

# Obilježja pojedinačnog odlučivanja

---

**Drandić, Lauro**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:137:026168>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**LAURO DRANDIĆ**

# **OBILJEŽJA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA**

Završni rad

Pula, Rujan 2023.

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

**LAURO DRANDIĆ**

# **OBILJEŽJA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA**

Završni rad

**Lauro Drandić**

**JMBAG: 0303087848**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo, redoviti student**

**Kolegij: Poslovno odlučivanje**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Lauro Drandić, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera management 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, \_\_\_\_ . / . godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

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

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

U Puli, \_\_\_\_ /. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. DETERMINANTE POSLOVNOG ODLUČIVANJA .....                             | 3  |
| 2.1. Definicija poslovnog odlučivanja.....                              | 3  |
| 2.2. Obilježja grupnog odlučivanja .....                                | 7  |
| 2.3. Tehnike grupnog odlučivanja.....                                   | 10 |
| 2.4. Komparacija grupnog i pojedinačnog odlučivanja.....                | 13 |
| 3. OBILJEŽJA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA .....                             | 16 |
| 3.1. Odrednice pojedinačnog odlučivanja .....                           | 16 |
| 3.2. Koncepti pojedinačnog odlučivanja .....                            | 18 |
| 3.3. Prednosti i nedostaci individualnog odlučivanja.....               | 20 |
| 3.4. Stilovi pojedinačnog odlučivanja .....                             | 21 |
| 4. PRIMJENA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA U PODUZEĆU MAISTRA D.D.....        | 23 |
| 4.1. Primjer donošenja individualne odluke u poduzeću Maistra d.d. .... | 23 |
| 4.2. Kritički osvrt na provedeno istraživanje .....                     | 26 |
| 5. ZAKLJUČAK .....  | 29 |
| LITERATURA.....   | 31 |
| POPIS TABLICA.....  | 33 |
| POPIS SLIKA .....   | 34 |
| SAŽETAK.....  | 35 |
| SUMMARY .....   | 36 |

# 1. UVOD

Proces donošenja odluka predstavlja niz koraka koje pojedinac poduzima kako bi odredio najbolju opciju ili smjer djelovanja i tako zadovoljio svoje potrebe. U poslovnom kontekstu, to je skup koraka koje poduzimaju primjerice menadžeri u poduzeću kako bi odredili planirani put za poslovne inicijative i pokrenuli određene akcije. U idealnom slučaju, poslovne se odluke temelje na analizi objektivnih činjenica i potpomognute su korištenjem alata poslovne inteligencije i analitike.

Ljudi u svom svakodnevnom životu donose odluke o mnogo čemu. Te odluke mogu biti političke, osobne, medicinske, odluke o karijeri i financijske odluke. Često je proces donošenja odluka prilično specifičan za odluku koja se donosi. Neki su izbori jednostavni, dok su drugi složeni i zahtijevaju više vremena.

Uspješno individualno donošenje odluka je vještina koju treba naučiti i savladati, posebno vođe koji upravljaju timom, a koji donose samostalno odluke koje potom taj tim provodi. Menadžeri također moraju vježbati donositi odluke jer nije preporučljivo biti previše ovisan o drugima za određene odluke. Nedostatak prevelike ovisnosti o drugima ogleda se u činjenici da je menadžerima ponekad teško samostalno odlučivati u situacijama koje zahtijevaju da donesu izbor odluke bez ičije pomoći. U kontekstu individualnog odlučivanja uvijek postoji mogućnost konzultacija s prijateljima ili osobama od povjerenja koji menadžere mogu savjetovati o vrsti odluke koju će donijeti. Oni mu mogu dati savjete, prijedloge i upozorenja prije nego što odluku donese, a na ovaj način i dalje menadžer sam donosi konačnu odluku.

Cilj je ovoga završnog rada prikazati obilježja pojedinačnog odlučivanja u kontekstu komparacije s grupnim odlučivanjem da bi se istaknula njegova značajnija obilježja koja ga diferenciraju od grupnog odlučivanja. Svrha je završnog rada ukazati na važnost i posljedice pojedinačnih odluka i koliko su one značajnije ili ne u odnosu na grupno odlučivanje.

Struktura rada sačinjena je od pet sastavnih dijelova. U uvodu je data uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. U drugom poglavlju opisane su determinante poslovnog odlučivanja s prikazom modela savršenog vođe

te u nastavku opisuje komparaciju grupnog i individualnog odlučivanja s prikazom obilježja i tehnika grupnog odlučivanja. Treće poglavlje opisuje odrednice, koncepte, prednosti i nedostatke te stilove pojedinačnog odlučivanja. U četvrtom poglavlju opisana je primjena pojedinačnog odlučivanja u poduzeću Maistra d.d. s kritičkim osvrtom na provedeno istraživanje. U zaključku će se dati završna misao autora o istraženoj temi.

U ovom završnom radu su, u različitim kombinacijama primijenjene sljedeće znanstveno - istraživačke metode: deskriptivna metoda, povijesna metoda, metoda komparacije, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze.



## 2. DETERMINANTE POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Primjena poslovnog odlučivanja u poduzeću je vrlo važna jer se donošenjem pravih poslovnih odluka isto odražava na uspjeh poslovanja i izgradnju konkurentnosti poduzeća. U ovom poglavlju će se objasniti determinante poslovnog odlučivanja te njegova podjela na grupno i individualno odlučivanje.

### 2.1. Definicija poslovnog odlučivanja

Proces poslovnog odlučivanja je proces korak po korak koji profesionalcima omogućuje rješavanje problema vaganjem dokaza, ispitivanjem alternativa i odabirom puta do tamo (Weygandt, 2010.). Ovaj definirani proces također pruža mogućnost, na kraju, da se preispita je li odluka bila ispravna.

Ako je pravilno dizajniran, sustavni proces donošenja odluka smanjuje mogućnost da će pristranosti i slijepe točke pojedinaca rezultirati neoptimalnim odlukama. S druge strane, podaci nisu nepogrešivi, što promatranje poslovnog učinka odluka čini ključnim korakom u slučaju da stvari krenu u krivom smjeru. Potencijal da ljudi odaberu pogrešne podatke također naglašava potrebu za praćenjem faza analize i donošenja odluka, za razliku od slijepog odlaska tamo kamo podaci upućuju.

Postoji mnogo različitih metodologija donošenja odluka, ali većina ih dijeli najmanje pet zajedničkih koraka (Yates, 2012.):

- ✚ identificirati poslovni problem,
- ✚ potražiti informacije o različitim mogućim odlukama i njihovom vjerojatnom učinku,
- ✚ procijeniti alternative i odabrati jednu od njih,
- ✚ provesti odluku u poslovanju,

- ✚ pratiti situaciju, prikupiti podatke o učinku odluke i izvršiti promjene ako je potrebno.

Usklađivanje pristupa donošenju odluka temeljenog na podacima i intuitivnog pristupa težak je prijedlog. Menadžeri i rukovoditelji mogu biti skeptični u pogledu oslanjanja na podatke koji se protive njihovoj intuiciji u donošenju odluka ili osjećaju da se njihovo iskustvo i znanje umanjuju ili potpuno ignoriraju. Kao rezultat toga, tijekom procesa donošenja odluka mogu se suprotstaviti nalazima poslovne inteligencije i analitičkih alata.

Model donošenja odluka je sustav ili proces koji pojedinci mogu slijediti ili oponašati kako bi osigurali najbolji izbor između različitih opcija. Model olakšava proces donošenja odluka pružajući smjernice koje pomažu poduzećima da dođu do korisnog zaključka. Modeli odlučivanja također čine proces donošenja odluka vidljivim i lako prenosivim za sve uključene, uključujući sve menadžere, dionike i zaposlenike. Mogu se koristiti u razne svrhe u odjelima, poduzećima i industrijama, ali su posebno korisni pri odabiru dobavljača softvera ili novih alata, odabiru novih pravaca djelovanja ili pri implementaciji promjena koje utječu na veliki broj ljudi.

Uobičajene vrste modela donošenja odluka uključuju sljedeće modele ( Sikavica, 2014 ):

1. Racionalni modeli. Racionalno odlučivanje je najpopularniji tip modela. Logičan je i sekvencijalan te se usredotočuje na navođenje što više alternativnih pravaca djelovanja. Nakon što su sve opcije postavljene, mogu se procijeniti kako bi se utvrdilo koja je najbolja. Ovi modeli često uključuju prednosti i nedostatke za svaki izbor, s opcijama navedenim redoslijedom njihove važnosti. Racionalni model donošenja odluka obično uključuje sljedeće korake:

- ✚ identificirati problem ili priliku,
- ✚ uspostaviti i odvažiti kriterije odluke,
- ✚ Prikupiti i organizirati sve povezane informacije.
- ✚ Analizirati situaciju.
- ✚ Razviti razne opcije.

- ✚ Procijeniti sve opcije i svakoj dodijeliti vrijednost.
- ✚ Odlučiti koja je opcija najbolja.
- ✚ Provesti odluku.
- ✚ Procijeniti odluku.

2. Intuitivni modeli. Ovi modeli donošenja odluka usredotočuju se na nepostojanje stvarne logike ili razloga za proces donošenja odluka. Umjesto toga, proces diktira unutarnje znanje - ili intuicija - o tome koja je prava opcija. Međutim, intuitivni modeli se ne temelje samo na osjećajima. Oni također gledaju na prepoznavanje uzoraka, prepoznavanje sličnosti i važnost ili istaknutost opcije.
3. Modeli pripremljeni za prepoznavanje. Ovi modeli su kombinacija racionalnog i intuitivnog odlučivanja. Njegov definirajući element je da donositelj odluke razmatra samo jednu opciju umjesto da ih sve važe.

Uključivanje svih u poslovne odluke također može biti izazov, osobito ako proces donošenja odluka nije transparentan i odluke nisu dobro objašnjene pogođenim stranama u organizaciji. To zahtijeva razvoj plana za interno komuniciranje o odlukama, plus strategiju upravljanja promjenama za rješavanje učinaka odluka na poslovanje. Modeli donošenja odluka također se mogu koristiti za izbjegavanje ovih različitih izazova stvaranjem strukturiranog, transparentnog procesa. (Stoeber, 2018.)

Postavljanje ambicioznih ciljeva i idealan poslovni učinak vrlo su cijenjene i poželjne osobine savršenog vođe, osobito u zapadnom društvu; posljedično, određeni stupanj perfekcionizma gotovo se uzima zdravo za gotovo i bitno se odnosi na angažman i motivaciju. Međutim, Britcher (2018) sugerira da perfekcionizam može biti ključni problem za vodstvo. U praksi, ova tema izaziva značajnu zabrinutost – primjerice, konzultantske organizacije nude coaching za lidere o upravljanju zamkama perfekcionizma, dok u znanosti utjecaj perfekcionizma na vodstvo još nije uzet u obzir. Iako je perfekcionizam naširoko istražen, posebno s obzirom na njegove negativne implikacije u kliničkom kontekstu, nedostatak istraživanja o njegovom utjecaju na vodstvo je neočekivan.

Rani pristupi opisuju perfekcionizam kao jednodimenzionalni konstrukt, ali model koji se trenutno čini najprikladnijim je multidimenzionalna konceptualizacija koja smatra da se psihološki procesi i posljedice mogu razlikovati između različitih dimenzija perfekcionizma (Stoeber, 2018.). Višedimenzionalni model perfekcionizma jedan je od najčešćih modela u istraživanju perfekcionizma. Priznajući da perfekcionizam ima ne samo osobne, već i društvene aspekte, model i s njim povezana mjera – ljestvica višedimenzionalnog perfekcionizma – predlažu tri dimenzije perfekcionizma ovisno o izvoru i smjeru (Stoeber, 2018.): samoorijentiran, društveno propisani te perfekcionizam usmjeren na druge.

Samo-orijentirani perfekcionizam predstavlja intrapersonalni oblik perfekcionizma i odražava nerealne standarde i očekivanja koja su interno motivirana i usmjerena prema sebi (Stoeber, 2018.). Uključuje pretpostavku da su težnja za iznimno visokim ciljevima i postizanje savršenstva od posebne važnosti. Osim toga, samo-orijentirani perfekcionista vrlo su samokritični ako ne udovolje vlastitim standardima. Ova dimenzija je opisana kao ambivalentan oblik perfekcionizma povezan s pozitivnim i negativnim ishodima.

Društveno propisani perfekcionizam je interpersonalni oblik perfekcionizma i uključuje uvjerenja da drugi imaju iznimno visoke standarde i očekivanja (Stoeber, 2018.). Iako je usmjeren prema sebi, ovaj oblik perfekcionizma proizlazi iz percepcije da drugi pridaju značajnu važnost tome ili da treba biti savršen? Društveno propisani perfekcionista strahuju od negativnih društvenih ocjena i izražavaju zabrinutost zbog dobivanja odobrenja drugih; posljedično, ova je dimenzija dosljedno povezana s psihičkim stresom.

Za razliku od prethodnih dimenzija, perfekcionizam usmjeren na druge nije usredotočen na sebe nego na druge (Stoeber, 2018.). Ova dimenzija opisuje važan interpersonalni oblik perfekcionizma koji uključuje ekstremne standarde i očekivanja prema drugima. Perfekcionista orijentirani na druge vjeruju da je bitno da drugi budu savršeni i vrlo su kritični prema drugima, pogotovo ako drugi ne ispune ta očekivanja.

Učinkovito vodstvo pokazuje da su podređeni zadovoljni i predani, a njihove poslovne jedinice imaju visoke rezultate. Kao što sugerira Baračkai (2010), osobnost vođe određuje ponašanje vodstva. Takvo ponašanje integrira osobnost vođe u širi konceptualni okvir vodstva u kojem osobine vođe izravno rezultiraju specifičnim ponašanjima. Navedeno implicira snažne odnose između osobnosti i većine

ponašanja vodstva. Rano istraživanje vodstva usredotočilo se na osobne karakteristike vođa, kao što su osobine i vještine. Dok se vještine konceptualiziraju kao sposobnost učinkovitog izvođenja – na primjer, interpersonalne (Baračkai, 2010.) – osobine se smatraju relativno stabilnim sklonostima specifičnom ponašanju. Tako su motivi vodstva i lokus povezani s učinkovitošću vodstva. Stoga perfekcionizam postaje relevantna individualna razlika u ponašanju vodstva.

## **2.2. Obilježja grupnog odlučivanja**

Da bi se kompleksnije naznačila obilježja pojedinačnog odlučivanja, bitno je prikazati grupno odlučivanje i usporediti ga sa pojedinačnim, da bi se dobio uvid u oba modela implementacije odlučivanja.

Grupno odlučivanje je vrsta participativnog procesa u kojem više pojedinaca djeluju zajedno, analiziraju probleme ili situacije, razmatraju i ocjenjuju alternativne smjerove djelovanja i među alternativama biraju rješenje ili rješenja. Broj ljudi uključenih u grupno odlučivanje uvelike varira, ali se često kreće od dvoje do sedam. Pojedinci u skupini mogu biti demografski slični ili prilično različiti.

Skupine za donošenje odluka mogu biti relativno neformalne prirode, ili službeno određene i zadužene za određeni cilj. Proces koji se koristi za donošenje odluka može biti nestrukturiran ili strukturiran. Priroda i sastav grupa, njihova veličina, demografski sastav, struktura i svrha, sve to u određenoj mjeri utječe na njihovo funkcioniranje. Vanjske nepredviđene situacije s kojima se grupe suočavaju (vremenski pritisak i sukobljeni ciljevi) također utječu na razvoj i učinkovitost skupina koje donose odluke. ( Luthans, 2005. )

Luthans (2005) navodi specifične razlike između grupa i timova za donošenje odluka:

- grupa ima određenog vođu, ali tim ima podijeljene vodeće uloge
- članovi grupe imaju individualnu odgovornost; tim ima i individualnu i kolektivnu odgovornost

- Grupa mjeri učinkovitost neizravno, ali tim mjeri učinak izravno kroz svoj kolektivni radni proizvod
- Grupa raspravlja, odlučuje i delegira, ali tim raspravlja, odlučuje i radi pravi posao

Na učinkovitost grupa za donošenje odluka mogu utjecati različiti čimbenici. Stoga nije moguće sugerirati da je "grupno odlučivanje uvijek bolje" ili "grupno odlučivanje uvijek gore" od individualnog odlučivanja (Manzevski, 2004.). Na primjer, zbog povećane demografske raznolikosti u radnoj snazi, znatna količina istraživanja usmjerena je na učinak raznolikosti na učinkovitost funkcioniranja grupe. Općenito, ovo istraživanje sugerira da demografska raznolikost ponekad može imati pozitivne ili negativne učinke, ovisno o konkretnoj situaciji. Demografski raznolika skupina možda će morati prevladati društvene prepreke i poteškoće u ranim fazama formiranja grupe, a to može usporiti grupu. Međutim, neka istraživanja pokazuju da različite skupine, ako se njima učinkovito upravlja, imaju tendenciju generiranja veće raznolikosti i veće kvalitete alternativa odlučivanja od demografski homogenih skupina (Van Knippenberg et. al., 2004.). Unatoč činjenici da postoje mnogi situacijski čimbenici koji utječu na funkcioniranje grupa, istraživanja kroz godine nude neke općenite smjernice o relativnim snagama i slabostima svojstvenim grupnom odlučivanju.

Grupno odlučivanje sa sobom donosi određene prednosti i nedostatke. U idealnom slučaju grupno donošenje odluka koristi prednosti različitih snaga i stručnosti svojih članova. Iskorištavanjem jedinstvenih kvaliteta članova grupe, moguće je da grupa može generirati veći broj opcija koje su kvalitetnije od pojedinca. Ako se stvori veći broj kvalitetnijih opcija, onda je vjerojatno da će grupa na kraju doći do superiornijeg rješenja problema od pojedinca. Grupno donošenje odluka također može dovesti do boljeg zajedničkog razumijevanja konačnog odabranog tijeka akcije, budući da je moguće da su mnogi na koje je provođenje odluke utjecalo zapravo sudjelovali u odluci. To može promicati osjećaj "vlasništva" nad odlukom, što će vjerojatno doprinijeti većem prihvaćanju odabranog tijeka akcije i većoj predanosti pogođenih pojedinaca kako bi tijek djelovanja bio uspješan (Manzevski, 2004.).

Postoji mnogo potencijalnih nedostataka grupnog donošenja odluka. Grupe općenito sporije donose odluke od pojedinaca, pa ih je ponekad teško iskoristiti u

situacijama kada se odluke moraju donijeti vrlo brzo. Jedan od najčešće spominjanih problema je grupno razmišljanje. Irving Janis je u svojoj knjizi *Victims of Groupthink* iz 1972. definirao fenomen kao "pogoršanje mentalne učinkovitosti, testiranja stvarnosti i moralnog prosuđivanja koje je rezultat pritiska unutar grupe" (Luthans, 2005.). Grupno razmišljanje nastaje kada pojedinci u grupi osjećaju pritisak da se prilagode onome što se čini dominantnim stavom u grupi. Oprečni stavovi većinskog mišljenja su potisnuti, a alternativni pravci djelovanja nisu u potpunosti istraženi.

Istraživanja sugeriraju da određene karakteristike grupa doprinose grupnom mišljenju. Na prvom mjestu, ako grupa nema dogovoreni proces za razvoj i evaluaciju opcija, moguće je da će se razmotriti nepotpuni skup inačica i da različiti pravci djelovanja neće biti u potpunosti istraženi. Mnogi formalni procesi donošenja odluka (npr. nominalna grupna tehnika i brainstorming) osmišljeni su, djelomično, da smanje potencijal grupnog razmišljanja osiguravajući da članovi grupe ponude i razmotre veliki broj opcija pri odlučivanju. Drugo, ako moćni vođa dominira grupom, ostali članovi grupe mogu se brzo prilagoditi dominantnom stavu. Dodatno, ako je grupa pod stresom i/ili vremenskim pritiskom, može doći do grupnog razmišljanja (Van Knippenberg et. al., 2004.). Konačno, studije sugeriraju da su visoko kohezivne skupine podložnije grupnom razmišljanju.

Grupna polarizacija još je jedan potencijalni nedostatak grupnog odlučivanja. To je tendencija grupe da se približe ekstremnijim rješenjima problema. Fenomen "rizične promjene" primjer je polarizacije; događa se kada je grupna odluka rizičnija nego što bi bila da je bilo tko od članova grupe donio pojedinačno (Luthans, 2005.). To može biti posljedica toga što pojedinci u grupi ponekad ne osjećaju toliku odgovornost i odgovornost za postupke grupe kao da su sami donosili odluku.

Grupno odlučivanje je činjenica organizacijskog života mnogih pojedinaca. Budući da toliko pojedinaca provode barem dio svog radnog vremena u grupama za donošenje odluka, grupe su svake godine predmetom stotina istraživačkih studija. Unatoč tome, o razvoju i funkcioniranju grupa treba još puno naučiti. Istraživanja će se vjerojatno i dalje usredotočiti na identificiranje procesa koji će grupno odlučivanje učiniti učinkovitijim i učinkovitijim (Luthans, 2005.). Također je vjerojatno da će ispitati kako unutarnje karakteristike skupina (demografska i kognitivna raznolikost) i vanjske nepredviđenosti s kojima se grupe suočavaju utječu na njihovo funkcioniranje.

U organizacijama se mnoge odluke donose nakon poduzimanja nekog oblika grupnog procesa donošenja odluka. Međutim, grupe nisu jedini oblik dogovora o kolektivnom radu. Grupno odlučivanje treba razlikovati od koncepta timova, timskog rada i samoupravljivih timova. Iako se riječi timovi i grupe često koriste naizmjenično, znanstvenici sve više razlikuju to dvoje. Čini se da je osnova za razlikovanje to što timovi djeluju više kolektivno i postižu veću sinergiju napora.

### **2.3. Tehnike grupnog odlučivanja**

Tehnike grupnog odlučivanja su strategije za strukturiranje interakcija članova grupe kako bi se poboljšala kvaliteta kolektivne odluke. To je skup pravila ili postupaka koje članovi procesa trebaju slijediti kada pridonose odluci koja se odnosi na njihovu grupu (Luthans, 2005.). Učinkovitu grupnu odluku karakterizira puno korištenje resursa članova, učinkovito korištenje vremena i visokokvalitetan ishod. Brojni nedostaci grupnog procesa ili zapreke mogu ometati jedan ili više aspekata učinkovitosti. Na primjer, članovi grupe mogu uskratiti kritičan unos jer ne žele prekinuti drugu osobu (tj. blokiranje proizvodnje), osjećaju bojazan da ih drugi članovi grupe ocjenjuju, ili ih je prekinula druga osoba kao što je dominantni suigrač. Nadalje, članovi mogu zanemariti doprinos suigrača jer nisu voljni razmotriti alternativna gledišta ili zato što su ometeni dok pomno prate tijekom razgovora u potrazi za prilikama za iznošenje vlastitih ideja. Zajedno, ove i druge prepreke mogu uzrokovati da grupe procijene rješenja prije nego što svi članovi daju svoj doprinos ili iscrpe svoju zalihu ideja i prijedloga. Tehnika grupnog donošenja odluka osmišljena je za poboljšanje učinkovitosti smanjenjem prepreka na putu kao što su one ranije opisane. Četiri najčešće citirane tehnike grupnog odlučivanja su brainstorming, tehnika nominalne grupe, Delphi tehnika i tehnika ljestvi (Luthans, 2005.).

Grupe često donose neučinkovite odluke jer ili ne uspijevaju uzorkovati adekvatnu domenu alternativnih rješenja ili loše obavljaju posao evaluacije i odabira između razmatranih alternativa. Brainstorming je tehnika grupnog donošenja odluka



osmišljena za rješavanje prvog od ova dva problema povećanjem raspona ideja i rješenja dostupnih grupi za istraživanje (Luthans, 2004.). Grupe za mozganje se sastaju posebno kako bi stvorile alternative. One su upućene da proizvedu što više ideja. Brainstorming ne daje samo rješenje problema ili odluku. Umjesto toga, proizvodi popis alternativa koje će se kasnije razmotriti, raspravljati i ocijeniti kada dođe vrijeme za donošenje konačne odluke.

Svrha je brainstorminga potaknuti divergentno razmišljanje, proizvesti mnogo različitih ideja u kratkom vremenskom razdoblju i potaknuti puno sudjelovanje svih članova grupe. Osmišljen je kako bi se smanjile zagušljive ideje dominantnih članova, međuljudski sukobi, stereotipi o stručnosti ili inteligenciji drugih, uobičajeni obrasci šutnje i strepnja od procjene. ( Maznevski, 2004. )

Tehnika nominalne grupe olakšava generiranje i evaluaciju ideja. Za razliku od brainstorminga, ova strategija rezultira konačnom grupnom odlukom. Tehnika nominalne grupe obično uključuje sljedeće korake (Manzevski, 2004.): pisanje ideja nasamo, naizmjenično prijavljivanje ideja, rasprava o idejama, glasovanje o idejama, izračunavanje grupne odluke, ponavljanje ako je potrebno

Tehnika nominalne grupe razvijena je kako bi se prevladao niz prepreka u donošenju odluka. Smatra se da visoko strukturirana priroda ove strategije i usmjerenost na zadatak potiče učinkovito korištenje vremena smanjujući sklonost neproduktivnim digresijama i neprijateljskim argumentima. Tehnika nominalne grupe vjerojatno smanjuje strepnju od evaluacije tako što članovi napišu svoje ideje privatno i odvajajući fazu razmišljanja od kasnije faze evaluacije ideja (Hornsby, 1994.). Zahtijevanje članova grupe da samostalno i pisanim putem razmišljaju o svojim idejama također olakšava generiranje ideja smanjenjem blokiranja proizvodnje.

Izmjenjivanje izvješćivanja o pisanim idejama potiče uravnoteženo sudjelovanje i obeshrabruje dominantne članove ili članove s visokim statusom da blokiraju tuđi doprinos. Članovi također mogu iskusiti povećan osjećaj odgovornosti i smanjenu sklonost društvenom bezobrazluku, jer članovi moraju javno iznijeti svoje pisane ideje. Konačno, kružni popis ideja sprječava grupe da prerano procijene

rješenja prije nego što svi članovi daju svoj doprinos ili iscrpe svoju ponudu prijedloga. ( Stober, 2018 )

Delphi tehnika je metoda za prikupljanje, organiziranje, pregledavanje i reviziju mišljenja grupe pojedinaca koji se nikada ne susreću. Ovaj postupak, koji vodi koordinator koji ne sudjeluje, generira grupnu odluku bez fizičkog okupljanja članova (Hornsby, 1994.). Ideje se traže i daju putem upitnika. Zahtijevanjem od članova da rade neovisno, Delphi tehnika može promicati odgovornost, smanjiti društveni bezobrazluk, izjednačiti sudjelovanje, eliminirati efekt pristranosti dominantnim članovima, spriječiti narušenu komunikaciju koja proizlazi iz neproaktivnih nesuglasica i sukoba, izbjeći logističke probleme (npr. raspored) koji se javljaju kada pokušavate sastaviti raspršenu grupu, eliminirati blokadu proizvodnje i osigurati da se ne donese preuranjena odluka prije nego što se izraze sve ideje. Osim toga, anonimnost doprinosa članova grupe može smanjiti strepnju od evaluacije i smanjiti pritisak na usklađivanje. Istraživanja su pokazala da su skupine strukturirane prema Delphi tehnici zadovoljnije i od nominalnih i od konvencionalnih konsenzusnih skupina.

Delphi proces može potrajati dugo. Neke procjene pokazuju da ovaj proces, kada se provodi poštom, u prosjeku traje oko 44 dana (Luthans, 2005.). Još jedno ograničenje ove tehnike je da potpuno eliminira izravnu interakciju među članovima grupe, koja može dovesti do plodonosne sinergije pod pravim uvjetima. Unatoč pozitivnim značajkama, neki su tvrdili da strukturirana priroda tehnike nominalne grupe može ograničiti kreativnost. Istraživanja su pokazala da grupe organizirane prema ovoj metodi izražavaju manje zadovoljstva odlukom od onih koje koriste konvencionalni, nestrukturirani pristup konsenzusom. ( Luthans, 2005 )

Tehnika ljestve je strategija grupnog donošenja odluka koja zamagljuje ulazak članova u grupu. Poput nominalne grupe i Delphi pristupa, tehnika ljestvi olakšava generiranje i evaluaciju ideja. Za razliku od svojih prethodnika, pristup stepenastom ljestvicom omogućuje grupama da zajednički i kolektivno formiraju konačnu odluku umjesto da vanjska strana donese grupnu odluku kombiniranjem neovisnih inputa (Luthans, 2005.).

Tehnika ljestvi počinje formiranjem jezgrene grupe od dvije osobe. Ova dva člana započinju raspravu o problemu izlažući jedan drugome svoje individualne ideje. Kada osjete da međusobno razumiju sve ideje jedni drugih, treći član se dovodi u osnovnu skupinu. Ovaj član iznosi ideje i slijedi preliminarna rasprava. Zatim se četvrti član dovodi u osnovnu skupinu kako bi iznio ideje, a zatim sudjelovao u preliminarnoj raspravi. Ovaj proces se nastavlja sve dok se svaki član tima ne pridruži. Nakon što su svi članovi prisutni, grupa radi zajedno na donošenju konačne odluke (Hornsby, 1994.).

Zahtijevajući od svakog člana da prezentira ideje samostalno i bez znanja o idejama drugih, tehnika ljestvi može promicati odgovornost, smanjiti društvenu labavost, smanjiti konformizam i izjednačiti sudjelovanje. Štoviše, tehnika ljestvi može minimizirati učinak pristranosti dominantnim suigračima dajući svakom članu priliku za prezentaciju pri ulasku u grupu. Konačno, upućivanjem sudionika da pričekaju dok svi ne budu prisutni prije donošenja konačne odluke, pristup ljestvici može spriječiti grupe da prerano dođu do rješenja, prije nego što svi članovi iscrpe svoju zalihu ideja.

#### ***2.4. Komparacija grupnog i pojedinačnog odlučivanja***

Kada se razmatra individualno ili grupno odlučivanje, grupnu odluku donosi više ljudi, dok individualnu odluku donosi jedna osoba. Na prvi pogled, individualno odlučivanje u organizacijskom ponašanju jednako je jednostavno kao što fraza implicira. Međutim, u redovnom poslovanju problem nije tako jednostavan. Rasprava o situacijama u kojima je grupno odlučivanje bolje od individualnog jedno je od najsloženijih pitanja u poslovanju

U nekim se slučajevima individualno odlučivanje pokazalo plodnijim i produktivnijim; u drugim slučajevima, grupno odlučivanje pokazalo se mudrijim izborom. Međutim, grupno odlučivanje je više u prednosti u posljednjih nekoliko desetljeća.

Individualno donošenje odluka ne uključuje grupu ili čak više od jedne osobe. Pojedinačno donošenje odluka je brzo i općenito isplativo, jer ne zahtijeva okupljanje drugih i zakazivanje sastanka ili više sastanaka ili slanje jedne e-pošte. Pojedinci imaju sklonost razmišljanju i preispitivanju prije nastupa, što je plodno u analizi i predviđanju ponašanja pojedinca. Tako pojedinačno donošenje odluka karakteriziraju sljedeća obilježja (Mukherjee, 2016.):

1. Odluke donosi jedna osoba.
2. Pojedinačne odluke su manje skupe.
3. Temelje se na ograničenim informacijama koje su prikupili menadžeri.
4. Pojedinačne odluke donose se u kriznim ili hitnim situacijama.
5. Ne uključuju moralnu obvezu članova da ih prihvate i provedu.
6. Uvode kontrolu jednog čovjeka.
7. Pojedinačne odluke ne promiču interakciju između nadređenih i podređenih.
8. Odluke se obično temelje na jasnim smjernicama politike.
9. Iako se odluke temelje na individualnom razmišljanju, one su visokokvalitetne ako pojedinac ima stručnost i iskustvo u donošenju takvih odluka.

Grupno donošenje odluka karakteriziraju sljedeća obilježja (Mukherjee, 2016.):

1. Odluke donosi grupa osoba.
2. Grupne odluke skupe su u smislu vremena i novca.
3. Temelje se na opsežnim informacijama koje su prikupili članovi grupe.
4. Grupne odluke se donose kada ima dovoljno vremena za donošenje odluka.
5. Grupne odluke lakše je provesti jer se članovi grupe osjećaju predanima njima.
6. Grupne odluke pozitivno utječu na moral i zadovoljstvo poslom zaposlenika.
7. Uvode samokontrolu.

8. Promiču interakciju nadređenog i podređenog i zdrave odnose među njima.
9. Grupne odluke se donose kada problem zahtijeva kreativnost i stručno znanje grupe.
10. Obično rezultira visokokvalitetnim odlukama jer se temelje na opsežnom razmišljanju. Pružaju dobrobit sinergije.

### **3. OBILJEŽJA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA**

Individualno donošenje odluka predstavlja integralni proces u organizaciji. Na koji način djeluju pojedinci u organizaciji, na različitim razinama, utječe u konačnici na oblikovanje budućnosti organizacije. U promjenjivim vremenima, sa sve većim pritiscima vremena i informacija, rastućim odgovornostima, većim očekivanjima učinka i suočeni s novijim, složenim i dvosmislenim situacijama, odluke koje donosi menadžer možda neće biti optimalne, već zadovoljavajuće na način da odgovaraju svojoj svrsi. U ovom će poglavlju biti riječi o odrednicama, konceptima, prednostima i nedostacima te stilovima pojedinačnog odlučivanja.

#### **3.1. Odrednice pojedinačnog odlučivanja**

Današnje poslovno okruženje povećalo je i broj i složenost odluka koje se moraju donijeti i stvorilo potrebu za novim procesima donošenja odluka. Unatoč dovoljnom broju dostupnih alata i pomagala za obradu informacija, odluke se ne moraju uvijek donositi kvantitativno. Ono što određuje kvalitetu odluke nije količina obrade koja se događa, već način na koji stručnjak koristi informaciju. Menadžeri odstupaju od racionalnog pristupa donošenju odluka i počinju koristiti iskustvo i prosuđivanje te intuiciju radije nego sekvencijalnu logiku ili eksplicitno zaključivanje za donošenje odluka. Intuicija nije proizvoljan ili iracionalan proces jer se temelji na prošlim učenjima pojedinca, ugrađenim u njegovo ili njezino nesvjesno. Ovdje se pretpostavlja da nema kompromisa u nastojanju da se uključi u proces donošenja odluka. Vrijednost intuicije za učinkovito donošenje odluka podržana je sve većim brojem istraživanja iz psihologije, organizacijske znanosti i drugih disciplina.

Mukherjee (2016) je naglasio sljedeća obilježja ponašanja menadžera kod pojedinačnog odlučivanja:

- Pojedinac općenito donosi brze odluke, dok grupom dominiraju različiti ljudi, zbog čega je donošenje odluka vrlo dugotrajno. Okupljanje članova grupe oduzima puno vremena.

- Pojedinci ne bježe od odgovornosti. Oni su odgovorni za svoja djela i učinak. U grupi nije lako prozvati jednu osobu odgovornom za pogrešnu odluku.
- Individualno donošenje odluka štedi vrijeme, novac i energiju jer pojedinci obično donose brze i logične odluke, kaže Juneja, dok grupno odlučivanje uključuje puno vremena, novca i energije.

Donošenje pojedinačnih odluka povezuje sadašnje okolnosti organizacije s radnjama koje će organizaciju odvesti u budućnost. Svijest da postoji potreba za donošenjem odluka i da treba donijeti odluku je perceptivno pitanje (Luthans, 2005.). Svaka pojedinačna odluka zahtijeva tumačenje i evaluaciju informacija. Podaci se obično primaju iz više izvora i potrebno ih je pregledati, obraditi i interpretirati. Percepcije donositelja pojedinačnih odluka daju mogućnost da se razvijaju alternative, a snage i slabosti svake će se morati procijeniti.

Kako bi se pojedinci trebali ponašati kako bi maksimizirali ili optimizirali određeni ishod naziva se proces racionalnog odlučivanja (Mukherjee, 2016.). U ovom procesu pretpostavlja se da je donositelj odluka koji optimizira racionalan, odnosno on donosi dosljedne izbore koji maksimiziraju vrijednost unutar određenih ograničenja. Ovi se izbori donose nakon racionalnog procesa donošenja odluka u šest koraka (Luthans, 2005.):

1. Definiranje problema,
2. Identificiranje kriterija odluke,
3. Dodijela pondera kriterijima,
4. Razvoj alternativa,
5. Odabir najbolje alternative.

Ovaj proces sadrži niz pretpostavki kao što su jasnoća problema za donositelja odluke, sve alternative i poznati kriteriji, jasne preferencije alternativa, konstantni kriteriji odluke i njihova stabilnost tijekom vremena, bez vremenskih ili troškovnih ograničenja i odabrana maksimalna isplativost.

### **3.2. Koncepti pojedinačnog odlučivanja**

Većina odluka u stvarnom svijetu ne slijedi racionalni model. Ljudi su obično zadovoljni pronalaženjem prihvatljivog ili razumnog rješenja, a ne optimalnog. Izbori su obično ograničeni na aktualnu situaciju ili trenutnu alternativu. Najznačajnije odluke donose se prosudbom, a ne prema definiranom preskriptivnom modelu (Bazerman, 1994.). Stoga je prvi koncept pojedinačnog odlučivanja ograničena racionalnost. Kada se suoče sa složenom situacijom donošenja odluka, većina ljudi reagira tako da problem svodi na razinu na kojoj se može lako razumjeti. To je zato što ograničena sposobnost obrade informacija ljudskih bića onemogućuje asimilaciju i razumijevanje svih informacija potrebnih za optimizaciju odluka. Uz to, neadekvatna informiranost o prirodi problema i njegovim mogućim rješenjima, neposredni učinci vremenskog pritiska i kognitivnog opterećenja, te individualni kognitivni stilovi i granice vlastite inteligencije, također utječu na kvalitetu individualnih odluka. ( Robbins 2000. ) Dakle, ljudi traže rješenja koja su zadovoljavajuća i dovoljna. Oni prihvaćaju prvu zadovoljavajuću odluku koju otkriju, umjesto da maksimiziraju ili traže sve dok ne pronađu najbolju moguću odluku (Robbins, 2000). Budući da je kapacitet ljudskog uma za formuliranje i rješavanje složenih problema premalen da bi zadovoljio zahtjeve za potpunu racionalnost, pojedinci djeluju unutar granica ograničene racionalnosti. Oni konstruiraju pojednostavljene modele koji izvlače bitne značajke iz problema bez hvatanja cijele njihove složenosti. Umjesto da traže savršenu ili idealnu odluku, menadžeri se često odlučuju za onu koja će adekvatno služiti njihovim svrhama. Pojedinci se tada mogu ponašati racionalno unutar granica jednostavnog modela.

Nakon što se identificira potreba za donošenjem odluke, počinje potraga za kriterijima i alternativama, ali popis kriterija neće biti iscrpan. Donositelj odluke će identificirati ograničeni popis sastavljen od upadljivijih izbora. To su izbori koje je lako pronaći i koji su obično vrlo vidljivi. Nakon što se identificira ovaj ograničeni skup alternativa, donositelj odluke će ga početi pregledavati. Donositelj odluka počet će s alternativama koje se razlikuju samo u relativno malom stupnju od izbora koji je trenutno na snazi (Robbins, 2000.). Slijedeći dobro poznate putove, donositelj odluke nastavlja s preispitivanjem alternativa samo dok ne identificira alternativu koja je dovoljno dobra – ona koja zadovoljava prihvatljivu razinu učinka. Prvom alternativom



koja ispunjava kriterij 'dovoljno dobar' završava potraga. Dakle, konačno rješenje predstavlja zadovoljavajući izbor, a ne optimalan. Zanimljiv aspekt ovdje je da je redosljed razmatranja alternativa ključan u određivanju koja je alternativa odabrana.

Budući da donositelji odluka koriste jednostavne i ograničene modele, obično započinju identificiranjem alternativa koje su očite, one s kojima su upoznati i one koje nisu previše daleko od statusa quo. Najvjerojatnije će biti odabrana ona rješenja koja najmanje odstupaju od statusa quo i zadovoljavaju kriterije odlučivanja (Robbins, 2000.). Jedinstvena i kreativna alternativa može predstavljati rješenje za optimizaciju; međutim, malo je vjerojatno da će to biti odabrano jer će se prihvatljivo rješenje identificirati mnogo prije nego što se od donositelja odluke traži da traži mnogo dalje od statusa quo.

Intuitivno donošenje odluka tek je nedavno postalo respektabilno. Stručnjaci više ne pretpostavljaju automatski da je korištenje intuicije za donošenje odluka iracionalno ili neučinkovito (Robbins, 2000.). Sve je više uviđanja da je racionalna analiza prenaplašena i da, u određenim slučajevima, oslanjanje na intuiciju može poboljšati donošenje odluka. Intuitivno donošenje odluka definira se kao nesvjesni proces stvoren iz destiliranog iskustva (Robbins, 2000). Ova vrsta donošenja odluka ne mora nužno funkcionirati neovisno o racionalnoj analizi; nego se to dvoje nadopunjuju. Identificirani su stoga sljedeći uvjeti u kojima će ljudi najvjerojatnije koristiti intuitivno donošenje odluka (Robbins, 2000.):

1. Kada postoji visoka razina neizvjesnosti,
2. Kada postoji mali presedan na koji se može osloniti,
3. Kada su varijable manje znanstveno predvidljive,
4. Kada su činjenice ograničene,
5. Kada činjenice ne pokazuju jasno put kojim treba ići,
6. Kada su analitički podaci od male koristi,
7. Kada postoji nekoliko vjerojatnih alternativnih rješenja za odabir, s dobrim argumentima za svako odlučivanje,
8. Kada je vrijeme ograničeno i postoji pritisak da se donese ispravna odluka.

Intuitivne odluke „lijevog mozga“ se temelje na inputima iz činjenica i iskustava stečenih tijekom godina, kombinirane i integrirane s dobro izbrušenom osjetljivošću ili otvorenošću za druge, nesvjesnije procese (Robbins, 2000.). Intuicija je najkorisnija menadžerima u neizvjesnim situacijama u kojima su suočeni s nedostatnim činjenicama i složenim alternativama. Iako je intuitivno donošenje odluka dobilo na ugledu, kulture u kojima je racionalna analiza odobren način donošenja odluka, osobito one u Sjevernoj Americi i Velikoj Britaniji, ne priznaju upotrebu intuicije. Ljudi s jakim intuitivnim sposobnostima obično ne govore svojim kolegama kako su došli do svojih zaključaka. Budući da se racionalna analiza smatra društveno poželjnijom, intuitivna sposobnost je često prikrivena ili skrivena.

### **3.3. Prednosti i nedostaci individualnog odlučivanja**

Pojedinačno donošenje odluka nije jednostavno jer je pojedincima teško donijeti pravu odluku. Prilikom donošenja individualnih odluka menadžeri se suočavaju s mnogim prednostima i ograničenjima donošenja odluka. Isti će biti prikazani u tablici 1.

**Tablica 1 Prednosti i nedostaci pojedinačnog odlučivanja**

| Prednosti  | Nedostaci   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obično je brže od grupnog odlučivanja.</li> <li>• Najbolji pojedinac u grupi obično nadmašuje grupu.</li> <li>• Odgovornost je lakše utvrditi.</li> <li>• Pojedinac općenito donosi brze odluke. Dok grupom dominiraju različiti ljudi i donošenje odluka oduzima mnogo vremena. Štoviše, okupljanje članova grupe oduzima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manje ideja.</li> <li>• Identificiranje najboljeg pojedinca može biti izazovno.</li> <li>• Moguće je odgoditi donošenje odluka.</li> <li>• Gotovo svaka odluka temelji se barem djelomično na informacijama u koje donositelj odluke vjeruje. Pouzdanost i korištenje tih informacija potencijalno može dovesti do više problema.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>puno vremena.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojedinci ne bježe od odgovornosti. Oni su odgovorni za svoja djela i učinak. Dok ste u grupi, nije lako bilo koga pozvati na odgovornost za pogrešnu odluku.</li> <li>• Individualno donošenje odluka štedi vrijeme, novac i energiju jer pojedinci općenito donose brze i logične odluke. Grupno odlučivanje uključuje puno vremena, novca i energije.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Različite poteškoće mogu proizaći iz okolnosti u kojima donositelj odluka mora raditi. Jedan od najčešćih problema je stres, koji može proizaći iz velikog broja izvora.</li> <li>• Pogrešni načini razmišljanja tijekom faze analize često se nazivaju kognitivnim pristranostima.</li> <li>• Halo efekt odnosi se na preferencijalni stav koji imamo prema određenim pojedincima ili organizacijama.</li> </ul> |
|---|--|

Izvor: prilagodba autora prema Miner, F. C. (1984): Group versus individual decision making: An investigation of performance measures, decision strategies, and process losses/gains, *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 33, str. 113

### **3.4. Stilovi pojedinačnog odlučivanja**

Neki menadžeri su logični i racionalni te informacije obrađuju serijski prije donošenja pojedinačnih odluka. Nasuprot tome, neki su intuitivni i kreativni jer stvari percipiraju kao cjelinu. Drugi izvor razlika u stilovima odlučivanja se odnosi na toleranciju osobe na dvosmislenost.

Neki menadžeri imaju veliku potrebu strukturirati informacije na načine koji smanjuju dvosmislenost, dok drugi mogu obraditi mnoge misli u isto vrijeme. Istraživanje stilova odlučivanja identificiralo je četiri različita individualna pristupa donošenju odluka (Robbins, 2000.):

- Analitički stil ima puno veću toleranciju na dvosmislenost. Analitičke menadžere najbolje bi se moglo okarakterizirati kao pažljive donositelje odluka sa sposobnošću prilagodbe ili suočavanja s novim i neočekivanim situacijama.
- Konceptualni stil - pojedinci s konceptualnim stilovima obično koriste podatke iz više izvora i razmatraju mnoge alternative. Njihov fokus je na donošenju dugoročnih odluka i vrlo su dobri u pronalaženju kreativnih rješenja za probleme.
- Direktivni stil - ljudi koji koriste direktivni stil imaju nisku toleranciju na dvosmislenost i traže racionalnost. Oni su učinkoviti i logični, ali njihova zabrinutost za učinkovitost rezultira odlukama koje se donose s minimalnim informacijama i s malo procijenjenih alternativa. Direktivni stil donosi odluke brzo, a usredotočuju se na kratkoročni.
- Bihevioralni stil - karakterizira one koji kod donošenja odluka imaju snažnu brigu za ljude u organizaciji i njihov razvoj. Oni su zabrinuti za dobrobit svojih podređenih i obično primaju prijedloge od drugih.

Iako su ova četiri stila donošenja odluka različita, većina menadžera ima karakteristike da spada u više od jednog. Vjerojatno je najbolje razmišljati u smislu menadžerovog dominantnog stila i njegovih ili njezinih rezervnih stilova. Neki se menadžeri oslanjaju gotovo isključivo na svoj dominantni stil; međutim, fleksibilniji menadžeri mogu napraviti izbor stila ovisno o situaciji.

## **4. PRIMJENA POJEDINAČNOG ODLUČIVANJA U PODUZEĆU MAISTRA D.D.**

Nakon obrade teorijske problematike pojedinačnog odlučivanja, u ovom će se poglavlju prikazati primjer donošenja individualne odluke menadžera u poduzeću Maistra d.d. te će se dati kritički osvrt na provedeno istraživanje.

### ***4.1. Primjer donošenja individualne odluke u poduzeću Maistra d.d.***

Maistra d.d. je vodeće hotelsko poduzeće u Hrvatskoj i dio je koncerna Adris grupe. Turistički objekti Maistre smješteni su na prestižnim lokacijama u Rovinju i Vrsaru, dva prelijepa istarska turistička središta iznimnih prirodnih i kulturno-povijesnih vrijednosti. Fokusira se na razvoj luksuznog turizma i uvođenje hotela i ljetovališta s 4+ i 5 zvjezdica.

Maistra je u 2018. godini ostvarila rast po svim ključnim pokazateljima poslovanja. Ostvarila je 1,14 milijardi kuna prihoda i 3,5 milijuna noćenja, što predstavlja više od četiri posto ukupnih noćenja u Hrvatskoj i gotovo 14% ukupnih noćenja u Istri (Maistra, 2021.). Trendovi rasta nastavljeni su i u 2019. godini, dok je u 2020. godini zamijećena stagnacija poslovanja zbog epidemije koronavirusa. U 2022. godini ostvareno je 1.575 miliona kn poslovnih prihoda, što je 28% više u odnosu na 2021. godinu, te za 21 % iznad ostvarenja u odnosu na 2019. godinu. Neto dobit 2022. godine iznosi 290 milijuna kuna ( Maistra, 2023. ).

Slikom ćemo jednostavnije pokazati kako izgleda organizacijska struktura i menadžment Maistre d.d.

**Slika 1. Organizacijska struktura i menadžment Maistre d.d.**



Izvor: izrada autora

Uspjeh kompanije rezultat je dugoročnog investicijskog ciklusa Adris grupe u turizmu vrijednog više od četiri milijarde kuna, što Maistrine hotele svrstava u sam vrh hrvatskog premium segmenta. Među najvažnijim investicijama do sada su hoteli s pet zvjezdica Monte Mulini i Lone, uređenje šetnice, plaže Mulini i uvale Lone, kao i obnova najstarijeg rovinjskog hotela Adriatic. Tome se pridodaje kupnja i obnova hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Godine 2016. otvorili su Family Hotel Amarin, a 2019. godine otvoren je Grand Park Hotel Rovinj, ključni proizvod u procesu upotpunjavanja ponude luksuznih hotela u Rovinju (Maistra, 2021.) .

Kupnja dionica i strateško partnerstvo Adris grupe i HUP-a Zagreb početkom 2018. godine postavili su Maistru na put najveće nacionalne turističke organizacije. U iduće tri godine Adris planira uložiti još tri milijarde kuna u turističko-poslovni odjel Grupe. To uključuje kreiranje novih i repozicioniranje postojećih proizvoda u svim turističkim destinacijama u kojima Adris Grupa posluje (Maistra, 2021.): Rovinj, Vrsar, Dubrovnik, Zagreb i Split. Nakon formalnog okončanja procesa, Adris je krajem 2019. godine postao vlasnik splitskog hotela Marjan, koji bi se također trebao priključiti najluksuznijem segmentu turističkog portfelja Grupe.

Maistra d.d. je značajan primjer za obradu poslovnog odlučivanja. Za primjer je uzeta sljedeća situacija: Pojavila se kriza uzrokovana novim korona virusom u 3. mjesecu 2020. godine. Pitanje koje se postavljalo ne samo za Maistru d.d. nego i za sve poslovne objekte vezane za turizam bilo je što očekivati od naredne turističke sezone i kako se najbolje prilagoditi.

Na temelju izvještaja o postojećim rezervacijama za 2020. godinu gdje je vidan bio manjak s obzirom na prošlu godinu, trebale su se donijeti i određene odluke. Glavni izvršni direktor je tu nakon razmatranja problema pronašao više rješenja koja su bila potencijalna kako bi doprinijela tome da poduzeće ne ostvari velike gubitke.

Glavni izvršni direktor mora se odlučiti između brojnih alternativa, a one su bile:

- ✚ smanjiti cijene noćenja kako bi se privukli gosti i unatoč situaciji lagodnije osigurali svoj dolazak,
- ✚ zatvoriti određene objekte kako ne bi morali raditi za premali broj gostiju s kojima neće moći namiriti svoje fiksne troškove,
- ✚ osigurati da se rezervacije prenesu za sljedeću sezonu.
- ✚ osigurati poticaje od države u suradnji s EU
- ✚ Razmotriti pitanje što će se desiti s radnom snagom

Glavni izvršni direktor razmotrio je opcije te donio odluku pomoću logičke evaluacije na taj način da je odlučio kako slijedi; <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Temeljem razgovora sa stručnim suradnikom u operacijama i članom nadzornog odbora Maistre d.d. , provedenog 15.6.2021 godine .

Od države su se iskoristili određeni poticaji kako bi se zadržala radna snaga, u poduzeću su brojni radnici bili stavljeni na „čekanje” te imali osiguranih 70% plaće koje je uz poduzeće financirala i država svojim poticajima;

S obzirom na koronu i sam pojam korone, direktor je odlučio kako će na temelju ostvarenih rezervacija zatvoriti 3 hotela, dok su na drugu stranu svi kampovi ostali otvoreni. Kao primjer dobre odluke pokazalo se to da su kampovi ostvarili puno bolji učinak za razliku od onih hotela koji su ostali otvoreni. Cijene su ostale iste.

Maistra je veliko poduzeće na čije poslovanje utječu brojni čimbenici iz okoline, posebice zbog specifičnosti djelatnosti turizma koji je vrlo podložan fluktuacijama na tržištu. Stoga je i sklonost riziku prilikom donošenja individualnih odluka direktora nešto veća u odnosu na manja poduzeća jer riskantne odluke imaju veću vjerojatnost da će donijeti nešto pozitivno nego kod manjih turističkih poduzeća. Iako kockanje s tuđim kapitalom za direktora predstavlja vrlo odgovornu odluku i potez, on ponekad treba tako i postupiti jer ponekad može više dobiti nego izgubiti.

Prethodna iskustva u donošenju odluka direktora Maistre su veoma opsežna i kompleksna i kao takva predstavljaju mu temelje na kojima je procijenio da li neku odluku donijeti ili ne i da li ju realizirati. Konkretna odluka iz primjera pokazala se uspješnom jer je direktor bio upoznat sa uspjehom poslovanja svojih hotela i kampova, ali je bio i vođen uspješnom pretpostavkom da će turisti prilikom odabira opet izabrati kamping smještaj u Maistri, temeljem ranijih iskustava.

Organizacijske politike u Maistri su dobro osmišljene te se direktor i voditelji odjela, kao i drugi zaposlenici često nagrađuju za dobro ostvarenu radnu produktivnost. To je svakako poželjna opcija koja će motivirati direktora da i dalje odgovorno donosi poslovne odluke.

## ***4.2. Kritički osvrt na provedeno istraživanje***

Pojedinačno odlučivanje proizvod je i način na koji pojedinci donose odluke i kontekst u kojem te osobe donose odluke. Individualno donošenje odluka u kontekstu ljudske organizacije složen je proces, koji uključuje individualno razmišljanje o vlastitim potrebama, sposobnostima i iskustvima, o formalnoj



organizaciji i (neformalnim) društvenim strukturama i procesima. Kontekst individualnog odlučivanja se stalno mijenja zbog organizacijskog učenja i promjena. Organizacije uče preko svojih pojedinaca, ali i individualno ponašanje i donošenje odluka su pod utjecajem organizacijskog učenja.

Pojedinac se razlikuje po načinu na koji vidi, tumači i razumije određeni događaj. Menadžer može na drugačiji način percipirati poslovne dužnosti od strane podređenog. Pojedinci se također mogu razlikovati u mišljenju iako događaj ili situacija mogu biti isti.

Menadžeri moraju donositi odluke i o istima komunicirati podređenima. Odluke mogu biti rutinske prirode ili mogu imati strateške posljedice. Pojedinačna odluka menadžera je stoga prosudba pojedinca da dođe do određenog rješenja. Proces koji traje obuhvaća um menadžera i temelji se na sposobnosti, prirodi, vještini i iskustvu pojedinca. Primjerice, Hitler je donio odluku da napadne Europu na Zapadu dok je zauzimao pola Rusije. Otvaranje rata na dvije fronte dovelo ga je do poraza. Inače bi karta svijeta bila drugačija. Takve su posljedice pogrešnih odluka ( U ovom slučaju pogrešna odluka je bila pozitivna za budućnost svijeta ).

Zbog informacijske tehnološke revolucije, menadžer ima na raspolaganju dosta informacija o proizvodu, tržišnim trendovima, izboru kupaca, dostupnosti raznih resursa koji ulaze u vođenje organizacije. On može također može koristiti statističke alate prije donošenja odluke. To ponekad uzrokuje preopterećenje informacijama za menadžera. Odluka najčešće mora biti racionalna i utemeljena na dostupnim činjenicama budućim očekivanjima korisnika. Odluka je proučavanje raznih opcija i odabir najbolje ili zadovoljavajuće alternative problemu.

To dovodi do sljedeća tri pitanja:

P. 1. Koji je moj cilj?

P. 2. Što to uključuje?

P. 3. Koliko daleko sada mogu planirati?

Nakon što se ova vježba provede, pojedinac je općenito u poziciji provesti odgovarajuću odluku. Odluka se mora donijeti na vrijeme i provesti. Istraživanja koja

su proveli Taylor i suradnici (Luthans, 2005.) nastojala su utvrditi postoji li korelacija između određenih karakteristika donositelja odluka kao što su dob, razina inteligencije, iskustvo, sklonost za kreativnost i razina motivacije i takve varijable kao što su točnost odluke, povjerenje u odluke i vrijeme provedeno u proučavanju problema i donošenju odluke. Ta su istraživanja potvrdila navedene korelativne veze.

Organizacijska kultura igra odlučujuću ulogu u donošenju odluka. Ako je organizacija poznata po svojoj ažurnostipoštenju itd., menadžer u takvoj organizaciji donosit će odluke u skladu s tim vrijednostima.

Na odluku svakog pojedinca uvelike utječu vrijednosni stavovi i uvjerenja. Pojedinac ima unaprijed stvorene ideje o problemu i prihvaća ono što želi, i odbacuje informacije koje mu nisu prihvatljive. Predrasude i pristranosti koje pojedinac posjeduje mogu dovesti do pogrešnih odluka. Stoga je potrebno imati otvoren um i donijeti odluku bez ikakvih predrasuda.

## 5. ZAKLJUČAK

Individualno donošenje odluka odnosi se na prepoznavanje problema, i rješavanje problema. Odluka se mora donijeti na vrijeme i provesti. Postoje različiti čimbenici koji mogu utjecati na donošenje odluka. To su dostupnost informacija ispravnog tipa, osobna pristranost, navike, raspoloživo vrijeme i sposobnost donositelja odluka za preuzimanje rizika.

Ponašanje pojedinca u donošenju odluka pod velikim je utjecajem i prilagođeno je vanjskim okolišnim čimbenicima. S obzirom da je suvremeni razvoj IT tehnologija sve snažnije usmjeren na menadžersko poslovanje, danas menadžeri u donošenju individualnih odluka mogu kao podršku koristiti softverske pakete koji im mogu olakšati proces donošenja odluka.

Individualno odlučivanje u kontekstu menadžerskih aktivnosti je složen proces koji uključuje rasuđivanje pojedinca o vlastitim potrebama, sposobnostima i iskustvima, o okolnoj formalnoj organizaciji i neformalnim društvenim strukturama i procesima. Kontekst individualne odluke donosi stalne promjene zbog organizacijskog učenja gdje organizacije uče preko svojih pojedinaca i njihova individualnog ponašanja, ali je i njihovo donošenje odluka pod utjecajem organizacijskog učenja.

Obilježja individualnog odlučivanja usmjerena su prema konstruktima odluka pojedinaca koji su fokusirani na dobrobit organizacije i gledaju kako vlastitim potencijalima i sposobnostima omogućiti organizaciji da napreduje. Ovaj način donošenja odluka štedi organizaciji vrijeme, novac i energiju jer je ovaj proces puno brži nego kod grupnog odlučivanja i poduprt je logičkim rasuđivanjem.

Kod individualnog odlučivanja postoji veća odgovornost pojedinca za implementaciju takve odluke nego kod grupe te je tu odgovornost lakše utvrditi. Snaga te odgovornosti je ponekad toliko velika da menadžeri ponekad radije biraju grupno odlučivanje, gdje je postojeću odgovornost lakše podijeliti ukoliko te poslovne odluke donose negativne implikacije na organizaciju.

Pojedinačno odlučivanje je u konačnici ipak manje primjenjivo od grupnog osobito u većim organizacijama, kao što možemo uvidjeti na uzetom primjeru Maistre d.d. , jer se smatra kako je timski rad produktivniji, pa i takve odluke mogu imati snažnije učinke na uspjeh poslovanja poduzeća.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Babić, Z. (2011): Modeli i metode poslovnog odlučivanja, Ekonomski fakultet, Zagreb.
2. Baračkai, Z. (2010): Dileme donositelja poslovnih odluka, Sinergija – nakladništvo, Zagreb.
3. Bazerman, M. (1994). Judgement in managerial decision making (3rd Edition). New York: Wiley.
4. Luthans, F. (2005): Organizational Behavior. 10th ed. McGraw Hill Irwin: Boston, USA.
5. Petar, S. (2013): Pametna odluka : vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, Zagreb.
6. Robbins, S. P. (2000). Organizational behaviour (9th Edition). New Delhi, India: Prentice-Hall of India.
7. Sikavica, P. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb.
8. Stoeber, J. (2018): The Psychology of Perfectionism: Theory, Research, Applications. London: Routledge.
9. Yates, J. (2012): Poslovno odlučivanje: inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja, Mate, Zagreb.

## Znanstveni članci:

1. Hornsby, J. S., et. al. (1994): The impact of decision-making methodology on job evaluation outcomes. Group & Organization Management, No. 19, str. 112-128.
2. Maznevski, M.L. (2004): Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members, Human Relations, No. 47, str. 531–542.
3. Miner, F. C. (1984): Group versus individual decision making: An investigation of performance measures, decision strategies, and process losses/gains,

4. Mukherjee, N. (2016): Comparing groups versus individuals in decision making: a systematic review protocol, Environmental Evidence, Vol. 5, No. 19, str. 45 – 58
5. Van Knippenberg, D. et. al. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, Journal of Applied Psychology, No. 89, str. 1008–1022.

**Internet izvori:**

1. Britcher, J. (2018): Overcoming the Leadership Perfection Problem, Forbes, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/10/09/overcoming-the-leadership-perfection-problem/#591b5f3824f2>, pristupljeno 21.02.2022.
2. Maistra (2023): O nama, dostupno na <https://www.maistra.com/about-us>, pristupljeno 1.09.2023.

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1 Prednosti i nedostaci pojedinačnog odlučivanja ..... | 20 |
|--|----|

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Organizacijska struktura i menadžment Maistre d.d..... | 24 |
|---|----|



## SAŽETAK

Uspješno individualno donošenje odluka je vještina koju treba naučiti i savladati, posebno vođe koji upravljaju timom, a koji donose samostalno odluke koje potom taj tim provodi. Menadžeri pojedinci također moraju vježbati kao dobri donositelji odluka jer nije preporučljivo biti previše ovisan o drugima za osobne odluke. Nedostatak prevelike ovisnosti o drugima ogleda se u činjenici da je menadžerima ponekad teško samostalno odlučivati u situacijama koje zahtijevaju da donesu izbor odluke bez ičije pomoći.

Obilježja individualnog odlučivanja usmjerena su prema konstruktima odluka pojedinaca koji su fokusirani na dobrobit organizacije i gledaju kako vlastitim potencijalima i sposobnostima omogućiti organizaciji da napreduje. Ovaj način donošenja odluka štedi organizaciji vrijeme, novac i energiju jer je ovaj proces puno brži nego kod grupnog odlučivanja i poduprt je logičkim rasuđivanjem.

Kod individualnog odlučivanja postoji veća odgovornost pojedinca za implementaciju takve odluke nego kod grupe te je tu odgovornost lakše utvrditi. Na primjeru pojedinačnog odlučivanja u Maistri d.d. smo uvidjeli veliku odgovornost i razne opcije između kojih se trebaju donijeti odluke. Snaga te odgovornosti je ponekad toliko velika da menadžeri ponekad radije biraju grupno odlučivanje, gdje je postojeću odgovornost lakše podijeliti ukoliko te poslovne odluke donesu negativne implikacije na organizaciju.

**Ključne riječi:** pojedinačno odlučivanje, menadžer, odluka, Maistra d.d., racionalnost

## SUMMARY

Good individual decision-making is a skill that needs to be learned and mastered, especially for leaders who manage a team, and who make independent decisions that the team then implements. Individual managers must also practice as good decision makers because it is not advisable to be too dependent on others for personal decisions. The lack of over-dependence on others is reflected in the fact that it is sometimes difficult for managers to make independent decisions in situations that require them to make a choice without anyone's help.

The characteristics of individual decision-making are directed towards the constructs of decisions of individuals who are focused on the well-being of the organization and look at how their own potentials and abilities enable the organization to progress. The aspect of rationality is applied more in individual decision-making than in group decision-making. This way of making decisions saves the organization time, money and energy because this process is much faster than group decision making and is supported by logical reasoning.

In individual decision-making, there is a greater responsibility of the individual for the implementation of such a decision than in the group, and this responsibility is easier to determine. The power of this responsibility is sometimes so great that managers sometimes prefer to choose group decision-making, where existing responsibility is easier to share if those business decisions have negative implications for the organization.

**Keywords:** individual decision making, manager, decision, Maistra, rationality