, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1994., str. 89



## 4.1 Tipovi donositelja odluka

Postoji više vrsta donositelja odluka a u nastavku će se obraditi tipovi donositelja odluka, s obzirom na pristup odlučivanju i s obzirom na (ne)sklonost riziku.

### 4.1.1 Tipovi donositelja odluka s obzirom na pristup odlučivanju

„S obzirom na pristup odlučivanju, postoje četiri tipa pojedinačnih donositelja odluka: iracionalna osoba, kreativna (samoaktualizirajuća) osoba, klasični ili racionalni (ekonomski) tip osobe i administrativni ili bihevioristički tip osobe.

Iracionalna osoba prilikom donošenja odluke, predlaže odluku iako u nju nije sigurna. Takve su odluke predvođene nesvjesnim motivima te su kod njih također prisutni i strahovi i tjeskobe.

Kreativna ili samoaktualizirajuća osoba je tip osobe koja slijedi svoj ego to jest svoje unutarnje „ja“. Odluke su u tom slučaju vođene vlastitim željama, te opisuju potrebu za vlastitim razvojem i afirmacijom pa čak i na račun vanjskih čimbenika. Klasični ili racionalni (ekonomski) tip donositelja odluka su osobe koje su u potpunosti informirane i ekonomski motivirane da odluku donesu u uvjetima objektivnosti. Prepoznaju sve inačice te njihove posljedice, pa samim time i racionalno biraju najbolju odluku. Ovakav tip je više teorijski, u stvarnosti nije realan. Mogu težiti tome, ali uvijek smo ograničeni vremenom, informacijama i slično.

Administrativni ili bihevioristički tip osobe, odluku donosi u uvjetima ograničene racionalnosti, te prilikom odlučivanja ne teži prihvaćanju najbolje inačice nego prve prihvatljive, to jest zadovoljavajuće inačice rješenja određenog problema.“<sup>12</sup>

### 4.1.2 Tipovi donositelja odluka s obzirom na (ne)sklonost riziku

S obzirom na sklonost i nesklonost riziku, individualni donositelji odluka dijele se na: stvaratelje problema, izbjegavatelje problema, rješavatelje problema te na tragatelje za problemima.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Sikavica Pere, Hunjak Tihomir, Ređep Begičević Nina, Hernaus Tomislav, op. cit. str. 228

<sup>13</sup> Loc. cit.

Stvaratelji problema drže se strogog pravila da imaju probleme za sva rješenja. Ne vole promjene i inovacije, izabiru stvaranje problema kako bi ublažili razgovor i odgodili nalaženje rješenja za problem kojeg su sami stvorili.

Izbjegavatelji problema su osobe koje imaju nisku toleranciju prema neizvjesnosti i riziku. Takva skupina ljudi ne voli riskirati, te samim time biraju inačicu rješavanja nekog problema sa sigurnim posljedicama. Vrlo često izbjegavaju informacije koje bi mogle signalizirati i predstaviti postojanje problema, jer se ne žele nositi s problemima pa su samim time i vrlo neaktivni. Nikada neće ostvariti velike rezultate jer poduzimaju male korake te se ne zalijeću.

Rješavatelji problema su osobe koje imaju srednju razinu tolerancije prema riziku i neizvjesnosti, te ukoliko se susretnu s problemom, nastojati će ga i riješiti. Najčešće se ne zalijeću u procesu odlučivanja, no unatoč tome nisu ni neskloni ulaziti u nove mogućnosti.

Tragatelji za problemima su najbolji donositelji odluka. Rizik i neizvjesnost za njih je izazov, te zadovoljstvo upravo pronalaze u suočavanju s njima. Konstantno tragaju za problemima, te su orijentirani na predviđanje problema kako do njega uopće ne bi ni došlo.

## **4.2 Prednosti i nedostaci pojedinačnog odlučivanja**

Pojedinačno odlučivanje karakteriziraju određene prednosti i nedostatke kojih bi donositelji odluka trebali biti svjesni prilikom odlučivanja.

Moglo bi se reći kako je najvažnija prednost prilikom pojedinačnog odlučivanja to što je sam proces odlučivanja vrlo brz s obzirom na činjenicu da ga provodi pojedinac te nema potrebe za konzultacijama i sastajanjem sa ostalim ljudima. Također, ukoliko je potrebno profesionalno mišljenje određene struke, odabire se pojedinac koji o tom području najviše zna te on donosi odluku.<sup>14</sup> Nadalje, prednost

---

<sup>14</sup> Sikavica Pere, Hunjak Tihomir, Ređep Begičević Nina, HERNÄUS Tomislav, op. cit. str. 229

pojedinačnog odlučivanja bila bi i ta da se izbjegavaju problemi skupnog odlučivanja, kao što je primjerice polarizacija mišljenja.

Kao najveći nedostatak u pojedinačnom odlučivanju navodi se to što pojedinac generira manji broj ideja te manji broj inačica rješavanja problema. Ukoliko bi se taj isti problem rješavao u skupini, pretpostavlja se kako bi bio bolje riješen jer skupina ljudi u pravilu ima više znanja nego pojedinac.

## 5 SKUPNO ODLUČIVANJE

Skupno odlučivanje je način poslovnog odlučivanja u kojemu odluke donosi skupina ljudi koja može biti strukturirana prema različitim kriterijima. S obzirom da skupno odlučivanje uključuje veći broj sudionika u proces odlučivanja, najčešće traje dulje od pojedinačnog odlučivanja iz razloga jer veći broj ljudi sporije donosi odluku nego što bi ju donijela jedna osoba. Skupne odluke, kao što i samo ime govori neće donositi pojedinac nego određena skupina ljudi kojoj je zajednički cilj rješavanje nekog problema. Te skupine ljudi povezuju zajednički interesi i zajednička komunikacija koja ih dovodi do ostvarenja cilja. Vrlo je važna i podjela uloga te pridržavanje zajedničkih normi kako bi konačan rezultat i donesena odluka bila za dobrobit organizacije.

Kako bi članovi skupine mogli djelotvorno obaviti zadatak također je potrebno da su informirani o problemu o kojemu se odlučuje, te da su svjesni svih prednosti i nedostataka te samim time i posljedica koje skupno odlučivanje može uzrokovati. Uspješnost skupine prilikom odlučivanja ovisi o ponašanju članova prilikom rada te posebice vođe koji je zadužen za kontrolu i održavanje kvalitetnih uvjeta rada.<sup>15</sup> Također na učinkovitost skupine veliki utjecaj ima i veličina skupine te ona ne bi trebala biti ni prevelika ni premala.

„Skupno odlučivanje ne bi trebalo miješati s participacijom radnika u procesu odlučivanja jer skupno odlučivanje podrazumijeva uključivanje manjega ili većeg broja članova organizacije, najčešće menadžera različitih razina, u proces odlučivanja, za razliku od radničke participacije, koja podrazumijeva uključivanje radnika u proces donošenja odluka.“<sup>16</sup> U današnje vrijeme vrlo su podijeljena mišljenja menadžera o tome treba li radnike uključiti u proces odlučivanja. Pojedinci smatraju kako bi tim činom izgubili kontrolu nad organizacijskim jedinicama kojima upravljaju, no također trebaju imati na umu kako bi uključivanje radnika dovelo do veće motivacije za radom i činjenice da bi onda radnici imali osjećaj da zbilja i pridonose organizaciji. Naime, radnici ne moraju biti uključeni u sve faze procesa

---

<sup>15</sup> Buble, M., *Poslovno vođenje*, Zagreb, STEGA TISAK, 2011.

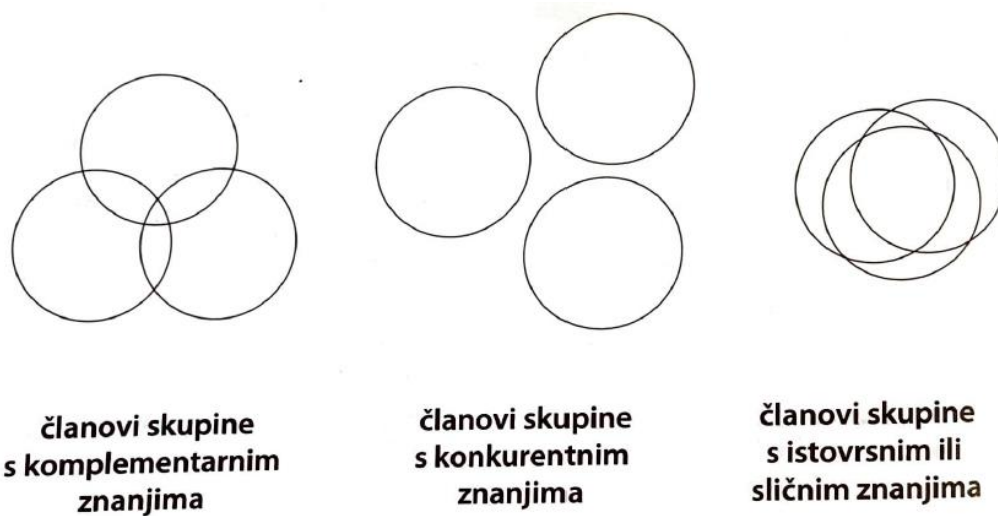
<sup>16</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 231

donošenja odluke, ali bilo bi poželjno da imaju uvid u pojedine situacije kako bi mogli pridonijeti rješavanju problema svojim znanjem i vještinama.

## 5.1 Brzina odlučivanja

Brzina odlučivanja to jest hoće li odlučivanje biti brže ili sporije, ovisi o znanjima i sposobnostima članova koji donose odluku te o tome jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna.

Slika 1.: Skupine donositelja odluka s obzirom na znanja članova



Izvor: Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 234

Komplementarna znanja članova skupine donose najbolje rezultate prilikom odlučivanja. Ukoliko je skupina koja donosi odluku sastavljena od stručnjaka sa komplementarnim znanjima, biti će najprikladnija za rješavanje nestrukturiranih problema te za donošenje neprogramiranih odluka. S obzirom da takve odluke moraju biti donesene od strane najviše razine menadžmenta, bilo bi poželjno da se sastane skupina ljudi s različitim profilom obrazovanja to jest sa različitim završenim fakultetima.

Kada se govori o skupini članova s komplementarnim znanjima, homogenost će biti srednja, odlučivanje će biti sporije no biti će najviše razvijenih inačica rješenja problema.

Skupina članova s konkurentskim znanjima nije prikladna za donošenje odluka, posebice ne strateških jer je prevelika raznovrsnost profila donositelja odluka. Unatoč tome vrlo su detaljni i pažljivi u fazi gdje je potrebno razvijati ideje odnosno različite inačice rješavanja problema. Samim time, konkurentska skupina članova je najpoželjnija i najkorisnija u fazi razvoja ideja. Odlučivanje u ovoj skupini traje vrlo dugo, homogenost skupine je slaba ili čak nikakva te je uopće i pitanje kakva će odluka biti donesena ukoliko isključivo konkurentska skupina donosi odluke.

Kod istovrsnih znanja članova, skupina donositelja odluka sastavljena je od članova s istim, istovrsnim ili sličnim znanjima. Najpoželjnija je za rješavanje stručnog ili manjeg i užeg problema, s obzirom da su znanja koja posjeduju članovi skupine isključivo iz određenog područja, odnosno iz određene struke.

Ukoliko oni donose odluku, to će i učiniti relativno brzo, no pitanje je hoće li biti donesena najbolja odluka s obzirom da članovi posjeduju manju sposobnost razvijanja različitih inačica rješenja problema.

## 5.2 Uloge u skupini koja donosi odluku

Prema mišljenju R. Leya, svaka uspješna skupina koja odlučuje o nekom problemu, trebala bi u svom sastavu imati članove koji realiziraju sljedeće uloge:<sup>17</sup>

1. Osoba koja vodi računa o višim interesima organizacije, promišlja o budućnosti organizacije te odluku stavlja u kontekst budućnosti organizacije.
2. Predsjedajući skupine je tip osobe koja vodi sastanak skupine te se često i naziva nositelj ili predsjednik skupine.
3. Kreator razmišljanja je osoba koja će argumentirati i obrazložiti situaciju odlučivanja.
4. Osoba koja razvija nove ideje je inovativna osoba koja će biti pokretač osobe koje će biti pokretači novih ideja.
5. Procjenitelj resursa je osoba koja će procijeniti izvedivost zamišljenih rješenja na temelju danih podataka.

---

<sup>17</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 235

6. Promatrač je osoba koja analizira kako skupina ostvaruje ciljeve.
7. Timski igrač je tip osobe koja će održavati skupinu, služeći se svim atributima pa čak i pričanjem šala i viceva.
8. Član koji nastoji da rasprava završi predlažući zaključke je osoba koja vodi računa o vremenu u kojemu se proces odlučivanja treba dovršiti.

Skupina ne mora nužno imati osam uloga to jest osam članova jer je moguće da jedna osoba to jest jedan član realizira više uloga. Također, prilikom formiranja skupine mora se voditi računa o tome imaju li svi članovi skupine podjednak status, autoritet i moć u organizaciji, jer ukoliko nemaju postoji velika mogućnost da će nastati nesuglasice prilikom donošenja odluke.

### **5.3 Skupine donositelja odluka**

Prilikom skupnog odlučivanja postoje različite skupine donositelja odluka koje se klasificiraju u sljedeće vrste: formalne i neformalne, privremene i trajne, homogene i heterogene, velike i male.<sup>18</sup>

Kriterij podjele na formalnu i neformalnu skupinu je status skupine u organizacijskoj strukturi organizacije. Podjela na privremenu i trajnu skupinu ukazuje na to jesu li skupine trajno uspostavljene u organizacijskoj strukturi ili se formiraju prema potrebi. Podjela na homogene i heterogene skupine se temelji na obilježjima članova skupine, dok podjela na velike i male skupine ukazuje na broj članova koje čine neku skupinu.

#### *5.3.1 Formalne i neformalne skupine*

Formalne i neformalne skupine dio su formalne i neformalne organizacijske strukture organizacije. Unutar svake formalne organizacije nalazi se neformalna skupina koja može biti jače ili slabije međusobno povezana.

---

<sup>18</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 238

Formalne grupe mogu biti stalne ili privremene. Kao primjer formalnih skupina navodi se nadzorni odbor, upravni odbor, uprava te menadžerski timovi.<sup>19</sup>

Neformalne skupine se formiraju spontano i neplanirano kao rezultat međuljudskih odnosa u organizaciji. S obzirom na motive formiranja, dijele se na: interesne skupine i prijateljske skupine.

Interesne skupine se osnivaju na temelju nekog zajedničkog interesa, kao što je npr. povećanje plaće. Također, neke se interesne skupine transformiraju i u sindikate kako bi se trajno borili za zaštitu interesa svojih članova.

Prijateljske skupine najčešće su rezultat zajedničkog druženja izvan organizacije, a orijentirane su na zadovoljavanje nekih unutarnjih ljudskih potreba.

Neformalne skupine mogu biti vrlo važne u procesu odlučivanja, te mogu biti stvarni donositelj odluke kojoj je formalna skupina samo pokriće.

### 5.3.2 *Privremene i trajne skupine*

Podjela skupina na privremene i trajne je u najužoj povezanosti s podjelom na formalne i neformalne skupine, pa se samim time može navesti kako su trajne skupine ujedno i formalne, dok su privremene najčešće formalne ali mogu u pojedinim situacijama biti i neformalne skupine. Hoće li skupina koja odlučuje o rješenju problema biti privremena ili trajna, ovisi o složenosti problema s kojim se skupina susrela.

Trajne skupine su skupine koje su trajno postavljene u organizacijskoj strukturi organizacije kao donositelji odluka. U potpunosti se preklapaju s formalnom organizacijskom strukturom koja određuje odnose nadređenosti i podređenosti.

Privremene skupine su usko povezane s organizacijom te se formiraju prema potrebi prilikom realizacije nekog konkretnog zadatka. Najčešće će se formirati za rješavanje nestrukturiranih problema.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 238 – 240

<sup>20</sup> Ibidem, str. 241



### 5.3.3 *Homogene i heterogene skupine*

Ukoliko se govori o kvaliteti donošenja odluka, ne može se unaprijed zaključiti koja je skupina bolja. Homogene i heterogene skupine imaju svoje prednosti i nedostatke, te po pravilu što je prednost homogenih skupina to predstavlja slabost za heterogenu skupinu.

Homogene skupine je znatno lakše koordinirati nego heterogene skupine jer se među članovima puno lakše postiže dogovor te je sama komunikacija članova skupine olakšana i vrlo dobra. Donositelji odluka su prema svojim karakteristikama i obilježjima vrlo slični ili čak isti. Imaju iste ili slične interese, stajališta, znanja i sposobnosti, obrazovanje te položaj u organizacijskoj strukturi organizacije, iskustvo, stil odlučivanja te čak i osobna obilježja.<sup>21</sup>

Heterogene skupine se sastoje od različitih članova koji se međusobno razlikuju po interesima, stajalištima, znanjima i sposobnostima. Samim time, heterogene skupine imaju prednost s obzirom na to da razvijaju velik broj ideja, planova i informacija.

### 5.3.4 *Velike i male skupine*

Podjela koja polazi od broja članova koji čine jednu skupinu, jest podjela na velike i male skupine. Također se ova podjela može nazvati i podjela na optimalnu i suboptimalnu veličinu. Kada se formira skupina koja će donositi važne poslovne odluke, uz sve faktore potrebno je voditi brigu i o njezinoj veličini. U praksi se pokazalo kako nisu dobre ni prevelike ni premale skupine. Premalene skupine donositelja odluka, razvijaju vrlo malo ideja pa samim time i teže donose kvalitetnu odluku, dok prevelike skupine zbog svoje raznolikosti i veličine mogu znatno usporiti i otežati proces odlučivanja.

Skupine koje imaju pet do sedam članova smatraju se najpoželjnijim skupinama za odlučivanje. One skupine koje sačinjavaju četiri i deset članova smatraju se

---

<sup>21</sup> Loc. Cit.

prihvatljivim skupinama, dok skupina koja ima manje od četiri ili više od deset članova nije poželjna prilikom odlučivanja.<sup>22</sup>

## **5.4 Prednosti i nedostaci skupnog odlučivanja**

Skupno odlučivanje, kao i svako drugo odlučivanje ima svoje prednosti i nedostatke. Najčešće što je prednost skupnom odlučivanju, to je mana pojedinačnom odlučivanju i suprotno pa su zbog toga ova dva načina odlučivanja komplementarna te ih prilikom odlučivanja u organizaciji treba primjenjivati istodobno i paralelno.

### *5.4.1 Prednosti*

Jedna od najvažnijih prednosti skupnog odlučivanja je ta što skupina ljudi u pravilu donosi bolje odluke od pojedinaca te je znatno lakše provesti odluku u djelo kada je donesena od strane skupine jer je ona i samim time prihvaćena od strane većeg broja ljudi. Prilikom odlučivanja, teži i složeniji problemi raščlanjuju se na veći broj članova ovisno o njihovim sposobnostima i znanjima. Svi su članovi ravnopravni prilikom donošenja odluka pa su zbog te činjenice znatno više motiviraniji prilikom rada. S obzirom na veći broj članova koji odlučuje u skupini, ideje se mogu bolje protumačiti, istražiti i provesti. Također, jedna od većih prednosti skupnog odlučivanja je mogućnost uspostave višedimenzionalnog mišljenja za rješavanje nekog problema. Pod višedimenzionalnim mišljenjem razumijeva se kapacitet koji može sagledati više problema odjednom koji su u međuovisnosti, i to kroz dugoročno i kratkoročno razdoblje.<sup>23</sup>

### *5.4.2 Nedostaci*

Najvažniji nedostatak prilikom skupnog odlučivanja je taj što je proces spor te zahtijeva više vremena za donošenje odluka, a situacije u poslovnom odlučivanju rijetko su takve da dozvoljavaju sporo odlučivanje, odnosno potrebno ih je riješiti u

---

<sup>22</sup> Sikavica Pere, Skoko Hrvoje, Tipurić Darko, Dalić Martina, op. cit. str. 96

<sup>23</sup> Sikavica Pere, Hunjak Tihomir, Ređep Begičević Nina, Hernaus Tomislav, op. cit. str. 253

najkraćem mogućem vremenu. Također, polarizacija mišljenja u procesu odlučivanja može biti veliki nedostatak jer se nameću različita mišljenja i stajališta sudionika. Samim time dolazi i do neslaganja među sudionicima skupine, ali i do sukoba koji mogu onemogućiti rješavanje nekog problema. Prilikom odlučivanja potrebno je pripaziti na vrijeme, jer veći utrošak vremena od dozvoljenog može rezultirati nekvalitetnom odlukom ili zakašnjelom odlukom.

## 5.5 Problemi skupnog odlučivanja

Prilikom skupnog odlučivanja, veliki je broj problema s kojima se donositelji odluka susreću. Među tim problemima izdvajaju se tri ključna problema skupnog odlučivanja. Ti problemi su: polarizacija mišljenja članova skupine, skupno mišljenje i participacija u procesu odlučivanja.<sup>24</sup>

Prilikom procesa odlučivanja, to jest prilikom postupka rješavanja problema, članovi skupine često zastupaju različita mišljenja pa tako i ekstremna stajališta u odnosu na druge sudionike u skupini. Do polarizacije mišljenja članova dolazi zbog različitih interesa pojedinih članova, zbog različitog položaja u organizaciji, te različitih znanja i sposobnosti pojedinaca.<sup>25</sup>

Drugi problem skupnog odlučivanja je skupno mišljenje jedinstveno mišljenje svih članova skupine, koje se očituje kao težnja za postizanjem sporazuma i donošenjem odluke pod svaku cijenu. Do skupnog mišljenja dolazi zbog načina razmišljanja u skupini i zbog međusobne povezanosti članova skupine. Kada se govori o načinu mišljenja, misli se da skupina vrednuje konsenzus između članova skupine na štetu kvalitetnog odlučivanja, izbjegavajući međusobne konflikte i nesuglasice. Članovi skupine iz tog razloga mogu biti izloženi velikom pritisku da se ne suprotstavljaju skupnom mišljenju. Drugi razlog je međusobna povezanost članova skupine koja može biti prenaplaštena i pretjerana. U pojedinim situacijama, dokazano je kako skupno mišljenje može dovesti do toga da vrlo sposobne skupine

---

<sup>24</sup> S. Petar, Lj. Babogredac, *Pametna odluka*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 50

<sup>25</sup> Loc. Cit.

donose vrlo loše odluke. Takva situacija može organizaciju dovesti do drastičnih posljedica te ponekad i do prekida rada.<sup>26</sup>

Treći problem skupnog odlučivanja je participacija zaposlenika u procesu odlučivanja, koja često zna produljiti proces što znači ugrožavanje procesa odlučivanja kada je potrebno da se odluka mora donijeti brzo, odnosno u kratkom roku. Ako menadžment u većoj mjeri prakticira demokratski stil odlučivanja i ako je organizacijska struktura organizacije decentralizirana, tada će zaposlenici u većoj mjeri participirati u procesu odlučivanja nego kod autokratskog stila rukovođenja koji često rezultira slabom participacijom zaposlenika u procesu donošenja odluke.

27

## 5.6 Tehnike skupnog odlučivanja

Najvažnije tehnike koje služe prilikom skupnog odlučivanja su: „oluja mozgova“, tehnika nominalne skupine i tehnika Delphi.

### 5.6.1 „Oluja mozgova“

„Oluja mozgova“ ili brainstorming jest tehnika, odnosno metoda odlučivanja koja se temelji na intenzivnoj diskusiji, odnosno raspravi među članovima skupine.<sup>28</sup> Prilikom korištenja ove metode, članovi razvijaju inačice rješenja problema pojedine situacije bez obzira jesu li inačice realne to jest izvedive. Ističe se kako je svaka ideja dobrodošla, pa čak i ona koja je vjerojatno besmislena, no ta osoba se svejedno oslobodila straha od osjećaja „što će drugi ljudi reći“. Članovi skupine moraju se osloboditi strahova, nelagode te se besmislene ideje neće kritizirati od strane preostalih članova. Tehnika se provodi na način da jedan član skupine zapisuje sve ideje svih članova. Brainstorming se može primjenjivati u svim fazama procesa odlučivanja, no svakako će biti najkorisnija pri samom početku procesa donošenja odluke. Unatoč brojnim prednostima koje ova tehnika ima, potrebno je navesti kako pojedini stručnjaci smatraju kako je često veća produktivnost ukoliko

---

<sup>26</sup> Loc. Cit.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 51

<sup>28</sup> Sikavica Pere, Hunjak Tihomir, Ređep Begičević Nina, HERNÁUS Tomislav, op. cit. str. 246

pojedinaac donosi odluku nego da ju donosi skupina koja se koristi ovom metodom. Smatraju kako „oluja mozgova“ često označava i besposličarenje koje može rezultirati gubitkom efektivnosti donošenja odluke.<sup>29</sup>

### 5.6.2 Tehnika nominalne skupine

Tehnika nominalne skupine vrlo je pogodna u svim fazama procesa odlučivanja. Naziv nominalna objašnjava da su članovi skupine nezavisni te da čak ne moraju biti zajedno prisutni na istom mjestu, te je njihovo okupljanje samo nominalno a skupinu formiraju isključivo imenom. Proces ove tehnike označava to što svaki član skupine nakon popisa ideja, rangira i bira nekoliko ideja te se zatim ostale odbacuju. Nakon toga slijedi rangiranje preostalih ideja te ponovno odbacivanje ostalih i tako sve dok se ne prihvati ideja s najvišim rangom.<sup>30</sup>

### 5.6.3 Tehnika Delphi

Tehnika Delphi je tehnika koja se temelji na postizanju konsenzusa između stručnjaka, donositelja odluka uporabom serije upitnika. Sam proces odlučivanja i donošenja odluke je vrlo sličan tehnici nominalne skupine. Najveća razlika jest ta da se članovi ne susreću licem u lice, nego međusobno i ne znaju tko je sve uključen u proces odlučivanja. Tehnika Delphi najčešće se primjenjuje prilikom ovih situacija: kada za rješavanje problema nisu potrebne specijalne analitičke tehnike, kada osobe koje donose odluku ne mogu izravno komunicirati, kada je u donošenju odluke potrebno izvršiti ispitivanje više sudionika nego što ih može komunicirati licem u lice, kada se želi izbjeći dominantan utjecaj jedne osobe i slično. Tehnika se provodi u pet faza: osoba koja provodi donošenje odluke priprema upitnik i bira sudionike, oni zatim ispunjavaju upitnik te voditelj obrađuje upitnik i ponovo ga dostavlja članovima tima s rezultatima. Po potrebi se stvaraju sljedeći upitnici, sve dok se ne postigne konsenzus.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Petar Saša, Babogredac Ljiljana, op. cit. str. 52

<sup>30</sup> Ibidem, str. 53

<sup>31</sup> Ibidem, str. 54

## 6 ANALIZA POSLOVNE PRAKSE – IZAZOVI SKUPNOG ODLUČIVANJA

Grupna povezanost ljudi može donijeti nevjerojatne rezultate, ali isto tako može dovesti do loših odluka. Članovi grupe često imaju tendenciju da preferiraju ljude koji su im najsličniji. U takvoj skupini naglasak je na skladu i konsenzusu, ali izbjegavanje konflikata i nesuglasica se može negativno odraziti na kvalitetu donesene odluke. Kada članovima skupine, međusobno postane previše ugodno, izoliraju se od vanjskih utjecaja i informacija što za posljedicu ima manje ideja, manje generiranih opcija i u konačnici manje kvalitetne odluke. U nastavku će se navesti primjer negativnog utjecaja skupnog mišljenja na odlučivanje grupe te će se potom dati preporuke i prijedlozi kako izbjeći zamku skupnog mišljenja.

1999. godine članovi udruge sudaca bejzbol lige „Major League Umpires Association“ bili su toliko uvjereni u svoju jedinstvenost, te je njih 54 odlučilo dati ostavku, smatrajući kako će na taj način prisiliti upravu MLB-a na pregovore o novim ugovorima o radu. Grupno razmišljanje im je oduzelo sposobnost razmatranja najvjerojatnijeg ishoda njihova poteza. Uprava bejzbol lige je prihvatila ostavke 22 sudaca i zamijenili su ih novima, a udruga je rasformirana.

Kako bi se u praksi izbjegla zamka grupnog mišljenja preporučuje se da članovi grupe poduzmu sljedeće aktivnosti:<sup>32</sup>

1. Formaliziranje procesa preispitivanja / propitivanja prijedloga grupe. Grupa bi trebala uvesti pravilo prema kojem se od svakog člana grupe očekuje da izrazi svoje sumnje ili brige vezano uz prijedlog o kojem se diskutira.
2. Trebao bi postojati način da članovi grupe anonimno izraze zabrinutost zbog ideja ili rješenja do kojih grupa dolazi. Mnogi ljudi, bez obzira na grupnu povezanost se osjećaju nelagodno iznoseći prigovore grupi, pogotovo ako su manje iskusni ili novi članovi. Taj problem, mogao bi se riješiti na način da postoji dokument u kojem članovi grupe anonimno iznose pitanja i nedoumice vezane uz ideje o kojima grupa raspravlja.

---

<sup>32</sup> McKinney, Ph. »If You Want To Innovate Then Avoid The Herd: Groupthink Leads to Bad Decisions« [Ako želite inovirati, izbjegavajte gomilu: grupno mišljenje vodi k lošim odlukama], <https://philmckinney.com/if-you-want-to-innovate-then-dont-go-with-the-herd-groupthink-leads-to-bad-decisions/>

3. Dovođenje vanjskih stručnjaka mogao bi biti veliki pomak za grupu jer je velika vjerojatnost da grupa nema stručnjaka za svaki aspekt projekta. Stručnjak bi istražio ideje grupe te osigurao da se ništa važno ne zanemari ili da se ne zanemari ukoliko se ne uklapa u zajedničko mišljenje grupe.
4. Dodatno vrijeme bi također bilo poželjno. Često, kratki rokovi mogu pogoršati probleme grupnog razmišljanja, te grupa pribjegava najlakšem rješenju odnosno rješenju oko kojeg će se grupa najbrže dogovoriti.. U projekte je poželjno pridodati dodatno vrijeme za odluke koje će se ispitati i preispitati prije nego što ih se usvoji.

Osim spomenutih prepreka važno je naglasiti kako je važan preduvjet izbjegavanje zamke grupnog razmišljanja adekvatan sastav grupe, o čemu je više riječi bilo u teorijskom dijelu rada.

## 7 ZAKLJUČAK

Svaki čovjek, odnosno svatko od nas, susreće se s odlučivanjem i svakodnevnim donošenjem desetina pa i stotina odluka. Sposobnost donošenja odluka jest vještina, koja se usavršava s vremenom i iskustvom. Odlučivanje je vrlo širok pojam, no najjednostavnije rečeno označava izbor između dvije ili više inačica rješenja problema. Prilikom svakodnevnog života, čovjek će vrlo lako i bezbrižno odlučivati, no kada su u pitanju teže odluke, dolazi se i do težeg načina odlučivanja jer postoji svijest o posljedicama. Svakodnevne odluke imati će male i beznačajne posljedice, dok odluke koje su od životnog značaja mogu imati dugotrajne a katkad i trajne posljedice. Bez obzira govori li se o jednostavnijim ili složenijim odlukama, odlučivanje nije nimalo jednostavno. Tema ovog rada su načini odlučivanja prema subjektu odlučivanja. U većini organizacija, pojedinci su u pravilu zaduženi za donošenja odluka. Najveći broj odluka donosi se od strane menadžera koji se nalaze na različitim hijerarhijskim razinama. No, isto tako svi menadžeri mogu biti sudionici odnosno subjekti skupnog odlučivanja.

Hoće li odlučivanje biti pojedinačno ili skupno, ovisi o brojnim faktorima. U pojedinim situacijama neće ni postojati mogućnost za skupnim odlučivanjem. S obzirom na situaciju koju moramo riješiti, raspoloživo vrijeme, težinu odluke i sličnih čimbenika poput razine znanja i sposobnosti osoba koje donose odluku, donosi se prva odluka, hoće li odlučivanje biti pojedinačno ili skupno.

Pojedinačno odlučivanje je po pravilu znatno brže od skupnog odlučivanja jer odluku donosi pojedinac te nema potrebe za dodatnim konzultacijama sa skupinom ljudi prije donošenja odluke. No, unatoč tome velik broj odluka u organizaciji donositi će se od strane skupine. Osnovno obilježje skupnog odlučivanja jest to da odluku donosi dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća skupina ljudi. S obzirom na odluku koju se treba donijeti, uzimati će se u obzir oba načina odlučivanja te će se samim time i razmatrati njihove prednosti i nedostaci. Najveći nedostatak pojedinačnog odlučivanja bio bi taj da pojedinac stvara manji broj ideja te je najčešće bolji odabir skupnog odlučivanja s obzirom na veći raspon inačica rješenja problema. Pretpostavka je kako će se problem bolje riješiti ukoliko ga provodi skupina ljudi jer oni u pravilu imaju više znanja nego pojedinac. Također, vrlo su važne tehnike odlučivanja koje uvelike pomažu u donošenju odluke prilikom



skupnog odlučivanja. Najvažnije tehnike odlučivanja su: „oluja mozgova“, tehnika nominalne skupine i tehnika Delphi. Kao posljednja obrađena tema, opisan je primjer iz poslovne prakse koji daje prikaz negativnog utjecaja skupnog mišljenja na kvalitetu odluka kao i preporuke za izbjegavanje istog.

## LITERATURA

### Popis knjiga:

1. Babić Z., *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Gradska tiskara Osijek, 2011.
2. Buble M., *Poslovno vođenje*, Zagreb, STEGA TISAK, 2011.
3. Petar, S. i Lj. Babogredac, *Pametna odluka*, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
4. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
5. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994.
6. Yates, J. F., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011.

### Popis časopisa:

1. Bulldog, I., Dadić, L., Socio – psihološki aspekti odlučivanja, *Praktični menadžment*; Stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 5, no. 2, 2015., str. 103 – 108

### Internetski izvori:

1. McKinney, Ph. »If You Want To Innovate Then Avoid The Herd: Groupthink Leads to Bad Decisions« [Ako želite inovirati, izbjegavajte gomilu: grupno mišljenje vodi k lošim odlukama], *Phil McKinney – Innovation Mentor and Coach*, 25. 2. 2016., <https://philmckinney.com/if-you-want-to-innovate-then-dont-go-with-the-herd-groupthink-leads-to-bad-decisions/>

### Slike:

1. Skupine donositelja odluka s obzirom na znanja članova, str. 14

### Tablice:

1. Ključni elementi odlučivanja, str. 3 – 4

## SAŽETAK

Odluke u organizaciji, kao i u svim drugim sferama života, mogu donositi pojedinci ili skupine. S obzirom na to, postoji pojedinačno ili skupno odlučivanje. Prilikom pojedinačnog odlučivanja, odluku će donositi pojedinac, te se zbog te činjenice odlučivanje odvija znatno brže i jednostavnije što je i sama prednost takvog načina odlučivanja. Skupno odlučivanje označava skupina ljudi koja zajedničkim snagama pokušava doći do rješenja problema. Skupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u proces odlučivanja, te u pravilu traje znatno dulje te mu je to ujedno i najveći nedostatak. Oba načina odlučivanja imaju svoje prednosti i nedostatke, no hoćemo li odlučivati samostalno ili u timu ovisi o odluci koju je potrebno donijeti. Najveći broj odluka donose menadžeri koji se nalaze na različitim hijerarhijskim razinama u organizaciji. Menadžeri mogu pojedinačno odlučivati u svom sektoru, no isto tako mogu odluke donositi s drugim menadžerima u skupini. Bez obzira koristi li se pojedinačno ili skupno odlučivanje, zajednički cilj je isti; donošenje najbolje inačice rješenja problema.

*Ključne riječi: odlučivanje, pojedinačno odlučivanje, skupno odlučivanje, cilj*

## **SUMMARY**

Decisions in an organization, as elsewhere in life, can be made by individuals or groups. Because of that, there is individual or group decision making. During individual decision-making, the decision will be made by the individual, and due to this fact, decision-making takes place much faster and easier, which is an advantage in itself. Group decision-making means a group of people who work together to find a solution to a problem. Group decision-making engages a larger number of participants in the decision-making process, it usually lasts noticeably longer so that is his biggest drawback. Both ways of making decisions have their advantages and disadvantages, but whether we decide independently or in a team depends on the decision that needs to be made. Most decisions are made by managers who are at different hierarchical levels in the organization. Managers can make decisions individually in their sector, but they can also make decisions with the remaining managers in the group.

Whether individual or group decision-making is used, the common goal is the same; making the best solution to the problem.

*Keywords: decision making, individual decision making, group decision making, goal*