

# Odlučivanje i kreativnost

---

Lukač, Sanja

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:137:225799>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**SANJA LUKAČ**

# **ODLUČIVANJE I KREATIVNOST**

Završni rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**SANJA LUKAČ**

# **ODLUČIVANJE I KREATIVNOST**

Završni rad

**JMBAG: 0329019403, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management 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, 2023.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

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

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODLUČIVANJE .....	2
2.1. Definiranje odluke i odlučivanja .....	2
2.2. Vrste odluka.....	3
2.3. Načini odlučivanja .....	5
2.3.1. Odlučivanje s aspekta problema odlučivanja .....	5
2.3.2. Odlučivanje s obzirom na subjekt odlučivanja .....	7
2.3.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja.....	8
2.3.4. Odlučivanje s aspekta okolnosti u kojima se odlučuje.....	9
2.4. Faze u odlučivanju.....	11
3. KREATIVNOST.....	13
3.1. Definiranje kreativnosti .....	13
3.2. Faze kreativnog razmišljanja u poslovanju .....	13
3.3. Karakteristike kreativne osobe .....	14
3.4. Kreativnost u timskom poslovanju .....	14
3.5. Tehnike kreativnog razmišljanja .....	15
3.5.1. Mentalne mape .....	15
3.5.2. Strukturirani brainstorming .....	17
3.5.3. Brainwriting .....	18
3.5.4. Tehnika šest šešira.....	19
3.5.5. Analiza Force - Field.....	20
3.6. Prepreke u kreativnosti .....	21
4. KREATIVNO DONOŠENJE ODLUKA .....	23
4.1. Organizacijska kreativnost .....	23
4.2. Kreativno donošenje odluka .....	23
4.3. Poticanje kreativnosti u odlučivanju.....	24

5. KREATIVNOST U ODLUČIVANJU NA PRIMJERU PODUZEĆA GENOX d.o.o ....	25
5.1. Podaci o proizvođaču.....	25
5.2. Kreativnost u odlučivanju.....	26
6. ZAKLJUČAK .....	27
POPIS LITERATURE .....	28
POPIS SLIKA .....	30
POPIS TABLICA.....	31
SAŽETAK.....	32
SUMMARY .....	33

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Odlučivanje i kreativnost.“ Donošenje odluka je nešto što je svaka osoba radila više puta, bilo da se radi o privatnom ili poslovnom životu. Jednostavno, odlučivanje je sastavni dio života i ono se ponekad ne može izbjeći. U privatnom životu je odlučivanje nešto malo drugačije od onog u poslovnom životu. U poslu postoje razne vrste i načini odlučivanja, isto tako postoje i razne vrste odluka. Svaka odluka je teška na svoj način i ne može se uvijek reći da je nešto vrlo jednostavno za odlučiti jer uvijek postoji više opcija i treba znati odabrati onu najbolju. U životu postoji jako puno ljudi koji pokazuju svoju kreativnu stranu i koji u svakoj situaciji nalaze način kako bi bili kreativni i kako bi smislili nešto drugačije i nešto jedinstveno. Kreativnost je sloboda koja pruža ljudima da budu svoji i da se ne boje gledati svijet drugim očima. Kreativnost je nešto što se treba poticati i svaka bi osoba trebala probuditi tu svoju stranu. Iz kreativnosti na poslu ponekad proizlaze najbolje ideje. Organizacija koja je kreativna je uvijek spremna na promjene i na tržištu, ali i unutar organizacije. Ne treba se bojati promjena, treba uvijek pokušati i dati svoj maksimum. Nakon uvodnog poglavlja, slijedi drugo poglavlje koje nosi naziv *odlučivanje*. Odlučivanje je složen proces u kojemu je potrebno i znanje, ali i puno razmišljanja. Nakon definiranja odluke i odlučivanja, navode se vrste odluka i svaka od njih se objašnjava. U poslu postoji nekoliko vrsta odluka i vrlo je važno znati razliku. Postoje različiti načini odlučivanja koji u sebi još sadrže podjelu odlučivanja. Svaka ta podjela se posebno objašnjava. Navode se i objašnjavaju faze koje se provode u procesu odlučivanja. Nakon poglavlja koje nosi naziv *odlučivanje*, započinje treće poglavlje pod nazivom *kreativnost*. U ovom poglavlju se objašnjava što je to kreativnost i koji su elementi kreativnosti u poslovanju. Nakon toga se navodi koja sve obilježja posjeduje kreativna osoba i kakva je to kreativnost u timskom poslovanju. U ovom poglavlju se objašnjavaju neke od tehnika kreativnog razmišljanja koje se primjenjuju kod rješavanja problema ili kod odlučivanja. Navodi se i koje su to prepreke koje sputavaju kreativnost. U četvrtom poglavlju koje nosi naziv *kreativno donošenje odluka* objašnjava se kakva je to organizacijska kreativnost i kako se primjenjuje kreativno donošenje odluka. Za kreativno donošenje odluka bitno je poticati kreativnost. Peto poglavlje nosi naziv *kreativnost u odlučivanju na primjeru poduzeća GENOX d.o.o.* U ovom poglavlju se navode podaci o poduzeću i na koji način su oni proveli kreativnost u odlučivanju.



## 2. ODLUČIVANJE

U ovom poglavlju objašnjavaju se pojmovi odluke i odlučivanja, navode se i objašnjavaju kakve sve vrste odluka postoje, objašnjavaju se načini odlučivanja i faze odlučivanja. Donošenje odluka vrlo je važno i u privatnom i u poslovnom životu. Svaka odluka ima svoje faze i načine njezina donošenja i zbog toga je važno objasniti sve navedene pojmove i bitne stavke koje se tiču odlučivanja.

### 2.1. Definiranje odluke i odlučivanja

*„Odluka je smjer, putokaz odnosno pravac djelovanja ili akcije za onoga tko je mora provesti u život.“*<sup>1</sup> Kada se donosi određena odluka, bilo da se radi o privatnom ili poslovnom životu, treba se odrediti određeni smjer donošenja te odluke. A isto tako donesena odluka je i pravac prema kojemu će se djelovati kada se ta odluka donese i provede. Donositelj odluke treba znati u kojemu smjeru krenuti kako bi odluka bila kvalitetna i ispravna. Ne mora značiti da će svaka odluka biti dobra, ponekad se dogode i pogreške. Zbog toga je važno razraditi plan, odnosno odrediti način donošenja te odluke i u kojemu smjeru će se ići kako bi odluka na kraju bila dobra. *„Odluka označuje izbor jedne od više mogućnosti, s ciljem da to bude najbolji izbor.“*<sup>2</sup> Kada donositelj odluke odlučuje, tada on ima na izbor više mogućnosti između kojih bira. Gledaju se sve prednosti i nedostaci svakog od ponuđenih izbora i na temelju istraženih informacija se donosi ona odluka za koju se smatra da će biti najbolji izbor za budućnost. *„Svaka odluka mora biti precizna, realna, jasna, donesena na vrijeme i ne smije biti dvosmislena.“*<sup>3</sup> Kada se donose odluke, trebalo bi se dobro paziti da ta odluka bude realna, odnosno da ju je moguće provesti, isto tako mora biti svima jasna i donesena na vrijeme kako bi se uspjela provesti. Mora biti jasno za što se točno odluka donosi.

*„Odlučivanje je proces koji traje određeno duže ili kraće vrijeme, a završava donošenjem odluke.“*<sup>4</sup> Za odlučivanje se kaže da je to proces koji traje i u kojemu se razrađuju sve bitne stavke za donošenje odluke. Nekad proces odlučivanja traje duže, a nekada kraće, to ovisi o težini odluke. Ponekad je taj proces vrlo jednostavan jer je donositelj već siguran u to koju će odluku donijeti, a ponekad se proces odlučivanja oduži jer donositelj razmatra sve mogućnosti kako bi donio ispravnu odluku. Dosta donositelja odluke se zapravo boji procesa odlučivanja

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 14.

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F., et. al., *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991.

<sup>3</sup> Sikavica, P. et. al. *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 2014., str. 55.

<sup>4</sup> Ibidem, str. 10.

jer nisu sigurni u sebe i u svoju odluku. U poslovnom svijetu odlučivanje je vrlo zahtjevan proces. Odluka koja se donese mora biti ispravna za poslovanje, a ponekad je teško odabrati ispravnu odluku. Onaj tko odlučuje mora znati što radi i koja bi odluka najbolje unaprijedila poslovanje.

## 2.2. Vrste odluka

Odluke se dijele na: <sup>5</sup>

- Strateške odluke,
- Taktičke odluke te
- Operativne odluke.

*„Važnost donošenja poslovnih odluka, odnosno procesa odlučivanja, odnosi se na to koliko je neka odluka značajna za organizaciju ili poduzeće.“* <sup>6</sup> Svaka odluka koja se donosi u poduzeću nije za to poduzeće jednako važna i nema uvijek veliko značenje za buduće poslovanje. Vrlo je važno da se donošenje odluka ne shvati olako, ali i da se ne zauzme stav kako nije tako jednostavno odlučivati jer poslovanje možda ovisi baš o toj jednoj odluci koja bi mogla biti pozitivna ili negativna.

„Strateške odluke se odnose na donošenje odluka vezanih za odabir nove strategije ili promjene dosadašnje strategije. Također, strateškim odlukama se određuju ciljevi poduzeća koji se žele ispuniti. To su najvažnije odluke u organizaciji i njih donosi vrhovni menadžment.“ <sup>7</sup> Donošenje takvih vrsta odluka je vrlo rizično jer o njima ovisi poslovanje poduzeća. Ukoliko se odredi pogrešna strategija, to može dovesti do propadanja poslovanja. Isto tako, nerealni, neshvatljivi i pogrešni ciljevi također mogu odvesti poslovanje u pogrešnom smjeru. Vrhovni menadžment mora razraditi plan i staviti sve opcije „na stol“ kako bi mogao odrediti pravu strategiju i one ciljeve koji će se ispuniti u određenom roku. Teška je to odluka, ali treba znati prepoznati ono što je dobro za poduzeće. Strateške odluke imaju dugoročno djelovanje u organizaciji.

„Taktičke odluke najčešće donosi srednji menadžment i njihov glavni cilj je povećanje učinkovitosti organizacije. Preko taktičkih odluka se dolazi do ostvarenja strateških odluka.

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., et.al., op.cit., 2014.

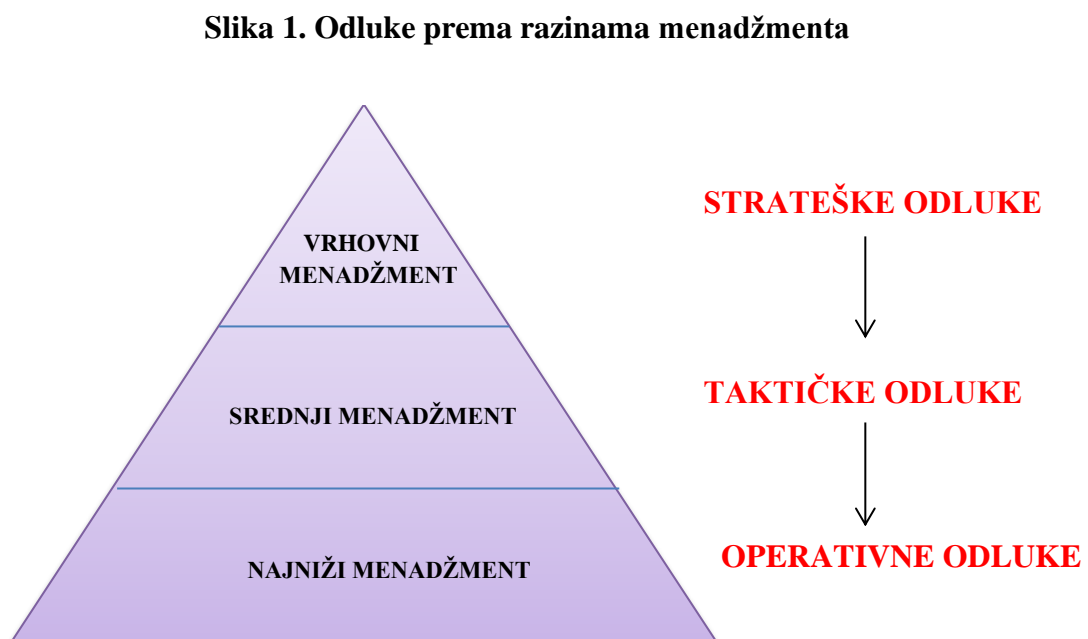
<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

Njihovo djelovanje je srednjoročno.“<sup>8</sup> Kada srednji menadžment donosi taktičke odluke, tada traži najbolje rješenje kako bi poslovanje postalo učinkovitije. Te odluke se odnose na zaposlenike, menadžment, voditelje poslovanja i na postupanja u organizaciji. Treba se odlučiti što će se sve raditi i na koji način kako bi se postigla željena učinkovitost. A kada se krenu ostvarivati taktičke odluke, tada se ostvaruju i strateške odluke.

„Operativne odluke su odluke kojima se rješavaju nekakve situacije koje se ponavljaju u organizaciji. To su situacije koje su lako rješive i kod takvog odlučivanja nema velikog rizika. Takve odluke donosi najniži menadžment u organizaciji.“<sup>9</sup> Kada se u organizaciji događaju određeni rutinski problemi, npr. u proizvodnji, prodaji, između zaposlenika, itd., tada najniži menadžment donosi odluke kojima se rješavaju te situacije. To su odluke koje nemaju velikog rizika i kratkoročne su.

Slika 1. pobliže prikazuje koje se to odluke donose na kojoj razini menadžmenta.



Izvor: Tipurić, D., *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, 2009.

<sup>8</sup> Sikavica, P., et.al., op.cit., 2014.

<sup>9</sup> Ibidem

## 2.3. Načini odlučivanja

Načini odlučivanja klasificiraju se na ovaj način:<sup>10</sup>

- odlučivanje s aspekta problema odlučivanja,
- odlučivanje s obzirom na subjekt odlučivanja,
- odlučivanje s aspekta načina odlučivanja te
- odlučivanje s aspekta okolnosti u kojima se odlučuje.

Svaki od ovih načina odlučivanja ima svoje vrste, odnosno podjele i svaka ta podjela se objašnjava u daljnjem tekstu.

### 2.3.1. Odlučivanje s aspekta problema odlučivanja

„Kada se govori o odlučivanju s aspekta problema odlučivanja, tada se odlučivanje dijeli na programirano i neprogramirano odlučivanje.“<sup>11</sup>

„Programirano odlučivanje se primjenjuje kod rješavanja svakodnevnih problema i situacija. Ti problemi se ponavljaju u organizaciji. Kod ove vrste odlučivanja već su poznati elementi odlučivanja i već su određena pravila po kojima se donosi odluka. Takve odluke oduzimaju manje vremena i ne potražuju veće svote novca. Programirano odlučivanje karakteristično je za niže razine menadžmenta.“<sup>12</sup> Kod ovakvog načina odlučivanja već je unaprijed određeno koja će se pravila i procedure koristiti kod rješavanja problema i zbog toga nema velike stope rizika. To su u pravilu rutinski problemi koji se nerijetko pojavljuju u organizaciji i već se otprilike i zna način rješavanja takvih situacija.

R.L.Daft kaže kako su karakteristike programiranog odlučivanja:<sup>13</sup>

- jasno oblikovani problemi koji se trebaju riješiti u organizaciji,
- razumljivi kriteriji po kojima se odlučuje,
- dostupnost informacija koje su potrebne za proces odlučivanja,
- lakše određivanje načina za rješavanje problema te
- postojanje sigurnosti kako će odabrani način biti uspješan.

---

<sup>10</sup> Sikavica, P., et.al., op.cit., 2014.

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> R.L.Daft, Management, Vanderbilt University, South-Western Cengage Learning, 2010., <http://tizim.nammqi.uz/elektron-kutubxona/fayl/46.pdf> (Pristupljeno: 10.06.2023.)

Dakle, kod programiranog odlučivanja postoji problem koji je jasno definiran i nema nikakvih nedoumica kada se radi o tom problemu. Postoje jasni kriteriji po kojima se odlučuje i zbog toga je lakša primjena ovakvog načina odlučivanja. Sve potrebne informacije koje se tiču problema, dostupne su donositeljima odluka. Lako se određuje način rješavanja problema i prednost je što je prisutna sigurnost u tome da će taj odabrani način biti uspješan za organizaciju.

*„Neprogramirano odlučivanje primjenjuje se u nesvakidašnjim situacijama u organizaciji. To su situacije koje su nove i u kojima postoje jedinstveni i složeni problemi. Ovakav način odlučivanja karakterističan je za vrhovni menadžment.“<sup>14</sup>* Neprogramirano odlučivanje primjenjuje se kod situacija koje se ne događaju često u organizacijama i to su situacije s kojima se organizacija najčešće nije nikada niti susrela. Donositelj odluke mora imati znanje, iskustvo i vještine kako bi se znao nositi s novonastalom situacijom i kako bi znao donijeti onu pravu odluku koja će se pokazati ispravnom u tom trenutku za poslovanje. Treba se posvetiti velika pažnja nastaloj situaciji i treba istražiti sve informacije koje bi mogle pomoći kod donošenja odluke. U odlučivanju ne treba brzati jer su ovakve odluke vrlo važne za organizaciju i njezinu budućnost.

R.L.Daft kaže kako su karakteristike neprogramiranog odlučivanja: <sup>15</sup>

- lošije oblikovani problemi o kojima se odlučuje,
- primjenjuje se samo u izvanrednim situacijama,
- to su najčešće situacije koje se ne ponavljaju,
- određivanje manjeg broja načina za rješavanje problema i
- najčešće je to samo jedan način.

Kako je već navedeno, neprogramirano odlučivanje primjenjuje se kod novonastalih situacija, odnosno problema. Zbog toga su lošije oblikovani problemi za koje se treba donijeti odluka. Donositelji odluka nisu se do sada susretali s takvom vrstom problema i nemaju sve potrebne informacije koje bi im mogle pomoći. Baš zbog toga se ova vrsta odlučivanja primjenjuje samo u izvanrednim situacijama koje se ne ponavljaju. Odlučivanje provodi vrhovni menadžment i potrebno je znanje i iskustvo kako bi se odabrala ispravna odluka. Te odluke su najčešće od velike važnosti za organizaciju i ukoliko se pogrešno odluči moglo bi se ugroziti poslovanje. Najčešće se određuje jedan način rješavanja novonastalog problema.

---

<sup>14</sup> Sikavica, P., et.al., op.cit., 2014.

<sup>15</sup> R.L.Daft., op.cit., 2010.

### 2.3.2. Odlučivanje s obzirom na subjekt odlučivanja

„Kada se govori o odlučivanju s obzirom na subjekt odlučivanja, tada se odlučivanje dijeli na individualno i grupno odlučivanje.“<sup>16</sup>

„Individualno odlučivanje karakterizira pojedinac koji sam donosi odluke. Ovaj način odlučivanja je jednostavniji i brži i odgovornost snosi samo jedna osoba. Problemi koji se rješavaju najčešće su jednostavni.“<sup>17</sup> Brzina donošenja odluka kod pojedinačnog odlučivanja ovisi o karakteru pojedinca. Neki će odluku donijeti odmah, dok nekima treba malo više vremena kako bi istražili sve potrebne informacije. Ovaj način odlučivanja najbolji je kad nešto hitno treba odlučiti. Kako je već rečeno, zbog jednostavnosti problema koji se rješavaju, potrebno je znanje samo jedne osobe i to je sasvim dovoljno. Najčešće se za ovakvu vrstu odluke izabere pojedinac koji ima znanje baš za to područje rješavanja problema i on je u stanju i mogućnosti problem riješiti sam.

„Prednosti pojedinačnog odlučivanja su brzina donošenja odluke, potrebno znanje i mišljenje jedne osobe stručne za rješavanje nastalog problema, izostavljanje grupnog mišljenja ako je to moguće.“<sup>18</sup> Kod pojedinačnog odlučivanja se najčešće izbjegava grupno mišljenje, jer se smatra kako je mišljenje određene stručne osobe dovoljno za rješavanje nastalog problema. Tu se najčešće radi o jednostavnijim problemima ili o hitnim odlukama. „Nedostatak pojedinačnog odlučivanja je manji broj mogućnosti rješavanja problema.“<sup>19</sup> Pojedinac će u konačnici ponuditi manji broj rješenja za određeni problem u odnosu na grupu koja se sastoji od nekoliko članova. Svaki taj član će iznijeti neki svoj prijedlog.

„Grupno odlučivanje je odlučivanje u kojemu odluku donosi veći broj ljudi koji imaju zajednički interes. Grupno odlučivanje traje duže i traži se dobra informiranost svih članova o predmetu donošenja odluke.“<sup>20</sup> Kod ovakvog načina odlučivanja skuplja se određeni broj članova tima koji skupljaju informacije o problemu ili situaciji i nakon toga se daju prijedlozi kao potencijalne odluke i na kraju se bira odluka. Grupno odlučivanje traje duže jer se najčešće provode istraživanja, a i traži se povezanost i složnost članova tima, kako bi se odluke nesmetano donosile. Grupno odlučivanje traži znanje i moć pri odlučivanju. Vrlo je

---

<sup>16</sup> Bulog, I., Dadić, L., Socio - psihološki aspekti odlučivanja, 2014., <https://hrcak.srce.hr/file/200175> (Pristupljeno: 11.06.2023.)

<sup>17</sup> Sikavica, P., et.al., op.cit., 2014.

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem

važno kakve se tipove ljudi okuplja u timu. Postoje ljudi koji poslušaju i uvažavaju tuđa mišljenja i ideje, ali postoje i oni kojima nikada ništa nije dobro. Isto tako, ako je grupa veća, tu je i veća količina znanja, iskustva i informacija. „Adekvatan broj članova grupe je između 5 i 12 članova.“<sup>21</sup> Najvažnije je da se u grupi uvažavaju svi članovi i svačija mišljenja i ideje. Ne treba nikoga odbacivati i potrebno je međusobno poštovanje kako bi se postigla složnost grupe. Svi članovi zajednički snose rizik kod donošenja odluka i ponekad je ovaj način odlučivanja zbog toga riskantniji. Isti tipovi ljudi dovest će do bržeg odlučivanja, ali ne nužno kvalitetnijeg.

„Prednosti grupnog odlučivanja su te da grupa donosi odluke kvalitetnije nego samo jedna osoba, lakše se primjenjuju donesene odluke, efikasnost, stjecanje novih znanja i vještina, povećanje fleksibilnosti i brzine, povećanje kvalitete procesa odlučivanja, motivacija i zadovoljstvo.“<sup>22</sup> Kada se okupi grupa koja je zadužena odlučivanje, tada ne znaju svi članovi sve, svatko ima znanje i vještine u svom području, ali putem grupnog odlučivanja se mogu steći nova znanja i vještine koje će pomoći u budućem donošenju odluka. Isto tako, na ovaj način se povećava kvaliteta kod donošenja odluka. Svatko će iznijeti svoju ideju i mišljenje i nakon toga se odlučuje što je od toga najbolje. Nakon završetka procesa odlučivanja, povećava se motivacija i zadovoljstvo članova tima. „Nedostaci grupnog odlučivanja su neslaganja članova tima, moguće donošenje rizičnijih odluka, moć određenog člana, troškovi vođenja, itd.“<sup>23</sup> Kada je na okupu nekoliko ljudi koji imaju različite stavove, onda može doći do nesuglasica i rasprava. Isto tako grupno odlučivanje zahtjeva i veće troškove jer u grupi se nalazi više članova i poduzima se više aktivnosti koje zahtijevaju koordinaciju. Ponekad, određeni član pokazuje moć nad ostalim članovima i tu nastaju nezadovoljstva.

### 2.3.3. Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja

„Odlučivanje s aspekta načina odlučivanja se dijeli na intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje.“<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P.: *Suvremeni menadžment, vještine izazovi i sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Mescon, M. H., Albert, M. i Khedouri, F., *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, Harper and Row, 1981., <https://books.google.hr/books?hl=hr&id=riIVAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=intuition>, (Pristupljeno: 11.06.2023.)

„Intuitivno odlučivanje je odlučivanje na temelju intuicije, odnosno na temelju osjećaja. Često se ne može opisati razlog donošenja takve odluke jer osoba jednostavno osjeća da je to prava odluka, ali ne zna kako da objasni zašto.“<sup>25</sup> Ovakav način odlučivanja primjereniji je za privatni život jer često takve odluke u poslovnom životu nisu zadovoljavajuće. Osobe koje u poslu donose odluke na temelju intuicije, često su kreativnije i imaju šire poglede na situaciju. Nije najbolje rješenje donositi odluke na ovakav način, ali ako ne postoji dovoljno informacija o problemu i ako je potrebna brzina, ponekad takva odluka može uroditi plodom.

„Odlučivanje na temelju prosuđivanja temelji se na prijašnjim situacijama i iskustvima s takvom vrstom problema. Ovakav način odlučivanja je brz i jeftin, ali primjenjuje se samo za situacije koje imaju ponavljajuće karakteristike.“<sup>26</sup> Ovakvim načinom se može odlučivati samo ako se događa situacija kroz koju je organizacija već prošla i već se zna na koji način će se doći do odluke i kakva ta odluka mora biti. Uvjeti za odlučivanje moraju biti isti kao i u prijašnjoj situaciji, inače se ne može odlučivati na ovaj način. Vrlo često se događaju ponavljajuće situacije, tako da se u poslu ovakav način često primjenjuje. Ne oduzima vrijeme i nema puno troškova.

„Racionalno odlučivanje temeljeno je na analizama i primjenjuje se u situacijama koje se ne ponavljaju.“<sup>27</sup> Kako je ovo odlučivanje temeljeno na analizama, provodi se u više faza. Osobe koje donose odluke moraju posjedovati sve informacije o situaciji o kojoj se odlučuje i moraju si postaviti cilj koji žele postići ovakvom odlukom. Menadžeri svih razina mogu odlučivati na ovaj način. Najbolje je u poslovnom svijetu racionalno odlučivati ili odlučivati na temelju prosudbe.

#### 2.3.4. Odlučivanje s aspekta okolnosti u kojima se odlučuje

„Okolnosti, odnosno uvjeti u kojima se odlučuje mogu biti sigurni, rizični i nesigurni. Tako da se odlučivanje s aspekta okolnosti u kojima se odlučuje dijeli na odlučivanje u uvjetima sigurnosti, odlučivanje u uvjetima rizika i odlučivanje u uvjetima nesigurnosti.“<sup>28</sup>

„Odlučivanje u uvjetima sigurnosti je odlučivanje u kojemu se dobro poznaju problemi koji se trebaju riješiti i sigurno je određivanje rješenja koje će pozitivno utjecati na poslovanje.“<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Sikavica, P., Novak M., Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1999.

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit. 1999.



Naravno da je poželjna sigurnost kada se radi o odlučivanju i ako je ona postojana može se zaključiti kako će i odluka biti pravilna. Međutim, nije česta pojava da su postojani uvjeti sigurnosti. Odlučivanje u uvjetima sigurnosti se najčešće provodi za odluke koje spadaju u poslovnu rutinu.

*„Odlučivanje u uvjetima rizika je odlučivanje u onim situacijama kada odluke i rezultati nisu sigurni, ali postoje mogućnosti za različite rezultate.“*<sup>30</sup> Najčešće se odlučuje u uvjetima rizika. Potrebno je znanje i iskustvo donositelja odluke kako bi se ostvarila donesena odluka. Isto tako količina dostupnih informacija o problemu je ključna za pozitivan učinak. Odluke se donose na temelju procijenjenih vjerojatnosti za različite rezultate.

*„Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti je odlučivanje u kojemu postoji nedostatak informacija, nesigurnost informacija, nemogućnost procjene situacije i nesigurnost u ostvarenje odluke.“*

<sup>31</sup> Postoji mogućnost da donositelj odluke ne može pronaći potrebne informacije o nastalom problemu ili ima informacije, ali njihova točnost nije sigurna. To je način odlučivanja u kojemu se ne zna hoće li potencijalno rješenje biti ispravno ili ne.

---

<sup>30</sup> Mescon, M., Albert, K., Khedouri, F., op.cit.

<sup>31</sup> Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, Zagreb, MATE, 1998.

## 2.4. Faze u odlučivanju

Slika 2. prikazuje 8 faza koje se provode u procesu odlučivanja i kojih bi se trebalo držati prilikom donošenja odluka u poslovanju. Svaka odluka ima neku važnost i zbog toga se i provode navedene faze.

**Slika 2. Faze odlučivanja**



Izvor: Izrada autorice prema: Sikavica, P, et.al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, informator, Školska knjiga, 2014.

Prije donošenja odluke potrebno je definirati problem koji je nastao u poslovanju. Tada se istražuju sve bitne informacije koje su od važnosti za rješavanje problema. Potrebno je definirati u kojem segmentu poslovanja se dogodio problem i koje je on vrste. Zatim slijedi definiranje zadataka odnosno onoga što se želi postići odlučivanjem. Isto tako, potrebno je analizirati postojeće stanje u organizaciji, kako bi se moglo odrediti s kojim resursima će se problem riješiti. Nakon analize, slijedi traženje načina za rješavanje problema. Tada se predlaže i ocjenjuje nekoliko načina i odabire se onaj za koji se smatra da je adekvatan za nastalu vrstu problema. Nakon što se donese odluka, potrebno ju je provesti u djelo. Zadnja faza procesa odlučivanja je kontrola provođenja odluke.

### 3. KREATIVNOST

U ovom poglavlju definira se kreativnost, navode se elementi kreativnosti u poslovanju i obilježja kreativne osobe, opisuje se što je to kreativnost u timskom poslovanju, nakon toga se navode i objašnjavaju tehnike kreativnog razmišljanja. Za kraj poglavlja navode se moguće prepreke u kreativnosti.

#### 3.1. Definiranje kreativnosti

*„Kreativnost je sposobnost promatranja svijeta na nove načine, pronalaženja skrivenih obrazaca, povezivanja naizgled nepovezanih stvari te generiranja velikog broja alternativnih rješenja.“*<sup>32</sup> Proces kreativnosti je proces u kojemu kreativna osoba gleda situaciju na drugačiji način, pronalazi rješenja koja možda na prvi pogled ne izgledaju kao da se mogu povezati s problemom o kojem se odlučuje. Kreativna osoba uvijek vidi one stvari koje druge osobe ne vide. Kreativna osoba najčešće može ponuditi veliki broj rješenja. Kreativnost je nešto s čim se osoba rađa, ali i što je može razvijati i vrlo je bitna za poslovanje. Uvijek je dobro osmisliti nešto novo, nešto što ljudi nisu vidjeli, i što je vrijedno. Kreativne osobe su originalne i promatraju svijet nekim drugim očima.

*„Kreativnost je sposobnost otkrivanja ili pronalaženja novih ideja, koje još nisu smišljene ili prepoznate.“*<sup>33</sup> Karakteristike kreativnosti ogledaju se u smišljanju ideja koje se do sada još nisu pojavile na tržištu. To su originalne ideje, koje se razlikuju od drugih. Najčešće te ideje dobro prođu jer imaju dozu diferencijacije. Tržištu je potrebno nešto novo, nešto kreativnije što će privući nove ljude i što će pokrenuti nove trendove u poslovanju. Treba biti hrabar i svoju kreativnost pretvoriti u djelo. Neke organizacije se drže onih klasičnih, provjerenih ideja koje su do sad prolazile, umjesto da potaknu kreativnost kod zaposlenika i započnu nešto novo.

#### 3.2. Faze kreativnog razmišljanja u poslovanju

Četiri faze kreativnog razmišljanja su:<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Korkut, D., Kopal, R., *Kreativnost, evolucija i revolucija*, 4.0, Zagreb, Effectus, 2018., str. 6

<sup>33</sup> Srića, V., *Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost*, 2. Izdanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT, 2003., str. 6.

<sup>34</sup> Knežević, S., Duspara, L., *Menadžment novog proizvoda*, Sveučilište u Slavskom Brodu, 2017.

- priprema – faza u kojoj se kreira ideja,
- inkubacija – faza u kojoj se doraduje kreirana ideja,
- iluminacija – faza u kojoj se određuju rješenja koja ne moraju biti konačna te
- verifikacija – faza u kojoj se razrađuje i provjerava ideja.

Kreativna osoba kreativno razmišlja i u tom razmišljanju prolazi kroz navedene četiri faze. Prvo u određenom periodu smišlja ideju koja će biti dovoljno inovativna i kreativna za poslovanje, zatim se ta ideja doraduje na način da bude kompletna. Kada je ideja kompletna tada se mora pronaći rješenje na koji način bi se ta ideja mogla plasirati i provesti u djelo. U zadnjoj fazi se provode završne provjere ideje.

### **3.3. Karakteristike kreativne osobe**

Karakteristike kreativne osobe su: <sup>35</sup>

- tolerancija na nedefiniranost,
- otvorenost prema novim iskustvima,
- spremnost na rizike,
- samouvjerenost te
- ustrajnost.

Ponekad u poslovanju određeni problem ili potreba neće biti do kraja definirani, a kreativna osoba ima karakteristiku tolerancije na takve pojave. Isto tako kreativna osoba je željna novih učenja i stjecanja novih iskustava i zbog toga se može reći da su to znatiželjne osobe koje se informiraju o područjima koja poznaju, ali o područjima koja još nisu upoznale. Spremne su na rizike i prihvaćaju ih. To su osobe koje su samouvjerene i sigurne su u onu ideju koju osmisle i ustrajnost im je vrlina u svakom smislu.

### **3.4. Kreativnost u timskom poslovanju**

Kada se radi o timskom poslovanju, tada je potrebno potaknuti kreativnost svih članova tima. Kreativnost će dovesti do novih, inovativnih ideja koje će pozitivno utjecati na poslovanje ukoliko se primjene na pravi način. Poslodavac bi trebao poticati kreativnost svojih zaposlenika i ne treba ih sputavati kod iznošenja vlastitog mišljenja i ideja. Svaka ideja se

---

<sup>35</sup> Lubart, T., Caroff, X., *Designing a system for the detection and enhancement of creative potential in designers*, France, Universite Paris Descarters, <http://johngero.com/conferences/sdc08/papers/Lubart.pdf> (pristupljeno: 15.06.2023.)

treba saslušati i onda odabrati onu najbolju. Kreativni članovi tima će najčešće predložiti veliki broj rješenja za određeni problem.

„Kreativni timovi su oni timovi kod kojih je prisutna sloboda i samostalnost, članovi se međusobno nadopunjuju s novim idejama, članovi su usmjereni na zajednički cilj, poštuju se zajedničke vrijednosti i pravila, nema prepirki i nadmetanja, nesuglasice se rješavaju sporazumom, svaki član tima je jednako kriv ako nešto pođe po zlu.“<sup>36</sup> Kreativni tim je tim koji ima slobodu u davanju svojih ideja i mišljenja i u tom timu se svačije mišljenje poštuje. Nema svaljivanja krivnje samo na jednog člana. Svi članovi tima prihvaćaju ideju i ako se nešto i dogodi, tada svi oni jednako odgovaraju. Zajednički cilj im je osmisliti što bolju i jedinstvenu ideju koja će upotpuniti poslovanje i koja će pomoći u rješavanju određenog problema. To se isto tako odnosi i na osmišljavanje novih projekata u organizaciji ili uvođenje inovacija u poslovanje.

### **3.5. Tehnike kreativnog razmišljanja**

Neke od tehnika kreativnog razmišljanja su:<sup>37</sup>

- mentalne mape,
- strukturirani brainstorming,
- brainwriting,
- analiza Force - Field,
- tehnika šest šešira,
- preformulacija problema,
- nasumično povezivanje atributa te
- nekonvencionalne ideje.

U nastavku se detaljnije pojašnjavaju mentalne mape, strukturirani brainstorming, brainwriting, tehnika šest šešira te analiza Force – Field.

#### **3.5.1. Mentalne mape**

*„Mentalne mape su grafička tehnika koja omogućuje organiziranje misli izradom stvarne, fizičke slike načina na koji um ocrtava određeni problem.“*<sup>38</sup> Neke osobe lakše potiču svoju

---

<sup>36</sup> Srića, V., *Upravljanje kreativnošću*, Zagreb, Školska knjiga, 1994.

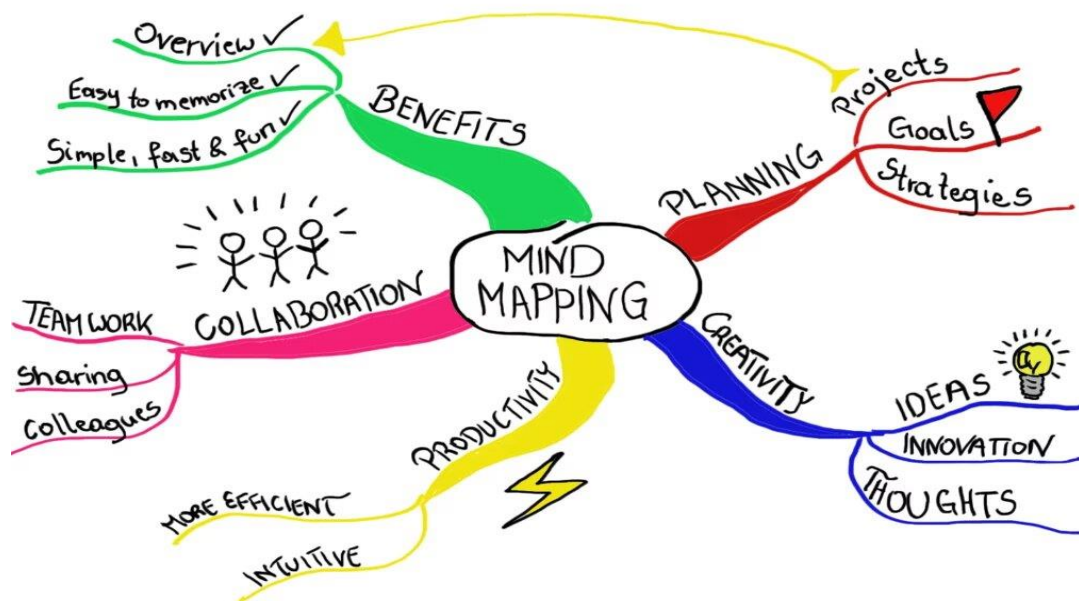
<sup>37</sup> Korkut, D., Kopal, R., op.cit

<sup>38</sup> Ibidem, str. 84.

kreativnost tako što na jedan komad papira stave problem koji je nastao i koji je potrebno riješiti i nakon toga navode svoje ideje, moguća rješenja i zadatke koji bi se trebali obaviti kako bi se problem riješio. Sve to se stavi u jednu mapu koja je točan prikaz onoga što treba poduzeti i ona potiče kreativnost kod pojedinca ili kod tima. Čim se odredi problem koji se treba riješiti, u ljudskoj je prirodi da se krene razmišljati o idejama, načinima, svemu onome što bi pomoglo kod rješavanja nastalog problema. U mentalne mape se stavljaju sve ideje koje se smatraju ispravnima i prave se poveznice između njih. Mnoge osobe i u privatnom i u poslovnom životu upotrebljavaju mentalne mape. Ponekad je lakše pronaći rješenje ili naučiti nešto ukoliko na papiru nisu samo slova, nego se tu nalaze i brojevi, slike i boje. Izradom mentalnih mapa se potiče rad cijelog mozga i potiče se kreativnost u osmišljavanju ideja. Izradom mentalne mape ljudski mozak se fokusira na onaj ključni problem.

Slika 3. predstavlja primjer kako bi jedna mentalna mapa trebala izgledati.

**Slika 3. Primjer mentalne mape**



Izvor: Mentalne mape: detaljan vodič za učenje, <https://eduhub-pripreme.com/mentalne-mape-detaljan-vodic-za-ucenje-tehnikom-mentalnih-mapa/> (Pristupljeno: 15.06.2023.)

Potrebno je slijediti sljedeća pravila kako bi se umna mapa pravilno izradila: <sup>39</sup>

- problem ili tema se zapisuje na sredini praznog papira kako bi se mozgu dala sloboda kretanja u svim smjerovima.

<sup>39</sup> Korkut, D., Kopal, R., op.cit., str. 87.

- problem ili tema koja se nalazi u sredini trebala bi biti popraćena slikom vezanom za problem. Slika potiče stvaranje ideja i godi ljudskom oku.
- treba se koristiti što više boja jer one potiču kreativno razmišljanje i stvaraju vizualne elemente u ljudskom mozgu.
- glavne grane u mentalnoj mapi treba povezati s problemom ili temom koja se nalazi u sredini, a ostale grane koje spadaju u podskupinu se povezuju s glavnim granama.
- mentalna mapa treba pobuditi zanimanje i kreativnost i ne treba biti dosadna. Zbog toga je najbolje koristiti različite linije, a one ne bi trebale biti ravne . Zakrivljene linije su zanimljivije ljudskom mozgu.
- koristi se jedna riječ za svaku liniju. Ne treba koristiti rečenice.
- korištenje slika, jer se one lako pamte i potiču asocijacije.

Ljudski mozak potiče na razmišljanje ono što je njemu zanimljivo. Razne slike i boje potiču stvaranje novih asocijacija koje će dobro doći kod rješavanja problema. Na mentalnoj mapi se ne trebaju pisati cijele rečenice jer će to biti nečitljivo. Za svaku liniju na mapi se koristi po jedna riječ koja asocira na određeni problem. Ukoliko je mentalna mapa prejednostavna ona je i ljudskom mozgu dosadna. Potrebno je ubaciti zakrivljene linije, slike, boje koje će privući osobu. Slike se jako brzo pamte i svojim detaljima mogu potaknuti na dodatne asocijacije i ideje.

### 3.5.2. Strukturirani brainstorming

*„Strukturirani brainstorming ili oluja mozgova je grupni proces sa specifičnim pravilima i postupcima osmišljenima u svrhu postizanja maksimalne produktivnosti.“*<sup>40</sup> Brainstorming je vrlo često korištena tehnika kreativnog razmišljanja kojom se želi potaknuti zaposlenike na nova zapažanja, otvaranje novih pogleda na poslovanje, osmišljavanje kvalitetnih ideja i na maksimalno razmišljanje. Najčešće se tijekom ovakvog kreativnog razmišljanja grupi zaposlenika zada određena tema ili problem i oni na temelju toga iznose svoje ideje i zaključke. Ova metoda se može koristiti u svim fazama rješavanja određene situacije ili problema.

U nastavku je prikazan postupak brainstorminga:<sup>41</sup>

- podjela samoljepljivih papirića i sredstava za pisanje sudionicima,

<sup>40</sup> Korkut, D., Kopal, R. op.cit. str. 112.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 113, 114, 115, 116.



- definiranje teme ili problema u obliku ključnog pitanja,
- sudionici zapisuju odgovore na papiriće u nekoliko ključnih riječi,
- svi papirići se lijepe na ploču onim redom kojim su pročitani,
- nakon što su zapisane sve ideje, slijedi pauza od nekoliko minuta,
- nakon pauze svi sudionici odlaze do ploče i preslažu papiriće na način na koji oni smatraju organiziranim,
- nakon toga se odabiru riječi koje na najbolji način opisuju zadani problem,
- istražuje se postoje li papirići s riječima koje se ne uklapaju u zadani problem,
- procjenjuje se što je postignuto ovom kreativnom metodom,
- izdvajaju se one ideje koje su najkvalitetnije,
- razrađuje se plan daljnje analize.

Ovo je tehnika kreativnog razmišljanja u kojoj se od sudionika traži da u određenom vremenskom periodu napišu sve riječi ili fraze koje ih asociraju na rješenje od problema ili temu. To su ideje za koje smatraju da će biti najbolje za rješavanje problema. Nakon što su sve ideje zapisane, biraju se one koje najbolje odgovaraju zadatku. Nakon što se ideje izaberu, one idu u daljnju obradu i analize, kako bi se odredio način na koji će se plasirati.

### 3.5.3. Brainwriting

Brainwriting je tehnika kreativnog razmišljanja u kojoj sudionici zapisuju svoje misli. Tijekom zapisivanja misli nema razgovora, nego svi sudionici u isto vrijeme na jedan papir zapisuju svoje ideje i misli o onom problemu koji je postavljen. Kod ove tehnike većinom nastane puno više kvalitetnih i efikasnih ideja. Razlog tome je što svaki sudionik ima priliku razmisliti o idejama i razvijati ih tijekom razmišljanja, bez prekida ili zaustavljanja i ispravljanja voditelja grupe.

Postupak obuhvaća sljedeće aktivnosti:<sup>42</sup>

- zapisuje se problem tamo gdje će ga svi sudionici vidjeti.
- podjele se kartice svim sudionicima i svaka kartica može sadržavati samo jednu ideju.
- sudionik koji napiše ideju na karticu, prosljeđuje istu sudioniku sa svoje desne strane.
- sudionik treba pročitati karticu koju je dobio i na novu praznu karticu zapisuje svoju ideju.
- tako se prosljeđuju kartice dok svi sudionici ne završe.

---

<sup>42</sup> Korkut, D., Kopal, R. op.cit., str. 123, 124.

- nakon 30 min se skupljaju sve kartice s idejama.
- kartice se lijepe na ploču i dijele se prema kategorijama.
- sudionici dobivaju ljepljive trake ili oznake,
- sudionici lijepe oznake na one ideje koje im se najviše sviđaju.

#### 3.5.4. Tehnika šest šešira

„Tehnika šest šešira je tehnika poticanja kreativnog razmišljanja čiji je glavni cilj omogućiti promatranje i shvaćanje određenih problema i predstavljenih ideja iz više različitih uglova, odnosno perspektiva. Ovakav model kreativnog razmišljanja traži od sudionika da razmišljaju i donose ideje koje inače nisu u okviru njihovog zaključivanja i razmišljanja.“<sup>43</sup> Na taj način se potiče i budi kreativnost koju sudionici nisu još niti otkrili. Sam naziv tehnika šest šešira govori da se to odnosi na šest načina razmišljanja u kreativnosti, odnosno šest perspektiva koje moraju razmotriti svi sudionici.

Prednosti tehnike šest šešira su:<sup>44</sup>

- uštedeno vrijeme,
- manji broj rasprava,
- kvalitetnije istraživanje,
- bolja i kvalitetnija razmjena stavova,
- potiče se kreativnost kod pojedinaca,
- potiče se suradnja sudionika,
- pozitivni i kvalitetniji rezultati.

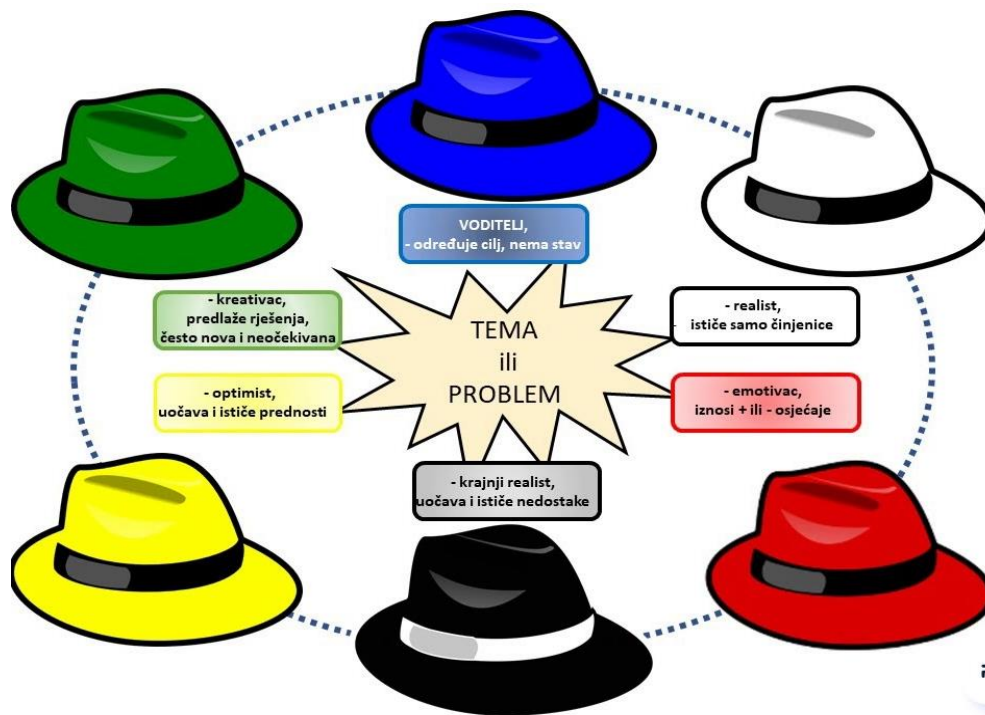
---

<sup>43</sup> Korkut, D., Kopal, R., op.cit. 127

<sup>44</sup> Ibidem, str. 128

Slika 4. prikazuje koja boja se odnosi na koji način razmišljanja kod tehnike šest šešira.

Slika 4. Tehnika šest šešira



Izvor: Pastuović, B., *Šest mislećih šešira*, 2018., <https://www.youtube.com/watch?v=oaA6-kd2mVI> (Pristupljeno: 20.06.2023.)

### 3.5.5. Analiza Force - Field

„Kod analize Force – Field prvo je potrebno odrediti sve pozitivne i negativne strane koje utječu na određeni problem ili situaciju i tek nakon toga slijedi osmišljavanje strategije putem koje će se predstavljeni problem riješiti.“<sup>45</sup> Svaka situacija ima svoje pozitivne i negativne sile koje utječu na nju. A kod traženja rješenja u ovoj metodi te obadvije strane se iznose na vidjelo i onda se odlučuje koje sile ojačati, a koje sile treba izbaciti ili smanjiti njihovo djelovanje. Ova tehnika kreativnog razmišljanja najkorisnija je u samim počecima određenog projekta ili rješavanja problema. Sudionici dobiju tablicu u koju zapisuju sve utjecajne sile i onda se zbrajaju rezultati.

<sup>45</sup> Korkut, D., Kopal, R., op.cit., str. 104.

Tablica 1. prikazuje tablicu koju sudionici dobivaju tijekom analize Force – Field u koju zapisuju sile za promjenu i protiv promjene.

**Tablica 1. Tablica analize Force - Field**

Sile ZA promjenu	Ocjena		Sile PROTIV promjene	Ocjena	
<b>UKUPNO</b>				<b>UKUPNO</b>	

Izvor: Korkut, D., Kopal, R., *Kreativnost, evolucija i revolucija*, 4.0., Zagreb, Effectus, 2018.

### 3.6. Prepreke u kreativnosti

Ponekad postoji dosta prepreka koje kreativne pojedince koče da pokažu svoju kreativnu stranu na poslu koji rade. Poslodavci trebaju biti ti koji će dati slobodu zaposlenicima da iskažu koliko su kreativni, kako razmišljaju, koje sve ideje imaju. Vrlo često toliko kreativnih i kvalitetnih ideja propadne iz razloga što pojedinci nisu imali pravo izreći svoje ideje, one se nisu uvažavale ili su se jednostavno bojali bilo što reći. Za kreativnost treba imati i samopouzdanje i biti uvjeren da je ta ideja baš ono što je potrebno. Uvijek treba vjerovati u sebe i to će se isplatiti. Društvo često nameće svoje mišljenje kako ne treba isprobavati ništa u čemu se do sad nismo okušali ili kako je trenutna situacija u redu i kako se ne treba ništa mijenjati i kako nove ideje nisu potrebne. Treba otvoriti oči i pustiti kreativnost da odradi

svoje. „Neke od prepreka u kreativnosti su neprihvatanje tuđih ideja, birokratske prepreke, strah od pogrešaka te ograničeni resursi.“<sup>46</sup>

Neki ljudi jednostavno ne prihvaćaju tuđe ideje i tu se jednostavno prekida ta kreativnost u poslovanju, jer pojedinac ne može izraziti svoje ideje ili mišljenje jer oni neće biti prihvaćeni. Isto tako kod birokracije se traži preciznost i ne priznaje se nikakva kreativnost niti pokušaj promjene onoga što je propisano. Neki pojedinci imaju strah od pogrešaka i zbog toga ne žele izraziti svoje ideje jer smatraju da bi mogle biti pogrešne. Jedan od problema su i ograničeni resursi koji ne dozvoljavaju preveliku kreativnost niti improvizaciju.

---

<sup>46</sup> Srića, V., 2003., op.cit., str. 120.

## 4. KREATIVNO DONOŠENJE ODLUKA

U ovom poglavlju se objašnjava što je to organizacijska kreativnost i kakvo je to kreativno donošenje odluka. Isto tako, objašnjava se na koji se način potiče kreativnost u odlučivanju.

### 4.1. Organizacijska kreativnost

*„Organizacijska kreativnost može se definirati kao brzina i prilagodljivost stalnom protoku informacija i resursa.“*<sup>47</sup> Danas se sve više organizacija okreće kreativnosti s kojom se mogu u svakom trenutku prilagoditi, na način da uvijek osmišljavaju kreativna rješenja koja će podići poslovanje na višu razinu. Kreativnost u organizaciji zahtijeva od zaposlenika konstantni angažman u kreativnim procesima koji će na kraju rezultirati finalnim rezultatima i inovacijama koje do sad nisu osmišljene. U moru istih organizacija koje rade na isti način, dobro je ponekad izaći iz svoje zone ugone i pokazati kako je to kad si drugačiji i kada nudiš tržištu kvalitetu i inovacije koje do sada nisu bile tu, ali postoji potreba za njima. Uvijek treba težiti tome da se pokrene nešto drugačije, da se probudi kreativnost u zaposlenicima koji to sigurno imaju u sebi, samo ih treba potaknuti na razmišljanje. Organizacija treba biti kreativna i kod obavljanja poslova, treba uvesti promjene u dosadašnju rutinu kako bi se i zaposlenici osjećali ugodnije i kako bi bolje i produktivnije obavljali posao. Ponekad se potiče kreativnost pojedinca koji ima potencijal, ali isto tako kod donošenja određenih odluka ili traženja ideja, potrebno je probuditi kreativnost cijelog tima.

### 4.2. Kreativno donošenje odluka

*„Kreativni pristup donošenju odluka karakteristika je praktičnih menadžera spremnih na naglašavanje iskustvene komponente. Kreativnost kod donošenja odluka koristi se najčešće u složenim situacijama kada su parametri problema nepredvidivi.“*<sup>48</sup> Kreativni pristup u odlučivanju provode oni menadžeri koji su spremni na promjene, koji se ne boje odlučivati i koristiti svoju kreativnost onda kada je veličina problema nepoznata i kada su situacije složene. Ponekad one ideje koje se ne čine kao pravi izbor i koje su čudne i drugačije, na kraju ispadnu kao najbolje rješenje za nastalu situaciju u kojoj se organizacija nalazi.

---

<sup>47</sup> Senge, P. M., *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, New York, NY: Doubleday, 1996.

<sup>48</sup> Bajdić, I., Vulić, H., *Kreativnost i tehnike odlučivanja u hotelijerstvu Hrvatske*, 2001., <https://hrcak.srce.hr/181693> (Pristupljeno: 20.06.2023.)

*„Primjenom kreativnog pristupa donošenja odluka organizacija može pokazati kako posjeduje kreativnu kulturu. Kreativna kultura pokazuje kako je organizacija spremna i zainteresirana za inovacije, bez obzira na stvarnu situaciju u kojoj se nalazi.“*<sup>49</sup> Organizacija koja provodi kreativnost u donošenju odluka njeguje takvu kulturu i spremna je za inovacije i promjene koje će pozitivno utjecati na poslovanje. Bez obzira u kojoj se situaciji organizacija nalazila, ona će pokazivati svoju kreativnu stranu i upotrijebit će je i kod donošenja odluka i rješavanja problema zbog nastale situacije.

### **4.3. Poticanje kreativnosti u odlučivanju**

Organizacije koje razvijaju organizacijsku kreativnost, potiču svoje zaposlenike da uključe svoju kreativnost, da budu drugačiji, da na kreativan način donose odluke i predlažu ih. Nikada ne treba sputavati zaposlenike da pokažu svoju kreativnu stranu i treba ih učiti kako svačije mišljenje treba saslušati i uvažiti, na taj način bi trebala funkcionirati svaka organizacija. Poticanje kreativnosti u odlučivanju za organizaciju može biti i izazov kada se pojedinci boje izreći drugačija mišljenja jer smatraju da to nije ispravno i strah ih je od pogrešaka. Ali u današnje doba promjena i novih izazova na tržištu, potrebno je potaknuti kreativnost pristupajući pogreškama kao putevima učenja. Pojedinci, ali i timovi svojim kreativnim razmišljanjem mogu doprinijeti razvoju novih prilika za organizaciju, ali isto tako mogu organizaciju izvući iz nastale situacije koristeći se kreativnošću u odlučivanju. Kreativnost se najčešće koristi kod složenih odluka i kod onih kompleksnih problema, ali isto tako treba poticati kreativnost i kod rutinskih i svakodnevnih situacija s kojima se organizacija suočava.

---

<sup>49</sup> Bajdić, I., Vulić, H., op.cit

## 5. KREATIVNOST U ODLUČIVANJU NA PRIMJERU PODUZEĆA GENOX d.o.o

U ovom poglavlju predstavlja se proizvođač Genox Professional i govori se o tome kako je ta kompanija upotrijebila kreativnost u odlučivanju tijekom nastale krizne situacije i na taj način poboljšala poslovanje.

### 5.1. Podaci o proizvođaču

„Genox d.o.o. trenutno je najpoznatiji proizvođač sredstava za dezinfekciju i čišćenje u Republici Hrvatskoj. Dio je grupacije TLK ekologija i sjedište im je u Pleternici.<sup>50</sup> Korisnici usluga Genoxa su brojni, od kućanstava, bolnica, tvornica, trgovina, itd. Ovaj proizvođač na hrvatskom tržištu nalazi se skoro 20 godina. Najveća potreba za proizvodima za dezinfekciju bila je za vrijeme korona krize, kada je bilo potrebno sve dezinficirati, od ruku do prostorija. Svako kućanstvo je posjedovalo sredstvo za dezinfekciju. Bolnice koje i inače moraju biti dezinficirane su uzimale dezinfekcijska sredstva u još većim količinama nego prije. Za vrijeme korona krize na početku je poslovanje malo stagniralo, međutim Genox je uz svoju kreativnost došao do rješenja putem kojega je njihovo poslovanje doslovno zasjalo.

Slika 5. predstavlja logo po kojemu je poduzeće Genox Professional prepoznatljivo.

**Slika 5. Genox Professional logo**



Izvor: Genox.hr, <https://genox.hr/> (Pristupljeno: 26.06.2023.)

---

<sup>50</sup> Genox.hr., <https://genox.hr/> (Pristupljeno: 26.06.2023.)



## 5.2. Kreativnost u odlučivanju

Najveća potreba za sredstvima za dezinfekciju bila je za vrijeme epidemije korona virusa kada se nije znalo koliko je taj virus opasan. Svi su kupovali sredstva za dezinficiranje ruku i namještaja. U to vrijeme poduzeće Genox je najviše profitiralo. Međutim, na početku epidemije poduzeća ove tvrtke nisu mogli koristiti svi potrošači. Odnosno, sredstva za dezinfekciju se nisu mogla plasirati na sva tržišta. U svim sredstvima za dezinfekciju se nalaze alkoholna sredstva i zbog toga pripadnici islamske vjere ne mogu koristiti takve tekućine. Poduzeće Genox d.o.o. je razmatralo brojne mogućnosti i u najvećoj svjetskoj krizi otvorilo si je brojna vrata i njegovo poslovanje je odjednom bilo u samom vrhu. „Direktorica tvrtke Marijana Čiško osmislila je novu zaštićenu tehnologiju Aquagen i njome se radi dezinficijens koji je u potpunosti bez alkohola. Trebalo im je neko vrijeme kako bi osigurali sva potrebna sredstva i kako bi osmislili način da ljudi svih vjera mogu koristiti njihove proizvode. Tako je Genoxov dezinficijens postao jedino sredstvo za dezinfekciju bez alkohola na tržištu. Nakon dvije godine provjera i ispitivanja ovog proizvoda dobili su priznanje pod nazivom Halal certifikat.“<sup>51</sup> U najvećoj krizi koja je zavládala svijetom ovo domaće poduzeće pronašlo je način kako će njihovi proizvodi biti dostupni svakoj osobi bez obzira na vjeru. Zbog toga se njihovi proizvodi mogu sada izvoziti i na tržišta na kojima je potrebno posjedovati Halal certifikat. Uspjeli su svoje poslovanje u najvećoj krizi podići na veću razinu i zagovaraju eko proizvodnju. Ovakav način proizvodnje ima jako puno prednosti, počevši od toga da su to proizvodi koji nude sigurnost i nema opasnosti kod rukovanja njima. Kvaliteta ovih proizvoda već je bila prepoznata u brojnim državama, međutim zbog zabrane korištenja proizvoda koji sadržavaju alkohol, islamske zemlje nisu mogle uvoziti ove proizvode u zemlju. Sada su Genoxovim proizvodima otvorena vrata u svim državama i nadaju se kako će se tržište još više proširiti. Može se zaključiti kako je u trenucima kada su brojna poduzeća propadala i kada je opadala ponuda i potražnja na tržištu, ovo tvrtka upotrijebilo svoje znanje, kreativnost i odlučilo kako će poduzeti sve da njezini proizvodi budu dostupni svima. U navedenom primjeru se radi o kreativnosti pojedinca. Spominje se kako je direktorica tvrtke osmislila novu zaštićenu tehnologiju kojom se radi dezinficijens koji je u potpunosti bez alkohola. Naravno da su na provedbi njezine ideje radili i ostali zaposlenici, ali ona je ta koja je začetnica ideje koja je poduzeće dovela u sam vrh poslovanja.

---

<sup>51</sup> Poslovni.hr., <https://www.poslovni.hr/domace/potraznja-za-eko-dezinficijensima-buknula-pa-grade-novu-tvornicu-4284432> (Pristupano:25.06.2023.)

## 6. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog završnog rada može se zaključiti kako je odlučivanje bitan proces u poslovanju i on zahtijeva veliku pozornost, koncentraciju, ali i kreativnost. Postoje različite vrste odluka, od onih najtežih do onih rutinskih koje organizacija svaki dan mora donositi. U poslovanju postoje i različiti načini odlučivanja, pa se tako može angažirati pojedinac za donošenje odluka, a može se i okupiti tim koji će zajedničkim snagama donijeti odluku. Kod grupnog odlučivanja mora postojati poštovanje, sva se mišljenja moraju saslušati i poštovati. U organizaciji poslodavac mora poticati kreativnost kod svojih zaposlenika. Nije dobro kada se kreativnost odbacuje i kada se ne dopušta da se kaže svoje mišljenje ili neka ideja. Ponekad se u zaposlenicima krije veliki talent i mogli bi svojom kreativnošću uvelike pomoći poslovanju i unaprijediti ga sa svojim kreativnim idejama koje se do sad još možda nisu niti pojavile na tržištu. Isto tako se radi i u privatnom životu, nitko nikome ne može oduzeti njegovu kreativnu stranu ili si uzimati za pravo i govoriti nekome što on može, a što ne može. Vrlo je važno komunicirati sa zaposlenicima i dati im prostora kako bi pokazali svoje mogućnosti. Postoje različite tehnike kojima se potiče kreativno razmišljanje kod sudionika u odlučivanju i većina tih tehnika se pokazala vrlo korisnima. To su tehnike koje potiču rad mozga i koje pomažu u otkrivanju novih perspektiva. Nisu sve osobe jednake i nekoga treba samo malo potaknuti da pokaže svoju kreativnu stranu, a netko je pokazuje bez problema. Ponekad kod zaposlenika postoji određeni strah od pogreške koji može blokirati kreativnost. U kreativnosti postoje određene prepreke, a najčešća je neprihvatanje tuđih ideja. Uvijek je važno poticati kreativnost u odlučivanju i u osmišljavanju novih projekata, kako bi se postiglo nešto novo i inovativno. Jedan od primjera koji se spominje u radu, a tiče se kreativnosti u odlučivanju, je poduzeće Genox d.o.o., proizvođač sredstava za dezinfekciju i čišćenje. Oni su pokazali kako kreativnost i odlučnost mogu najviše koristiti u najtežim situacijama.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F., et. al., *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991.
2. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. i Sikavica P.: *Suvremeni menadžment, vještine izazovi i sustavi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
3. Knežević, S., Duspara, L., *Menadžment novog proizvoda*, Sveučilište u Slavonskom Brodu, 2017.
4. Koontz, H., Weihrich, H., *Menadžment*, Zagreb, MATE, 1998
5. Korkut, D., Kopal, R., *Kretainost, evolucija i revolucija*, 4.0, Zagreb, Effectus, 2018., str. 6, 87, 104, 112-128
6. Senge, P. M., *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, New York, NY: Doubleday, 1996.
7. Sikavica, P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 14
8. Sikavica, P. et. al. *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 2014., str. 10, 55, 100, 155
9. Sikavica, P., Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
10. Srića, V., *Kako postati pun ideja: Menadžeri i kreativnost*, 2. Izdanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT, 2003., str. 6., 120
11. Srića, V., *Upravljanje kreativnošću*, Zagreb, Školska knjiga, 1994.
12. Tipurić, D., *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, 2009

### Internet knjige

1. Mescon, M. H., Albert, M. i Khedouri, F., *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, Harper and Row, 1981.,  
<https://books.google.hr/books?hl=hr&id=rilVAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=intuition>, (Pristupljeno: 11.06.2023.)
2. R.L.Daft, *Management*, Vanderbilt University, South-Western Cengage Learning, 2010.,  
<http://tizim.nammqi.uz/elektron-kutubxona/fayl/46.pdf> (Pristupljeno: 10.06.2023.)

## Stručni članci

1. Bajdić, I., Vulić, H., *Kreativnost i tehnike odlučivanja u hotelijerstvu Hrvatske*, 2001., <https://hrcak.srce.hr/181693> (Pristupljeno: 20.06.2023.)
2. Bulog, I., Dadić, L., *Socio - psihološki aspekti odlučivanja*, 2014., <https://hrcak.srce.hr/file/200175> (Pristupljeno: 11.06.2023.)
3. Lubart, T., Caroff, X., *Designing a system for the detection and enhancement of creative potential in designers*, France, Universite Paris Descarters, <http://johngero.com/conferences/sdc08/papers/Lubart.pdf> (pristupljeno: 15.06.2023.)

## Internetski izvori

1. Genox.hr., <https://genox.hr/> (Pristupljeno: 26.06.2023.)
2. Mentalne mape: detaljan vodič za učenje, <https://eduhub-pripreme.com/mentalne-mape-detaljan-vodic-za-ucenje-tehnikom-mentalnih-mapa/> (Pristupljeno: 15.06.2023.)
3. Pastuović, B., *Šest mislećih šešira*, 2018., <https://www.youtube.com/watch?v=oaA6-kd2mVI> (Pristupljeno: 20.06.2023.)
4. Poslovni.hr., <https://www.poslovni.hr/domace/potraznja-za-eko-dezinficijensima-buknula-pa-grade-novu-tvornicu-4284432> (Pristupano:25.06.2023.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Odluke prema razinama menadžmenta .....	4
Slika 2. Faze odlučivanja .....	11
Slika 3. Primjer mentalne mape .....	16
Slika 4. Tehnika šest šešira .....	20
Slika 5. Genox Professional logo .....	25

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Tablica analize Force - Field .....	21
--	----

## **SAŽETAK**

Tema ovog rada je odlučivanje i kreativnost. Odlučivanje je vrlo važno i u privatnom i u poslovnom životu. Odluke se donose svakodnevno i ponekad se to ne može izbjeći. Kada se radi o poslovnom odlučivanju, tu se treba potaknuti i kreativnost. Odluke bi trebale biti ispravne i kreativne. Potrebno je potaknuti slobodu u davanju ideja i mišljenja kod osoba koje odlučuju. Kreativne ideje su uvijek dobro došle u poslovanju i mogu poslovanje dovesti na višu razinu. Postoje razni načini donošenja odluka i oni su opisani u radu. Ne koriste se jednaki načini odlučivanja kod donošenja svih odluka i treba znati koji odabrati. Poslodavci koriste razne tehnike kreativnog razmišljanja kako bi potakli kreativnost kod svojih zaposlenika i sudionika u donošenju odluka i rješavanju problema. U radu je predstavljeno poduzeće Genox d.o.o. kao primjer kreativnosti u odlučivanju.

**Ključne riječi:** odlučivanje, kreativnost, odluke, tehnike, Genox d.o.o.

## **SUMMARY**

The theme of this paper is decision - making and creativity. Decision – making is very important in both private and business life. Decisions are made daily and sometimes cannot be avoided. When it comes to business decision – making, creativity should also be encouraged. Decision should be right and creative. It is necessary to encourage freedom to gives ideas and opinions to decision makers. Creative ideas are always welcome in business and can bring business to a higher level. There are different ways of making decisions and they are described in the paper. The same decision – making methods are not used for all decisions and it is necessary to know which choice to make. Employers use various creative thinking technique to encourage creativity among their employees and participants in decision making and problem solving. Genox d.o.o was presented in the paper as an example of cretivity in decision making.

**KEYWORDS:** Decision – making, creativity, decisions, techniques, Genox d.o.o.