

# Uloga rutina, pravila i procedura u poslovnom odlučivanju

---

**Pauletić, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:599466>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARIO PAULETIĆ**

**ULOGA RUTINA, PRAVILA I PROCEDURA U  
POSLOVNOM ODLUČIVANJU**

Završni rad

Pula, 2020.

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

**MARIO PAULETIĆ**

**ULOGA RUTINA, PRAVILA I PROCEDURA U  
POSLOVNOM ODLUČIVANJU**

Završni rad

JMBAG: 0303072773, redovanstudent

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet : Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje : Društvene znanosti

Znanstveno polje : Ekonomija

Znanstvena grana : Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje 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

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Odlučivanje, odluke i menadžersko odlučivanje.....</b>	<b>2</b>
2.1. Poslovno odlučivanje.....	4
2.2. Stilovi odlučivanja.....	5
2.3. Problemi u odlučivanju .....	6
2.4. Vrste odluka .....	7
2.5. Menadžersko odlučivanje .....	8
<b>3. Rutine u organizaciji.....</b>	<b>11</b>
3.1. Organizacijske rutine – Tri različita načina shvaćanja rutina .....	11
3.2. Prednosti organizacijskih rutina.....	12
3.2.1. Koordinacija aktivnosti .....	13
3.2.2. Pružanje određene stabilnosti.....	13
3.2.3. Pohranjuju implicitno znanje.....	13
3.2.4. Smanjuju potrebu za informacijama i pružaju bolji protok informacija .....	14
3.2.5. Olakšavaju menadžersku kontrolu .....	14
3.2.6. „Tiranija izbora“ .....	15
3.2. Nedostaci organizacijskih rutina .....	15
3.3. Provođenje rutina .....	15
<b>4. Poslovna pravila.....</b>	<b>16</b>
4.1. Pravila u širem i užem smislu .....	16
4.2. Pravilo odlučivanja .....	17
4.3. Utjecaj poslovnih pravila na ponašanje zaposlenika u organizaciji.....	17
4.4. Utjecaj okoline na poslovna pravila .....	17
4.5. Različite vrste poslovnih pravila .....	18
4.5.1. Poslovna pravila s obzirom na oblik.....	18
4.5.2. Poslovna pravila s obzirom na prirodu .....	18

4.5.3. Poslovna pravila prema sadržaju .....	19
4.5.4. Primjeri različitih vrsta poslovnih pravila.....	19
4.6. Načela poslovnih pravila.....	20
4.7. Prednosti poslovnih pravila.....	21
4.8. Nedostaci poslovnih pravila.....	21
<b>5. Standardne operativne procedure - SOP.....</b>	<b>22</b>
5.1. Definicija SOP .....	22
5.2. Opće i specifične procedure odlučivanja na primjeru procedure pranja ruku u restoranu .....	23
5.3. Procedure obavljanja posla i procedure odlučivanja .....	25
5.4. Dokumentacija procedura.....	25
5.5. Prednosti standardnih operativnih procedura .....	26
5.6. Nedostaci standardnih operativnih procedura .....	26
<b>6. Formalizacija organizacije i efikasnost odlučivanja .....</b>	<b>27</b>
6.1. Prednosti formalizacije .....	28
6.2. Nedostaci formalizacije.....	28
6.3. Efikasnost odlučivanja .....	28
<b>7. Implementacija rutina, pravila i procedura u poslovanje poduzeća DURAN d.d. Pula.....</b>	<b>29</b>
<b>8. Zaključak.....</b>	<b>35</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>36</b>
<b>Popis priloga.....</b>	<b>38</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>39</b>

## 1. UVOD

Organizacije su formalizirane u većoj ili manjoj mjeri. Stupanj formalizacije organizacije podrazumijeva razinu standarda, procesa, pravila, procedura i odabranih politika koje određuju načine funkcioniranja organizacije i načine ponašanja njezinih članova. Formalizacija je izuzetno važna u poslovanju organizacije jer nudi smjernice vezane za postupanje u određenim situacijama i u velikoj mjeri olakšava proces donošenja odluka. Bez obzira na to koliko je svaka organizacija formalizirana, neovisno o njenoj veličini i neovisno o tome kojom se djelatnosti organizacija bavi, od iznimne je važnosti da organizacija prepozna i ugradi rutine u svoje poslovanje, definira i drži se određenih poslovnih pravila i slijedi svoje procedure.

U 2. poglavlju rada koje slijedi nakon uvoda obraditi će se sljedeće teme : poslovno odlučivanje, odluke te uloga menadžera u poslovnom odlučivanju. Detaljnije će se objasniti pojmovi vezani uz poslovno odlučivanje, stilove odlučivanja te probleme koji se pojavljuju u samom procesu donošenja odluka. Osim toga, pobliže će se definirati odluke i vrste odluka te uloga menadžmenta u organizaciji i menadžersko odlučivanje.

Poglavlja 3., 4. i 5. vezana su za obradu teme. U njima se analiziraju rutine, pravila i procedure u organizaciji, njihova uloga u poduzeću te na koji način utječu na poslovanje organizacije i na ponašanje zaposlenika unutar organizacije. Detaljnije će se obraditi definicije i vrste rutina, pravila i procedura, a posebno će se istaknuti prednosti i nedostaci.

U završnom dijelu rada objasniti će se na koji način stupanj formalizacije unutar organizacije utječe na efikasnost i uspješnost donošenja poslovnih odluka, a isto tako istaknuti će se prednosti i nedostaci koje formalizacija osigurava organizaciji. Nakon toga, na primjeru poduzeća Duran d.d. objasniti će se kroz 7. poglavlje na koji se način u poslovanje organizacije uspješno implementiraju rutine, pravila i procedure. Poduzeće se bavi proizvodnjom laboratorijskog stakla i nudi širok asortiman kvalitetnih proizvoda. Osim laboratorijskog stakla, industrijskim potrošačima isporučuju vidna stakla za perilice rublja, zaštitna rasvjetna stakla, izolatore i slično.



## 2. Odlučivanje, odluke i menadžersko odlučivanje

„Odlučivanje kao pojam u vrlo je širokoj upotrebi pa se tako može govoriti o odlučivanju na različitim područjima rada i života, kao npr. o odlučivanju u osobnom životu, o odlučivanju u obitelji, o odlučivanju u poduzećima, različitim organizacijama i ustanovama odnosno o odlučivanju u široj društvenoj zajednici – državi i svim njenim institucijama.“<sup>1</sup> Donošenje odluka staro je koliko i ljudsko društvo, odnosno ljudski rod. Svaka je aktivnost posljedica određenog procesa odlučivanja ili sama aktivnost označava odlučivanje. Sve što se u određenom trenutku radi predstavlja odlučivanje ili realizaciju ranijeg procesa odlučivanja. Odlučivanje kao proces traje određeno vrijeme, kraće ili duže, a proces završava donošenjem određene odluke. Odlučivanje postoji u privatnom, ali i u profesionalnom životu. Odluka o tome hoće li osoba nakon ustajanja popiti čaj ili kavu donosi se u jednom trenutku, a nasuprot tome, odluka u poslovnom životu može trajati puno duže i može imati puno veće posljedice, kako za samog donositelja odluke, tako i za organizaciju i za sve njene članove. Svaki je pojedinac svakodnevno suočen s procesom donošenja odluka i na dnevnoj bazi donosi na desetke odluka. Dan započinje rutinskim odlukama kao što su : ispijanje jutarnje kave, odijevanje odjeće, odlazak na posao i slično. To su uobičajene odluke koje donosimo, ali treba napomenuti da svakodnevno donosimo i razne odluke vezane za posao. Nema posebne razlike u vezi procesa donošenja odluka kod privatnog i kod poslovnog odlučivanja, ali kod poslovnog odlučivanja odluke utječu na veći ili manji broj zaposlenika organizacije, a u privatnom odlučivanju odluke su vezane samo za određenu osobu, ili eventualno njenu obitelj ili bliske prijatelje. Donošenje odluka može se definirati kao odabir načina djelovanja između više inačica. Postoji i nekoliko pitanja koja su u uskoj vezi s procesom donošenja odluka : gdje se posao mora obaviti (mjesto odlučivanja), kada se posao mora obaviti (vrijeme odlučivanja), kako se taj posao mora obaviti (način odlučivanja) i tko će taj posao obaviti (osoba koja donosi odluke). Odluke su u najužoj vezi s odlučivanjem i predstavljaju rezultat tog procesa. U procesu donošenja odluka, koji može trajati duže ili kraće vrijeme, a njegovo je odvijanje podijeljeno u nekoliko faza, u zadnjoj se fazi donosi odluka. „Čim se odluka donese, proces donošenja odluke, odnosno proces odlučivanja u užem smislu riječi, može se smatrati završenim.“<sup>2</sup> Odluka

---

<sup>1</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje : teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994., str. 2

<sup>2</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 15

predstavlja izbor između većeg broja opcija, odnosno inačica s ciljem rješavanja određenog problema. Kako bi odluka mogla uspješno i kvalitetno riješiti određeni problem, odluka mora biti nedvosmislena, precizna, realna, jasna i donesena na vrijeme. „Budući da su društvene, poslovne i sve druge životne situacije, u kojima moramo donijeti jednu ili više odluka, svakodnevno i brojne, svaka nova situacija traži drukčije rješenje, odnosno odluku za sebe, pa se tako razlikuju i odluke koje donosimo.“<sup>3</sup> Yates predstavlja 10 ključnih elemenata u procesu donošenja odluke s kojima se donositelj odluke susreće.<sup>4</sup> Prvi je potreba i pobliže objašnjava zašto se određena odluka donosi, ili ne donosi. Nakon potrebe, metoda donošenja odluke ukazuje na to tko će i na koji način odluku donijeti. Treći je element ulaganje kod kojega se definira vrsta i količina resursa koji su za provođenje odluke potrebni. Zatim slijedi izbor, koji ukazuje na alternative i solucije koje su ponuđene u rješavanju problema. Potom slijedi vjerojatnost, a ona ukazuje na okolnosti o kojima treba voditi brigu i mogućnosti ishoda. Prosudba je element koji predstavlja ishode u slučaju da se poduzme određena akcija. Vrijednost ukazuje na značaj i važnost same odluke, a odnosi prikazuju snage i slabosti određene odluke. Prihvatljivost sugerira i ukazuje na alternative koje su prihvatljive za donositelja odluka, a posljednji je element primjena i javlja se nakon donošenja odluke te ukazuje na to može li se određena promjena provoditi i na koji način. Svi su nabrojani elementi u procesu donošenja odluke od iznimne važnosti. „Dobra odluka zasniva se na logici i razmatra sve raspoložive podatke i moguće alternative i izabire najbolju opciju.“<sup>5</sup> Ponekad dobra odluka može rezultirati neočekivanim i nepovoljnim rezultatima, ali ako je odluka ispravno donesena, ona i dalje ostaje dobra odluka. Bez obzira na to što u nekim situacijama dobro donesena odluka dovodi do loših rezultata, dugoročno gledano, upotreba teorije odlučivanja rezultirati će u većini slučajeva uspješnim ishodom. Loša odluka je ona koja se ne zasniva na logici, ne koristi dovoljno raspoložive informacije, ne razmatra sve alternative i ne koristi prikladne kvantitativne tehnike.<sup>6</sup> Ako donositelj odluke donese lošu odluku, ali ona u nekom slučaju donese povoljan rezultat, donositelj odluke i dalje je donio lošu odluku.

---

<sup>3</sup>S. Petar i Lj. Babogredac, *Pametna odluka : Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 19

<sup>4</sup> J. Frank Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Mate, 2012.

<sup>5</sup>Z. Babić, *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2017., str. 1

<sup>6</sup>loc. cit.

## 2.1. Poslovno odlučivanje

Za razliku od odlučivanja u svakodnevnom životu, poslovno je odlučivanje vezano za odlučivanje u poduzećima, bankama, ustanovama i inim institucijama. „Poslovnim odlučivanjem smatra se svako odlučivanje izvan sfere privatnosti.“<sup>7</sup> Poslovno se odlučivanje isto tako može definirati kao izbor između dvije ili više inačica za rješavanje nastalog problema, ali u poslovnoj situaciji. Primjer poslovne odluke bio bi odluka menadžmenta neke organizacije vezana za kupovinu novog stroja koji je potreban za proizvodnju određenog proizvoda. Dakle, nema razlike između odlučivanja u privatnom i poslovnom životu vezano za način odlučivanja, faze u procesu donošenja odluke, čimbenika koji utječu na odlučivanje i okolnosti u kojima se odvija proces donošenja odluke. Razlika je jedino u tome tko je subjekt odlučivanja, odnosno, je li to čovjek kao privatna osoba ili čovjek koji je predstavnik pravne osobe, odnosno kao pravna osoba. U poslovnom odlučivanju odluke utječu na veći ili manji broj, ili pak na sve zaposlenike u određenoj organizaciji. Jačina i opseg utjecaja na zaposlenike ovisi o razinama koje odlučuju, mjestu odlučivanja i veličini organizacije. Za razliku od odluka u privatnom životu koje se donose uglavnom intuitivno, odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati samo na intuiciju nego zahtijevaju veću razinu sistematičnosti. S motrišta odgovornosti, što je razina odlučivanja veća, važnije su i odluke koje se donose. Primjerice, ukoliko najviša razina menadžmenta donese pogrešnu odluku vezanu za strategiju organizacije i ciljeve koje želi postići, takva će odluka rezultirati negativnim posljedicama, ne samo za donositelje odluka, već i za zaposlene, ali i za organizaciju u cjelini. Može se zaključiti kako potreba za donošenjem odluka postoji na svim poslovima i u svim organizacijama, tj. od svake se zaposlene osobe očekuje donošenje odluka koje njezin posao i profesija zahtijevaju. Razlika između radnih mjesta ogleda se u tome koliko se odluka na pojedinim radnim mjestima donosi i u tome kolika je važnost, značenje i utjecaj donesenih odluka. Pojedinci na svim razinama organizacije u poduzeću svakodnevno donose određene odluke koje u konačnici utječu na uspjeh samog poduzeća. Poslovno odlučivanje, neovisno o tome je li dobro ili loše, rezultat je poslovnih aktivnosti koje određuju odluku. Dakle, može se zaključiti kako je odlučivanje onoliko dobro koliko je dobar proces iz kojeg nastaje – za dobre odluke moramo dobro upravljati procesima koji do njih vode.

---

<sup>7</sup>P. Sikavica et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 16

## 2.2. Stilovi odlučivanja

„Stilovi odlučivanja su u najužoj svezi sa stilovima vođenja poduzeća.“<sup>8</sup> U teoriji i praksi odlučivanja prisutni su brojni stilovi odlučivanja koji se kreću u rasponu između dvije krajnosti. U praksi postoje mnogi stilovi odlučivanja, ali se svi kreću između dva osnovna stila odlučivanja – autokratskog i demokratskog. Stilovi polaze od karakteristika menadžera koji donosi odluke te od karakteristika njegovih suradnika, ali i situacije u kojoj se odluke donose. Kod autokratskog stila odlučivanja jedna osoba ima neograničenu moć u odlučivanju unutar organizacije, a svi su ostali zaposlenici samo izvršitelji odluke glavnog menadžera i na odluku ne mogu utjecati. Autokratski stil odlučivanja u većini slučajeva nije poželjan kod zaposlenika, jer se zaposlenici mogu osjećati podređeno i isključeno iz procesa odlučivanja. U velikim organizacijama ovakav je stil nepoželjan jer je donositelj odluke previše opterećen i gubi previše vremena na rutinskim odlukama, koje bi umjesto njega mogli rješavati njegovi suradnici. S druge strane, takav stil odlučivanja može biti poželjan u manjim organizacijama s malim brojem zaposlenika, ali osoba koja donosi odluke mora posjedovati potrebna znanja, vještine i sposobnosti kako bi na pravi način mogla donositi odluke. Nekim zaposlenicima ovakav stil odgovara, s obzirom na to da imaju mogućnost bježanja od odgovornosti, nisu prisiljeni donositi nikakve važne odluke, a samim time izbjegavaju i odgovornost vezanu za posljedice loše donesenih odluka. Kod demokratskog stila odlučivanja u proces donošenja odluke uključeni su i zaposlenici na nižim razinama u organizaciji te suradnici. U demokratskom stilu odlučivanja, donositelj odluke prije donošenja odluke konzultira svoje suradnike. Stvarni demokratski stil u proces donošenja odluke uključuje : postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja i slično. Demokratski stil odlučivanja rezultira pozitivnim okruženjem u poduzeću, zadovoljstvom zaposlenika jer znaju da ih se sluša, cijeni i uključuje u proces donošenja odluke. „Nemogućnost dugih konzultacija i sveobuhvatnih grupnih razmatranja čime se sam proces donošenja odluke odugovlači, jedan je od razloga zašto je demokratski stil katkad jednostavno neprimjenjiv bez štete za dobre poslovne rezultate.“<sup>9</sup> Niti jedan od navedenih stilova nije savršen, ali s obzirom na poslovanje organizacija u današnjem vremenu i njihovu

---

<sup>8</sup>P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje : teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994., str. 25

<sup>9</sup>Karlič T. i L. Hadelan, „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke“, *Praktični menadžment*, 2011., Vol. 2, No. 2, str. 69, dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 09.04.2020.)

organizacijsku strukturu, demokratski stil ipak ima određene prednosti u odnosu na autokratski stil odlučivanja.

### **2.3. Problemi u odlučivanju**

Svaki se donositelj odluka tijekom procesa odlučivanja suočava s većim ili manjim problemima. Među najveće probleme mogu se ubrojiti teškoće u usklađivanju odlučivanja na različitim razinama odlučivanja – sve složeniji i teži problemi odlučivanja na višim razinama menadžmenta te ponašanja menadžera u procesu odlučivanja, odnosno njihov odnos prema problemu kojeg treba riješiti. Više razine menadžmenta donose puno važnije odluke, a one sa sobom nose i veće probleme u odlučivanju. „Jedan od najtežih problema u odlučivanju, posebno kad je riječ o managerskom odlučivanju, predstavlja različito, ekstremno ponašanje managera u procesu odlučivanja.“<sup>10</sup> Jedan se dio donositelja odluka u odlučivanju ponaša ležerno, nisu svjesni težine i posljedica problema o kojem se odlučuje. Za takve je donositelje odluka sve vrlo jednostavno i lako rješivo. Takav je tip u većini slučajeva nepoželjan, ali postoje situacije kad se odluke donose u uvjetima neizvjesnosti i kod kojih svako odugovlačenje ne mora voditi boljoj odluci. Drugi tip donositelja odluka ponaša se na potpuno drugi način u odnosu na prvi – ovaj tip odlučuje polako i sporo. Donositelj odluka svakom problemu, pa i onom najmanjem pridodaje preveliku pozornost. Takav tip donositelja odluka uvijek ide na sigurno i detaljno ispituje sve opcije. Takav je način i pristup dobar, ali ne smije biti pravilo. Najveći broj odluka zahtijeva brze reakcije, odlučivanje pod vremenskim pritiskom, a takvo odlučivanje ne dopušta duge analize i detaljno vrednovanje inačica i alternativa. Često donositelji odluka kojima dugo vremena treba za donošenje iste zakasne s odlukom. Isto tako, nepotrebno odugovlačenje i sporo odlučivanje u većini je slučajeva skuplje. Najpoželjniji tip donositelja odluka nalazi se između ove dvije krajnosti. Razlikuje odluke koje je moguće lako i jednostavno donijeti i one koje su od najveće važnosti za organizaciju koje zahtijevaju sistematičniji pristup. Pojava problema predstavlja znak za početak procesa odlučivanja – kad nema problema, nema ni razloga za odlučivanje. Kad se radi o problemima koji stvaraju potrebu za odlučivanjem, treba istaknuti dva bitna aspekta – nastajanje i uočavanje problema. U idealnoj bi se situaciji nastajanje i uočavanje trebali vremenski poklapati, ali u praksi to najčešće nije slučaj.

---

<sup>10</sup>P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje : teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994., str. 16

## 2.4. Vrste odluka

„Za početak, možemo razlikovati programirane i neprogramirane odluke, u koje svrstavamo sve odluke koje se donose unutar organizacije.“<sup>11</sup> „Programirane se odluke koriste za rješavanje rutinskih problema i njihov je cilj olakšati odlučivanje u situacijama koje se ponavljaju. S druge strane, neprogramirane se odluke koriste u situacijama koje nisu redovne i ne ponavljaju se te za rješavanje težih problema.“<sup>12</sup> U novim situacijama, koriste se neprogramirane odluke, a uz to koristi se i znanje i iskustvo stečeno ranijim donošenjem odluka. Odluke se dijele i na rutinske, adaptivne i inovativne. Rutinske se odluke izjednačavaju s programiranim, adaptivne se više bave problemom nego samim zadatkom, a inovativne odluke usmjerene su na promjenu ciljeva i politike organizacije. S gledišta prirode problema, odluke se dijele na strukturirane i nestrukturirane. Strukturirane odluke donose se u okviru određene strukture i njome su uvjetovane. Najčešće su programirane i u većini slučajeva donose se na nižim razinama menadžmenta. Nestrukturirane se odluke donose u situacijama gdje nema stalnih uloga, najčešće su neprogramirane i u pravilu ih donose najviše razine menadžmenta. „Odluke se mogu podijeliti i prema“<sup>13</sup> : cilju koji treba postići (investicijske, financijske...), donositelju odluke (individualne, kolektivne), funkcijama u organizaciji (upravljačke, organizacijske, izvršne i kontrolne), načinu donošenja (programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke), načinu provedbe (strateške, taktičke, operativne, uopćene, načelne, hitne, uvjetne). Odluke se također razlikuju s obzirom na važnost te nositelje i razinu odlučivanja. S obzirom na važnost, odluke se dijele na strateške, taktičke i operativne. Strateške odluke najvažnije su u organizaciji i njima se određuju strategija i ciljevi organizacije te predstavljaju okvir unutar kojeg se donose taktičke odluke. Taktičke su odluke, odluke „nižeg“ reda uz pomoću kojih se realiziraju strateške odluke. „Najvažniji su stoga čimbenici taktičkih odluka“<sup>14</sup> : zaposlenici, organizacija poduzeća, prostor tržišta i vrijeme. Operativne odluke pak služe za realizaciju taktičkih i koriste se za rješavanje rutinskih problema. Karakteristične su za niže razine menadžmenta, ali ih u određenim situacijama donose i više razine jer sve razine menadžmenta donose sve vrste odluka. S obzirom na nositelje odlučivanja razlikujemo vlasnika organizacije, odluke menadžmenta i

---

<sup>11</sup>S. Petar i Lj. Babogredac, *Pametna odluka : Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 19

<sup>12</sup> loc.cit

<sup>13</sup> loc.cit

<sup>14</sup> ibidem, str. 21

odluke zaposlenika na njihovim radnim mjestima. S obzirom na to da su nositelji pojedinci, grupe ili organizacija u cjelini riječ je o individualnim, grupnim i kolektivnim odlukama. Individualne odluke donose pojedinci na radnim mjestima, a one se razlikuju po važnosti i značenju za organizaciju, ovisno o položaju na kojem se pojedinac nalazi. Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji rješavaju određeni problem, a kolektivne su odluke, odluke većeg dijela ili organizacije u cjelini. Kad je riječ o razinama odlučivanja razlikujemo odluke najviše razine, srednje razine i najniže razine menadžmenta.

## **2.5. Menadžersko odlučivanje**

U sklopu poslovnog odlučivanja, menadžersko odlučivanje zauzima posebno mjesto. „Menadžersko je odlučivanje dinamičan proces, a to je generički naziv za sve oblike aktivnosti organizacije. Taj je proces eklektičan.“<sup>15</sup> Menadžment svoju ulogu ostvaruje putem odlučivanja, a upravo je iz tog razloga odlučivanje možda i najvažnija funkcija menadžmenta. „Tako se pod riječju menadžment misli na menadžment kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji, odnosno nositelje određenih funkcija.“<sup>16</sup> Menadžment se isto tako može definirati kao aktivnost koja je usmjerena na postizanje unaprijed određenih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi. Kod menadžerskog odlučivanja u obzir se uzimaju relevantna stajališta raznih disciplina kao što su psihologija, sociologija, organizacija itd. S obzirom na to da upravljačke odluke nisu brojne i toliko česte, ali su od iznimne važnosti za svako poduzeće, te da su odluke zaposlenika na radnim mjestima u većini slučajeva rutinske, može se zaključiti da su menadžeri i menadžersko odlučivanje za svaku organizaciju od iznimne važnosti. Odlučivanje je sastavni dio i važna aktivnost menadžmenta i menadžerskih funkcija u svim vrstama organizacije i na svim razinama organizacije. Bez kvalitetnog odlučivanja nema učinkovitog i uspješnog menadžera, a s obzirom na sklonost ili nesklonost menadžera prema rješavanju problema razlikujemo sljedeće tipove menadžera : menadžeri izbjegavatelji problema, menadžeri rješavatelji problema te menadžeri tragatelji za problemima. Menadžer izbjegavatelj problema ignorira problem i sve informacije vezane za njega, ne želi se nositi s problemom, a nijedna organizacija ne želi takvog menadžera, a

---

<sup>15</sup>F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 340

<sup>16</sup>P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 8

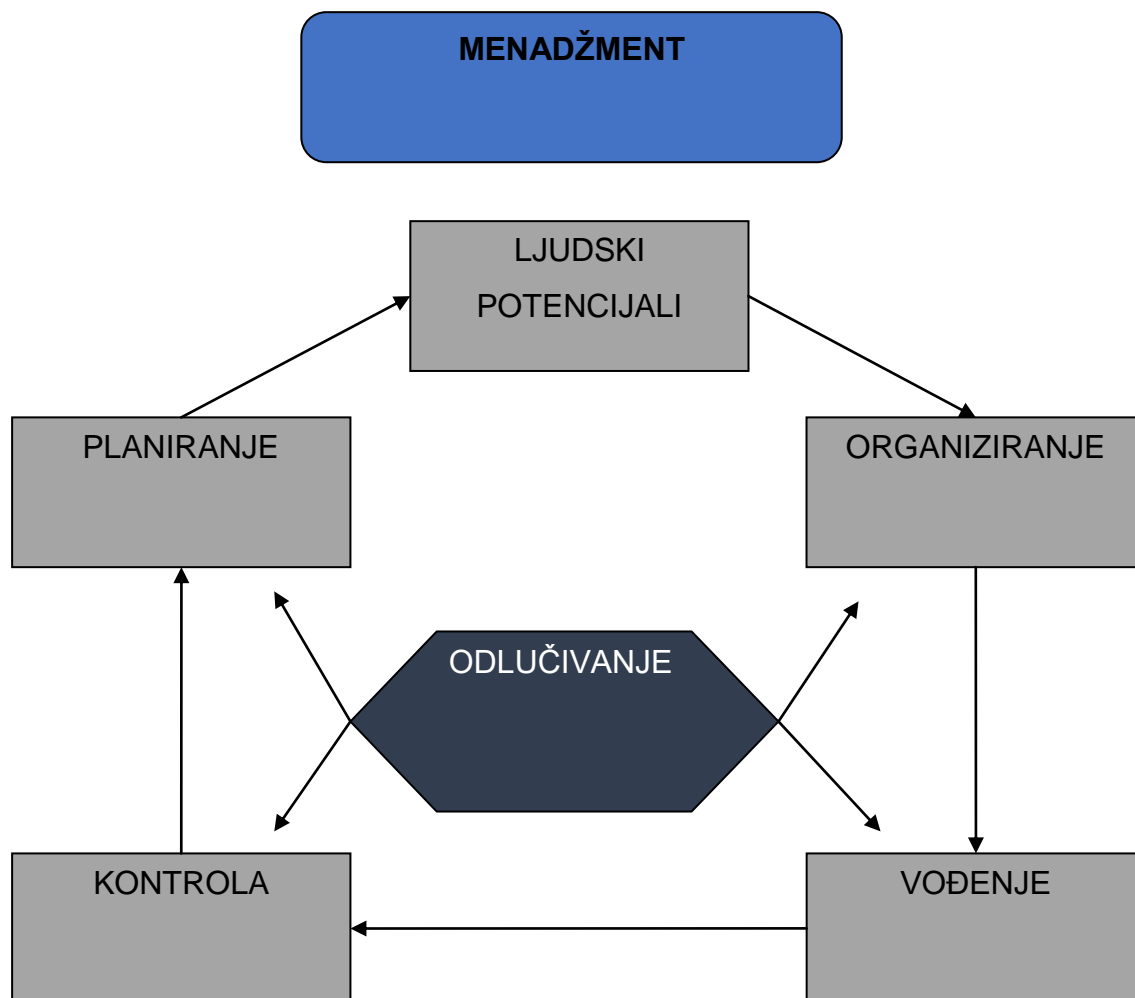
pogotovo ne na višim razinama organizacije. Menadžer rješavatelj problema nastoji riješiti problem kad se pojavi, a menadžer tragatelj za problemom najpoželjniji je tip menadžera. Aktivno traži problem i nastoji ga riješiti prije nego što se problem pojavi, donosi odluke u pravo vrijeme, a uz to što odluke donosi pravodobno, u većini slučajeva donosi i najbolje moguće odluke. Svojim znanjem, vještinama i sposobnostima te upornim pristupom u mogućnosti su izvući poduzeće iz teške situacije. U prirodi je svakog menadžera da odlučuje. Ako će se situacija pomaknuti s mrtve točke, bolje je donijeti i lošu odluku, nego ne donijeti nikakvu i uopće ne djelovati. Kvaliteta odabira odluke u najvećoj mjeri ovisi i o samom menadžeru, njegovoj osobnosti, obrazovanju, iskustvu te znanjima, sposobnostima i vještinama koje posjeduje. Osim navedenih osobina i specifičnih znanja, određene menadžerske kompetencije igraju vrlo važnu ulogu u odlučivanju menadžera. Na pravi način mora znati upotrijebiti moć, odnosno utjecati na druge, mora biti realan u procjeni svojih mogućnosti i znanja, mora znati svoje snage, ali i svoje slabosti i ograničenja, s suradnicima mora razviti pozitivan odnos temeljen na povjerenju i međusobnom uvažavanju i mora pomagati u razvijanju drugih, odnosno preuzeti ulogu trenera radi poticanja vlastitog razvoja drugih ljudi. Menadžer mora biti u mogućnosti vidjeti „širu“ sliku i na taj način aktivno tražiti probleme, na vrijeme ih uočavati te na vrijeme donositi kvalitetne odluke. Kvaliteta odluke također ovisi i o tome : je li menadžer u početku na pravi način definirao ciljeve koje želi postići, raspolaže li sa dovoljno informacija koje su mu potrebne u procesu donošenja odluka, je li detaljno analizirao i proučio sve mogućnosti i inačice rješenja problema i je li odluka koju je donio dobra i nakon što se počela primjenjivati. Za uspješnost odlučivanja potrebno je i prepoznati ključne dimenzije menadžerskog odlučivanja. Ključne su dimenzije menadžerskog odlučivanja organizacija, važnost odluka, racionalnost, strategija, rezultat te nesigurnost. Kvalitetno, učinkovito, efikasno i djelotvorno menadžersko odlučivanje ključ je uspješnog poslovanja i razvijanja svake organizacije, a upravo takvo odlučivanje razlike uspješne organizacije od onih neuspješnih. „Od sposobnosti menadžmenta ovisi uspješnost poduzeća i stoga je presudno imati kvalitetne i dobre menadžere.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Despotović M. i I. Katavić, „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, Vol. 6, No.2., 2016., str. 22, dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/>, (pristupljeno 11.04.2020.)



Slika 1. Odnos menadžerskih funkcija i odlučivanja



Izvor : Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008. str. 340

Iz slike 1 vidljivo je kako odlučivanje nije posebna menadžerska funkcija kao što su to planiranje, ljudski potencijali, organiziranje, vođenje i kontrola. Odlučivanje nije jedina funkcija menadžera, ali je zasigurno njegova osnovna i najvažnija funkcija. Iz slike se može zaključiti kako je odlučivanje „nadfunkcija“ menadžmenta jer je odlučivanje sastavni dio menadžmenta kao procesa usmjeravanja drugih prema ostvarivanju ciljeva organizacije, ali i svih menadžerskih funkcija posebno, kao način ostvarivanja tih funkcija. Za razvoj i uspješno poslovanje svake organizacije, odlučivanje menadžera, ali i ostalih donositelja odluka mora biti efikasno, učinkovito i pravovremeno.

### **3. Rutine u organizaciji**

Privatni život pojedinaca, ali i život u organizaciji temelji se na mnogobrojnim rutinama. Rutine su sastavni dio života, a pomoću njih štedimo vrijeme i lakše i jednostavnije obavljamo određene aktivnosti. „Dok se pojam rutina općenito može opisati kao navika da se radi i misli uvijek na isti način, gotovo mehanički i bez promišljanja, u poslovnom kontekstu on se može shvatiti kao uvježbanost ili vještina u poslu stečena duljim iskustvom i praksom.“<sup>18</sup> Svaki pojedinac ponavlja radnje koje su specifične za svakog ponaosob (nekima je rutina ujutro popiti kavu, dok drugi piju čaj, neke osobe tjelovježbu obavljaju ujutro prije posla, a ostale prije spavanja), a pojedinac te radnje obavlja mehanički i prilikom obavljanja aktivnosti ne obraća na to preveliku pozornost jer točno zna na koji način što treba učiniti. Dolaskom na radno mjesto potrebno je razlikovati rutine koje se obavljaju u privatnom životu od onih poslovnih, odnosno onih koje postoje u organizaciji. Organizacije se također temelje na brojnim rutinama koje su određene od strane same organizacije, a samim time rutine su postale i dio organizacije.

#### **3.1. Organizacijske rutine – Tri različita načina shvaćanja rutina**

Organizacijske se rutine mogu definirati kao učestali i ponavljajući modeli ponašanja kojih se pridržava veći broj zaposlenika. U trenutku kada radnik prvi puta dolazi na posao, ne zna što se od njega očekuje i na koji način mora obavljati posao, koji su njegovi svakodnevni radni zadaci i slično, ali uz pomoć rutina u organizaciji radnici lakše i brže mogu shvatiti što trebaju raditi i na koji način, a to im omogućava da u kratkom vremenskom razdoblju usvoje kako obavljati posao i steknu vještine i sposobnosti koje od njih organizacija zahtijeva. Unatoč raznim razmišljanjima, može se reći da su rutine organizacijske „metanavike“ i sadržavaju znanje potrebno za obavljanje posla i praksu odlučivanja akumuliranu tijekom vremena. Organizacijske rutine zauzimaju i veoma važnu ulogu u procesu donošenja odluke pa tako smanjuju nesigurnost koja se može pojaviti u procesu odlučivanja, ali isto tako olakšavaju i ubrzavaju proces donošenja odluke. Integralni su dio svake organizacije i veliki dio aktivnosti (nabava, proizvodnja i sl.) obavljaju se rutinski primjenom organizacijskih rutina. Za svaku je organizaciju važno da su njeni članovi angažirani oko postizanja ciljeva, a tu rutine također igraju veoma važnu ulogu jer predstavljaju modele ponašanja koje članovi organizacija moraju slijediti kako bi se ciljevi ispunili.

---

<sup>18</sup> P. Sikavica et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 309

Zaposlenici slijedeći rutine na lakšfi, brži, učinkovitiji i efikasniji način obavljaju svoj posao, a to rezultira povećanjem produktivnosti, a na kraju utječe i na razvoj i poboljšanje organizacije. Primjerice, konobari u kafiću na svom poslu slijede brojne rutine. Prilikom dolaska na radno mjesto, konobar mora otvoriti kafić i urediti objekt prije dolaska gostiju. Objekt se mora počistiti, a terasa i unutarnji dio kafića moraju se pripremiti za goste. Prilikom promjene smjena mora se utvrditi stanje blagajne. Primjenjujući rutine konobari lakše obavljaju svoje dnevne zadatke, a to u velikoj mjeri doprinosi brzini te učinkovitosti i točnosti obavljanja posla.

„Nastojeći cjelovito promatrati organizacijske rutine, M. van der Steen navodi da postoje tri različita shvaćanja rutina.“<sup>19</sup>

- prvo, na njih je moguće gledati na način kao na kolektivne modele ponašanja, koje slijedi veći broj zaposlenika u organizaciji
- drugo, organizacijske se rutine mogu konceptualizirati kao formalno utvrđena pravila ili standardne operativne procedure
- treće, organizacijske se rutine mogu shvatiti i kao načini konkretnog ponašanja ili razmišljanja. To znači da one nisu formalna pravila ili aktivnosti koje se mogu promatrati, nego dispozicije koje neke oblike ponašanja čine vjerojatnijim od drugih oblika.

### **3.2. Prednosti organizacijskih rutina**

Postojanje organizacijskih rutina pruža mnogobrojne koristi, ne samo za organizaciju već i za donositelje odluka. One omogućavaju mehaničko obavljanje aktivnosti bez prevelikih napora i stresa, čime se donositelj odluke može fokusirati na ključna pitanja o kojima u konačnici ovisi izbor inačice za rješavanje problema. Isto tako organizacijske rutine ubrzavaju proces donošenja odluke, ali i proizvodne procese i ostale aktivnosti vezane za poslovanje organizacije, a samim time štede vrijeme i novac. Organizacijske rutine mogu pozitivno utjecati i na inovacije, pogotovo ako se radi o donošenju odluka vezanih za razvoj novih kombinacija kod već poznatih proizvoda i procesa. Zbog toga što organizacijske rutine pružaju brojne prednosti, velik broj menadžera i zaposlenika odlučuje se na donošenje raznih odluka u

---

<sup>19</sup> ibidem, str. 310

organizaciji uz pomoć organizacijskih rutina. „Organizacijske rutine znatno olakšavaju cjelokupni proces odlučivanja jer :“<sup>20</sup>

- podloga su za koordinaciju aktivnosti
- pružaju određenu stabilnost
- pohranjuju implicitno organizacijsko znanje
- smanjuju potrebu za informacijama i pružaju bolji protok informacija
- olakšavaju menadžersku kontrolu
- uklanjaju „tiraniju izbora“

### *3.2.1. Koordinacija aktivnosti*

Organizacijske rutine osiguravaju redovitost, jedinstvo i sustavnost postupanja različitih donositelja poslovnih odluka. Pružaju upute koje su nužne, odnosno omogućavaju spoznaje o ponašanju drugih zaposlenika unutar organizacije koje su važne zbog usklađivanja različitih poslovnih odluka.

### *3.2.2. Pružanje određene stabilnosti*

Dokle god u određenoj organizaciji postoje rutine koje pružaju zadovoljavajuće rezultate i uspješna rješenja, donositelji odluka biti će subjektivno racionalni i neće se odlučiti na traženje novih rješenja, odnosno neće donositi nerutinske odluke. Drugim riječima, to znači da rutine ne potiču, već sprečavaju promjene i omogućavaju troškovnu učinkovitost jer u suprotnome, svaka promjena vezana za rad i donošenje odluka za sobom povlači i dodatne troškove. Rutine omogućavaju ubrzanje procesa donošenja odluka jer donositelj odluke točno zna na koji način riješiti određeni problem. Na taj način, postojeće rutine smanjuju izravne i neizravne troškove u organizaciji.

### *3.2.3. Pohranjuju implicitno znanje*

Organizacijske je rutine, na neki način moguće shvatiti i kao organizacijsku pohranu znanja. One pohranjuju znanje koje je prijeko potrebno o tome kako se nešto treba učiniti i zbog toga su rutine izuzetno uspješne prilikom rješavanja već poznatih problema koji se ponavljaju. „Pritom se rutine razlikuju od baza podataka ili repozitorija znanja po tome što one često uspijevaju memorirati implicitno ili tacitno

---

<sup>20</sup> loc.cit

znanje, koje nigdje nije zapisano.“<sup>21</sup> Budući da omogućavaju razmjenu znanja, različitih iskustava i informacija, organizacijske rutine u velikoj mjeri pojednostavljaju proces odlučivanja i stvaraju potrebne preduvjete za donošenje kvalitetnih, učinkovitih i efikasnih odluka u organizaciji.

#### *3.2.4. Smanjuju potrebu za informacijama i pružaju bolji protok informacija*

Prepoznavajući formalne i neformalne komunikacijske kanale unutar cijele organizacije, organizacijske rutine usmjeravaju tijek informacija. Ovisno o organizacijskoj strukturi koja može biti plića ili dublja što ovisi o broju hijerarhijskih razina unutar same organizacije, protok informacija može biti složeniji ili jednostavniji. U većim je poduzećima u većini slučajeva protok informacija spor, a organizacijske rutine veoma su važne jer onemogućavaju da do donositelja odluke dolaze informacije koje nisu bitne, već do njega dolaze samo informacije koje su nužne i potrebne u procesu donošenja odluka što donositelju odluke omogućava bolji fokus i ostavlja mu više vremena za nesmetano i kvalitetno odlučivanje. Organizacijske su rutine izuzetno važne u ovom segmentu, a pogotovo zbog toga kako bi se mogla izbjeći preopterećenost informacijama kod donositelja odluke.

#### *3.2.5. Olakšavaju menadžersku kontrolu*

Primjena organizacijskih rutina olakšava provođenje kontrole jer na taj način putem rutina menadžeri mogu uspoređivati stvarno ponašanje svojih zaposlenika u odnosu na željeno ili uobičajeno ponašanje. To je moguće zbog toga što rutine pružaju različite skupove vještina i kapaciteta, a to uključuje i relativno stabilnu strukturu odnosa između pojedinaca. Zbog uspješnije komunikacije donositelji odluka koriste rutine kako bi potaknuli i poboljšali koordinaciju aktivnosti i uskladili razne poslovne odluke. Menadžeri žele da poduzeće funkcionira na kvalitetan način te da zaposlenici rade svoj posao uspješno, a ishode je lakše kontrolirati ako svi rade na isti način.

---

<sup>21</sup> ibidem, str. 311

### 3.2.6. „Tiranija izbora“

Bez organizacijskih bi rutina donositelji odluka često osjećali „tiraniju izbora“, odnosno bili bi opterećeni velikim brojem izbora i između većeg broja inačica. Rutine uklanjaju spomenutu preopterećenost i tako donositelju odluka pružaju mogućnost da bez velikog napora i stresa donese najbolju odluku, ili barem onu koja je zadovoljavajuća. Uz pomoć rutina, donositelj odluka može se koncentrirati na nepoznate aspekte problema i tako rješavanju problema posvetiti više pažnje, a s druge strane ostali se poznati aspekti mogu rješavati rutinski ili putem postojećih pravila.

### 3.2. Nedostaci organizacijskih rutina

S obzirom na to da organizacijske rutine pružaju mnogobrojne koristi postoji mogućnost da će se određeni pojedinci, odnosno donositelji odluka ili menadžeri u pojedinim situacijama previše oslanjati na rutine bez obzira na to da li su se određene okolnosti promijenile i bez obzira na to o kakvom je problemu ili zadatku riječ. Isto tako postoji mogućnost da se zadaci toliko „rutiniziraju“ da će rad postati dosadan, a radnici nezadovoljni i nezainteresirani što može uzrokovati veću mogućnost pogreške na radu i pad produktivnosti.

### 3.3. Provođenje rutina

Rutine ili navike provode se s puno manje pozornosti, odnosno pažljivosti u odnosu na aktivnosti koje nisu rutinske. Takav način obavljanja posla zapravo predstavlja određenu svrhu rutine. Uspješan donositelj odluke ili menadžer mora biti u stanju mnoge aktivnosti odraditi rutinski, a time dolazi do mogućnosti da složenijim zadacima i pitanjima posveti više vremena. Može se zaključiti kako su rutine neophodne za svaku organizaciju jer se pomoću njih poboljšava učinkovitost donošenja odluka i pronalaženja rješenja, a to rezultira povećanjem produktivnosti zaposlenika i vodi do uspjeha u poslovanju organizacije.

## 4. Poslovna pravila

Donositelji odluka često nemaju potpunu slobodu u procesu donošenja odluke, odnosno slijede određene upute i pravila koja su postavljena od strane viših razina u organizaciji. U poslovnom svijetu pravila služe kao određena ograničenja, a može se reći da na neki način i umanjuju i ograničavaju slobodu. Ako pravilo ne djeluje na takav način, onda ne bi bilo pravilo, već bi služilo za usmjeravanje i davanje savjeta. Kako bi se izbjegle situacije u kojima postoji mogućnost donošenja nepoželjnih odluka, organizacije uspostavljaju smjernice ili postavljaju određena poslovna pravila koja propisuju način ponašanja i praksu odlučivanja. U situacijama kad se problemi ili odluke ponavljaju takva je praksa posebice primjenjiva. Poslovne organizacije uspostavljaju određena poslovna pravila pomoću kojih zaposlenici znaju na koji se način trebaju ponašati ili kako postupiti u određenim situacijama bez potrebe da se kontaktira njihov nadređeni. „Drugim riječima, utvrđivanjem željenog postupanja u određenim situacijama s pomoću pravila moguće je izbjeći, ubrzati ili automatizirati proces donošenja odluka.“<sup>22</sup> Poslovna pravila pomažu donositeljima odluka i menadžerima jer mogu djelovati prema unaprijed određenim kriterijima s ciljem izbjegavanja nekvalitetnih odluka. Kada pojedinci rade za određenu organizaciju ili su uključeni u nekakav poslovan projekt, moraju slijediti i poštovati utvrđena pravila.

### 4.1. Pravila u širem i užem smislu

Poslovna se pravila mogu pojavljivati i svim dijelovima organizacije, a nude rješenja za brojne probleme s kojima se zaposlenici u organizaciji susreću. Pravila se mogu kategorizirati na pravila u užem i širem smislu. U širem se smislu pravila mogu definirati kao formalno prepoznati način obavljanja aktivnosti, a kao takvi mogu postojati u raznim dijelovima naših života gdje u većoj ili manjoj mjeri mogu utjecati na ponašanje pojedinaca. S druge strane, pravila u užem smislu odnose se na poslovni kontekst te određuju ili ograničavaju aspekte poslovanja, uključujući postupke i procedure kojima se definiraju ponašanje, djelovanje, a samim time i odlučivanje pojedinaca u organizaciji.

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 313

## **4.2. Pravilo odlučivanja**

Pravilo odlučivanja još je jedan pojam koji se pojavljuje kod poslovnih pravila, a izravno utječe na konačni izbor inačice odluke vezano za rješavanje nastalog problema. Radi se o izvoru standardiziranih informacija i obveznih uputa koje određuju prirodu odlučivanja u samoj organizaciji. Može se zaključiti kako su poslovna pravila i pravila odlučivanja eksplicitna znanja organizacije pomoću kojih se na precizan i detaljan način utvrđuje postupak rješavanja poslovnog problema.

## **4.3. Utjecaj poslovnih pravila na ponašanje zaposlenika u organizaciji**

Poslovna pravila unutar organizacije određuju i definiraju strukturu predvidljivog ponašanja zaposlenika. Poslovna pravila mogu se iskoristiti i kao jedan od načina kontrole menadžera koja zamjenjuje izravan nadzor. Zaposlenicima se kroz unaprijed utvrđena pravila točno daje do znanja što se od njih traži i očekuje u određenim situacijama i kako da postupaju i reagiraju u problematičnim situacijama. Poslovna se pravila određuju u skladu s poslovnom politikom same organizacije, ali i s pravnom regulativom. Poslovna pravila ugrađuju se u organizaciju i rabe se prilikom obavljanja raznih poslovnih procesa, raznih aktivnosti, ali i kod donošenja odluka.

## **4.4. Utjecaj okoline na poslovna pravila**

Često tradicija, povijest organizacije te stečeno iskustvo imaju veoma važnu ulogu kod oblikovanja poslovnih pravila u organizaciji. Svi navedeni segmenti imaju određeni utjecaj na promjenu i ograničavanje pravila što može rezultirati odabirom loših odluka, odnosno smanjenjem kvalitete odlučivanja. S druge strane, pozitivan utjecaj javlja se u vidu osiguravanja predvidljivosti i kontinuiteta u procesu donošenja odluka. Poslovna se pravila pojavljuju u uvjetima stabilne i nestabilne okoline. Odlučivanje koje se temelji na poslovnim pravilima poželjno je koristiti u prilikama kada se donose rutinske odluke, ili ako je potrebno upravljati tijekom informacija ili pak ako treba standardizirati proces odlučivanja i tada poslovna pravila postaju dio poslovnih procesa. Nasuprot tome, u uvjetima nestabilne okoline kada se donose nerutinske odluke nepoželjno je koristiti poslovna pravila, koja vrlo brzo zastarijevaju. Tada se donositelju odluka od strane organizacije nude samo načela i smjernice kojih bi se trebali pridržavati. Ako u uvjetima nesigurnosti ili rizika i postoje određena pravila, ona su često dvosmislena ili nisu dovoljno jasna, pa se donositelj odluke u takvim situacijama mora osloniti na svoje znanje, iskustvo ili intuiciju.



#### **4.5. Različite vrste poslovnih pravila**

Poslovna su pravila od iznimne važnosti za svaku organizaciju jer se pomoću njih nameće određeni „red“ unutar organizacije. Pravila često organizaciji kao cjelini osiguravaju potrebnu kvalitetu rada i pridržavanje raznih standarda. Postoje različite vrste poslovnih pravila. Poslovna pravila dijele se s obzirom na oblik, s obzirom na prirodu i prema sadržaju.

##### *4.5.1. Poslovna pravila s obzirom na oblik*

„S obzirom na oblik, poslovna pravila mogu biti formalna ili pisana i neformalna odnosno usmena.“<sup>23</sup> To ustvari znači da sva poslovna pravila nisu dokumentirana. U većini slučajeva formalno se propisuju samo najvažnija pravila, koja su vezana za ključne odluke, funkcioniranje organizacije u cjelini, ili ona koja su nužna za standardizaciju poslovanja, a samim time i odlučivanja. Ostala pravila, čiji je utjecaj i obuhvat manji, postoje u obliku usmene forme i prenose se s nadređenog na podređenog ili međusobno između suradnika. „Pri formalizaciji poslovnih pravila ona trebaju biti“<sup>24</sup> :

- 1) eksplicitno izražena – grafičkim ili formalnim jezikom
- 2) koherentno predstavljena – potreban je jedinstveni prikaz svih vrsta pravila unutar organizacije
- 3) evolucijski proširena – dodavanjem novih ograničenja
- 4) deklarativne – umjesto proceduralne prirode

##### *4.5.2. Poslovna pravila s obzirom na prirodu*

Kod ove podjele poslovnih pravila razlikujemo funkcijska i nefunkcijska pravila. Funkcijska su pravila usko povezana s određenim organizacijskim aktivnostima i odlukama, odnosno to su osnovne politike o načinu funkcioniranja organizacije. Nefunkcijska se odnose na standarde koje u organizaciji treba poštivati i često su vezana za upravljanje kvalitetom ili za odlučivanje o obilježjima poslovnih procesa ili proizvoda.

---

<sup>23</sup> ibidem, str. 314

<sup>24</sup> loc.cit

#### 4.5.3. Poslovna pravila prema sadržaju

A.R. Hale i P. Swuste prema sadržaju razlikuju tri različite vrste pravila. Ciljna su pravila usko vezana za ciljeve koje organizacija treba ostvariti. Donositelja odluke mogu uputiti na željene ishode i prioritete kojima donositelj odluke treba težiti. Procesna pravila definiraju način pomoću kojeg treba doći do odluka. Na neki način, pružaju „putokaz“ kroz heuristike prikupljanja informacija, odlučivanja i rješavanja problema. Akcijska pravila definiraju obavljanje konkretnih aktivnosti, odnosno to su standardne operativne procedure putem kojih donositelj odluka treba postupiti u konkretnoj situaciji.

#### 4.5.4. Primjeri različitih vrsta poslovnih pravila

U tablici su prikazana poslovna pravila s obzirom na njihovu podjelu, odnosno vrste, a navedeni su primjeri istih na koje nailazimo u poslovanju poduzeća.

Tablica 1. Primjeri različitih vrsta poslovnih pravila

Podjela poslovnih pravila	Vrsta pravila	Primjer
Prema obliku	Formalno pravilo	Poslovnikom o radu utvrđeno je da zaposlenik krajem tjedna svom nadređenom treba podnijeti tjedni izvještaj o radu.
	Neformalno pravilo	Voditelj prodaje usmeno traži od referenta prodaje da kod većih narudžbi proizvoda (više od 10 kom) treba kupcima dati popust.
Prema prirodi	Funkcijsko pravilo	Zaposlenici trebaju 3 do 5 dana na godinu provesti na stručnim skupovima i edukacijama, u skladu s potrebama svog posla.
	Nefunkcijsko pravilo	Studenti preddiplomskog studija ne mogu istodobno posuditi više od 3 knjige u fakultetskoj knjižnici, dok nastavnici fakulteta mogu posuditi neograničen broj knjiga.
Prema sadržaju	Ciljno pravilo	Ako želimo biti najbolji riblji restoran, treba nabavljati samo svježiju ribu.
	Procesno pravilo	Svaki pisani upit kupca za čije je rješavanje potrebno manje od 5 minuta, potrebno je odmah riješiti.
	Akcijsko pravilo	Pri izradi izvještaja treba se pridržavati sljedećih koraka : 1) prikupljanje podataka, 2) obrada podataka, 3) interpretacija podataka, 4) prezentacija izvještaja

Izvor : P. Sikavica et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 315, 316

#### 4.6. Načela poslovnih pravila

Poslovna se pravila na određeni način izvode izravno iz poslovnih politika koje su temelj poslovnog djelovanja organizacije. Poslovna politika pruža smjernice vezano za poslovanje, ali one nisu dovoljno određene. „Postoji nekoliko osnovnih načela poslovnih pravila“<sup>25</sup> :

a) poslovna pravila nisu vječna – poslovna su pravila podložna izmjenama zbog toga jer se poslovanje organizacije mijenja s vremenom, a zato je potrebno mijenjati i usklađivati poslovna pravila.

b) poslovno pravilo mora imati globalnog smisla

c) nema poslovnog pravila dok se ne kaže da postoji

d) poslovno pravilo znači točno ono što je određeno korištenim riječima – poslovno pravilo mora biti dobro određeno, strukturirano i jasno, odnosno znači točno ono što je specificirano korištenim riječima – ništa više i ništa manje

e) poslovno pravilo primjenjivo je uvijek – poslovna su pravila postavljena na takav način da je uvijek moguće točno odrediti njegovu primjenjivost, odnosno uvijek je jasno što poslovno pravilo znači ili na što se ono odnosi.

Kroz ova je načela vidljivo da poslovna pravila ne postoje dok se to ne odredi, ali treba istaknuti da je poslovna pravila potrebno mijenjati s vremenom kako se mijenja poslovanje organizacije. Poslovna su pravila u nadležnosti poslovne organizacije i moraju se prilagođavati različitim situacijama i prilikama na način na koji to poslovanje organizacije zahtijeva.

---

<sup>25</sup> Ross R. G. I G. S. W. Lam, „Business Rules: Basic Principles“, dostupno na : <http://www.brcommunity.com/articles.php?id=b628> , pristupljeno (01.08.2020.)

#### **4.7. Prednosti poslovnih pravila**

Poslovna pravila omogućavaju decentralizaciju odlučivanja i rasterećuju menadžere, a isto tako zaposlenicima pružaju određenu samostalnost na radnom mjestu. Primjerice, prilikom reklamacije proizvoda prodavač u supermarketu točno zna što u takvoj situaciji treba poduzeti, kako se ponašati prema kupcu, što mu ponuditi i to bez potrebe da se u svakoj takvoj situaciji savjetuje sa svojim nadređenim. Poslovna pravila u velikoj mjeri olakšavaju i skraćuju vrijeme koje je potrebno u procesu donošenja odluka, odnosno smanjuju složenost i pojednostavljaju proces odlučivanja, a uz niske troškove omogućavaju zadovoljavajuća rješenja. S obzirom na to da zaposlenici u svakoj situaciji ne moraju donositi novu odluku nego se mogu osloniti na određena poslovna pravila, postoji velika mogućnost da će se učinkovitost i efikasnost zaposlenika povećati. Poslovna pravila osiguravaju zaposlenicima podršku za rješavanje problema i zadataka s kojima se zaposlenici suočavaju na svakodnevnoj bazi, a novim zaposlenicima služe kao pomoć kako bi što prije i što uspješnije mogli odgovoriti na zahtjeve koje organizacija pred njih postavlja.

#### **4.8. Nedostaci poslovnih pravila**

Poslovna pravila pružaju brojne prednosti, ali s druge strane imaju i određenih nedostataka. „Bilo da su poslovna pravila okarakterizirana kao formalna bilo kao neformalna, funkcijska odnosno nefunkcijska, tj. kao ciljna, procesna ili akcijska, ona ograničavaju proces odlučivanja tako da utječu na sposobnost procjene rizika ili na preferencije donositelja odluka, a mogu biti i pravila odlučivanja koja treba slijediti.“<sup>26</sup> Donositelji odluka i menadžeri imaju izbor hoće li slijediti postavljena pravila ili ih zanemariti. Organizacije očekuju da se postavljena pravila poštuju i koriste, ali ne treba ih slijepo slijediti jer nisu sva poslovna pravila primjenjiva u svim situacijama. Korištenje poslovnih pravila u situacijama koje za to nisu primjerene može rezultirati donošenjem pogrešne odluke, stoga treba procijeniti situaciju u kojoj se donositelj odluke nalazi i shodno tome dokučiti hoće li primijeniti poslovna pravila ili ne. Isto tako, ako postoji manji broj pravila u organizaciji, donositelj odluka morati će se oslanjati na vlastitu prosudbu, iskustvo i znanje što odlučivanje čini dugotrajnijim i složenijim. Ako pak postoji prevelik broj pravila, odlučivanje će postati nefleksibilno i standardizirano, što će u velikoj mjeri ograničiti djelovanje zaposlenika i njihovu samostalnost.

---

<sup>26</sup>P. Sikavica et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 316

## 5. Standardne operativne procedure - SOP

Organizacije često donose odluke rješavanjem raznih problema, a pritom proces donošenja odluka može biti dug i složen što zaposlenicima uvelike otežava posao i sprječava ih u tome da na vrijeme donesu kvalitetnu i ispravnu odluku. Kako bi se smanjila mogućnost pogreške, mora postojati razumijevanje tko, kako, gdje i zašto donosi odluke. Iz tog razloga organizacije uvode različite mehanizme odlučivanja radi smanjivanja nesigurnosti, rizika i neizvjesnosti u procesu donošenja odluka, a jedan od načina izbjegavanja navedenih segmenata je utvrđivanje procedura u odlučivanju. Kako bi zaposlenici bili sigurni da donose ispravne i dobre odluke koriste se nizom pravila i procedura koje propisuju pravilan redoslijed obavljanja određenih aktivnosti ili rješavanja problema, a takav način obavljanja zadataka smanjuje vrijeme rješavanja problema i pojednostavljuje ga. Procedure smanjuju vrijeme potrebno za rješavanje zadataka u organizaciji, a samim time štede i novac. „Procedura je postupak koji se sastoji od niza koraka, poduzetih zajedno, kako bi se postigao željeni rezultat.“<sup>27</sup>

### 5.1. Definicija SOP

Kako bi odlučivanje bilo učinkovito, efikasno i kvalitetno donositelji odluka u organizaciji često se oslanjaju na standardne operativne procedure. „One su formalne upute koje iscrpno opisuju svrhu i način obavljanja određenog posla ili rješavanja nekog problema. Riječ je o naučenome i dokumentiranome skupu pravila ponašanja koja primarno služe za obavljanje različitih zadataka, ali korisna su i za odlučivanje, odnosno kontrolu.“<sup>28</sup> Procedure su svojevrsan oblik mehanizma koji doprinosi standardizaciji odlučivanja. Pomoću procedura, donositelji odluka izbjegavaju nesigurnost i rizik u odlučivanju. Osim što olakšavaju proces odlučivanja i obavljanje raznih aktivnosti i zadataka, procedure pružaju smjer, unaprjeđuju komunikaciju i smanjuju potrebu za edukacijom i obrazovanjem. Procedure isto tako utječu na broj složenih odluka u organizaciji i njihovo reduciranje jer ih pokušavaju pojednostavniti detaljno opisujući postupak odabira dostupnih inačica. Standardne operativne procedure mogu se koristiti na dvije razine – na razini pojedinca i na razini organizacije. Na razini pojedinca predstavljaju jasne upute kojih se potrebno držati za lakše i jednostavnije rješavanje problema i zadataka. Nasuprot tome, na razini

---

<sup>27</sup> Spoden C., „Build from the ground up: differentiating between policies, standards, procedures, and guidelines“, dostupno na : <https://www.dogpile.com/> (pristupljeno 16.04.2020.)

<sup>28</sup> P. Sikavica et al., Poslovno odlučivanje, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 318

organizacije predstavljaju striktno propisana pravila koja se odnose na određenu skupinu dionika ili se pak odnose na organizaciju u cjelini s ciljem da se ostvare postavljeni uvjeti i ciljevi. Za postizanje učinkovitih procedura, mora se osigurati da svako ponavljanje postupaka ima mogućnost postizanja željenih ili planiranih rezultata. Standardne se operativne procedure razlikuju za svaku organizacijsku jedinicu te za obavljanje svake aktivnosti, a mogu se primjenjivati u širokom rasponu djelatnosti. Primjerice, u hotelskim poduzećima postoje standardne operativne procedure vezane za skladištenje hrane i pića, a u restoranima za pranje ruku i sl.

## **5.2. Opće i specifične procedure odlučivanja na primjeru procedure pranja ruku u restoranu**

Različiti dijelovi organizacije kao što su divizije ili poslovne funkcije mogu imati svoje vlastite ili lokalne standardne operativne procedure odlučivanja, a mogu biti i zajedničke ili globalne, primjenjive na razini cijele organizacije. Opće ili globalne procedure predstavljaju generalna pravila kojih se trebaju pridržavati svi članovi organizacije, neovisno o tome na kojoj su hijerarhijskoj razini ili području specijalizacije, a često se realiziraju putem specifične ili lokalne procedure. S druge strane, specifične ili lokalne procedure organizaciji daju određenu stabilnost i usmjeravaju ponavljajuće aktivnosti ili pak omogućavaju donošenje rutinskih odluka u užem segmentu poslovanja (procedura zaštite na radu u proizvodnom pogonu i sl.). Opće ili globalne procedure propisuju se i provedene su od strane državnih, ali i regulatornih tijela i odnose se na sve članove organizacije, a njihovo je kršenje kažnjivo i često za sobom nosi razne posljedice. Specifične ili lokalne procedure propisuje poslodavac, a u nekim slučajevima i institucije za zaštitu i higijenu, i njihovo zapostavljanje ne rezultira pravnim posljedicama, već su izražene kroz štetu osobi koja zapostavlja spomenute procedure ili drugom pojedincu. U sljedećoj je tablici ukratko prikazana procedura pranja ruku koje se svi zaposlenici restorana xy moraju pridržavati.

**Tablica 2 Procedura pranja ruku u restoranu xy**

Politika	Osoblje u kuhinji i konobari trebaju slijediti odgovarajuće higijenske upute radi osiguravanja čistoće i ispravnosti pripremljene hrane
Procedura	Svi zaposlenici restorana trebaju prati ruke primjenjujući sljedeće korake
1.	Pranje ruku (uključujući nokte) i podlaktica energično i temeljito sapunom i toplom vodom (temperatura vode barem 38 Celzijevih stupnjeva).
2.	Pranje ruku koristeći tekući sapun. Sapunati barem 10 sekundi.
3.	Upotreba higijenske četke za nokte kako bi se uklonila prljavština ispod noktiju.
4.	Temeljito pranje ruku između prstiju.
5.	Koristiti se isključivo umivaonicima namijenjenim za pranje ruku. Ruke ne prati u sudoperima za kuhinju.
6.	Osušiti ruke jednokratnim ručnicima ili mehaničkom sušilicom za ruke (nikako se ne koristiti sustavom krpenog ručnika na uvlačenje i izvlačenje). Ako nije moguće automatski, slavinu je potrebno zatvoriti koristeći se papirnatim ručnikom kako se ponovno ne bi onečistile ruke.
7.	Ako postoje vrata, treba ih pažljivo otvoriti i zatvoriti, ponovno se koristeći papirnatim ručnikom.
Kontrola	Voditelj restorana treba nadzirati slijede li zaposlenici propisanu proceduru. Njegova je dužnost osigurati odgovarajuću količinu potrebnih higijenskih potrepština za pranje ruku.

Izvor : P. Sikavica et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014., str. 319, 320

U tablici 2 prikazana je standardna operativna procedura pranja ruku u restoranu. Može se shvatiti kao opća procedura, ako se promatra restoran kao samostalna djelatnost, ali se može shvatiti i kao specifična procedura, ukoliko se radi o restoranu u sklopu hotela. Standardne procedure razlikuju se od organizacije do organizacije. Razlikuju se čak i procedure koje se odnose na iste ili srodne poslove. Primjerice, u slučaju pranja ruku koji je naveden, bez obzira na to što postoje jasne higijenske upute i propisani standardi od strane resornog ministarstva, odnosno Svjetske zdravstvene organizacije, svaka organizacija definira vlastita pravila i procedure u takvim i sličnim situacijama.

### **5.3. Procedure obavljanja posla i procedure odlučivanja**

Standardne operativne procedure mogu se međusobno razlikovati. Osnovna razlika postoji između procedura obavljanja posla i procedura odlučivanja. Procedure obavljanja posla propisuju redoslijed obavljanja poslovnih aktivnosti i detaljno opisuju korake koji su potrebni za izvođenje poslovne aktivnosti, a praćenjem spomenutih koraka osigurava se pravilno i propisno izvođenje radnje. Procedure odlučivanja usredotočene su na korake koje je potrebno poduzimati tijekom procesa donošenja odluka. Osim analiziranja i vrednovanja inačica, predstavljaju se i mogući ishodi donošenja odluke, a sve s ciljem donošenja što bolje i kvalitetnije odluke. „Ovu osnovnu podjelu dodatno se može proširiti na četiri glavne vrste procedura“<sup>29</sup> :

- 1) procedura obavljanja zadataka – detaljno objašnjavaju tehnologiju posla (npr. vođenje poslovnih knjiga).
- 2) procedure dokumentiranja i izvješćivanja – ističu koliko je važno vođenje zapisa, dnevnika rada ili načina provođenja analiza poslovnih operacija zbog bolje i kvalitetnije kontrole i točnijeg predviđanja.
- 3) procedure upravljanja informacijama – utvrđuju komunikacijske kanale i prirodu tijeka informacija u organizaciji kako bi donositelji odluka imali potrebne, ali ne i sve raspoložive informacije.
- 4) procedure planiranja – omogućavaju alokaciju resursa i raspodjelu prava odlučivanja u organizaciji.

### **5.4. Dokumentacija procedura**

S povećanjem veličine organizacije raste i potreba za postojanjem standardnih operativnih procedura. Veći broj složenih odluka, ali i donositelja odluka može povećati mogućnost pojave nesigurnosti i neizvjesnosti u odlučivanju. Iz tog se razloga uvode poslovnicima ili priručnicima koji sadrže popis i opis najvažnijih procedura, a posebice to dolazi do izražaja u većim organizacijama. U današnjem se vremenu procedure sve češće prikazuju i grafički kako bi bile razumljivije. Primjena procedura od iznimne je važnosti za svaku organizaciju, a pogotovo kod procesa donošenja odluka koje nisu složenije prirode.

---

<sup>29</sup> ibidem, str. 321



## **5.5. Prednosti standardnih operativnih procedura**

Bez obzira na to o kojoj je proceduri riječ, procedure omogućavaju brzo, učinkovito i efikasno obavljanje zadataka i poslovnih aktivnosti te uspješno donošenje odluka u poznatim situacijama, čak i onda kad se donositelj odluke prije nije našao u sličnoj situaciji. Procedure potiču širenje i razmjenu znanja i iskustva unutar organizacije, a budući da se uz pomoć procedura izbjegavaju pogreške i rješavanje istog problema svaki put, proces donošenja odluka postaje znatno kraći i jednostavniji. Nepotrebno razmišljanje, traženje potrebnih informacija oduzimaju veliku količinu vremena prilikom donošenja odluka, a pomoću procedura zaposlenici mogu značajno smanjiti vrijeme potrebno za donošenje odluke. Ušteda vremena jedan je od ključnih čimbenika uspjeha organizacije. Poštujući procedure, zaposlenici unutar organizacije mogu obaviti puno više posla u manje vremena. Standardne operativne procedure zasigurno su jedan od alata koje povećavaju uspjeh organizacije u cjelini. Zaposlenicima u velikoj mjeri olakšavaju posao jer procedure sadrže detaljno opisane korake potrebne za rješavanje određenog problema ili donošenje odluke. Procedure općenito utječu na lakše i efikasnije rješavanje problema te kvalitetnije i jednostavnije donošenje odluka.

## **5.6. Nedostaci standardnih operativnih procedura**

U nekim je situacijama odluku moguće donijeti brže bez poštivanja dokumentirane procedure jer zbog zahtijevanja nepotrebnih koraka procedure ponekad mogu usporiti proces odlučivanja. Nekad procedure mogu biti neažurirane ili nekvalitetno definirane, što u konačnici može rezultirati nezadovoljstvom donositelja odluka. Standardne operativne procedure poprilično su neprilagodljive, odnosno sporo se i rijetko mijenjaju, a to u konačnici otežava prilagodbu novim zahtjevima poslovanja. Isto tako procedure sputavaju donositelja odluke i njegovu kreativnost jer definiraju način donošenja odluke u organizaciji. Isto tako, strogo poštivanje procedura i niza pravila kod donositelja odluka može izazvati nezadovoljstvo. U konačnici, donositelj odluke sam procjenjuje u kojim će situacijama slijediti procedure jer ne zahtijeva svaka situacija njihovu primjenu, nego se onda više moraju osloniti na vlastitu intuiciju i iskustvo.

## 6. Formalizacija organizacije i efikasnost odlučivanja

Formalizacija je jedna od ključnih dimenzija organizacije. „Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.“<sup>30</sup> Spomenuti segmenti utječu na funkcioniranje organizacije, ali i na ponašanje zaposlenika unutar organizacije. Stupanj formalizacije u najužoj je vezi sa složenošću organizacije, pa su složene organizacije u većoj mjeri formalizirane. Formalizacije je također u uskoj vezi s raznim čimbenicima organizacije, a tu posebno do izražaja dolazi veličina organizacije. Velike su organizacije formaliziranije u odnosu na one manje. Isto tako, organizacije kod kojih postoji masovna proizvodnja, a posluju u stabilnoj i predvidivoj okolini, više su formalizirane od onih koje karakterizira tehnologija pojedinačne ili procesne proizvodnje, a uz to posluju u nestabilnoj okolini. Razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti same organizacije. Formalizirane su organizacije manje fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove u okolini, za razliku od onih neformaliziranih, koje su fleksibilne i dobro se nose s izazovima nametnutima od strane okoline. Formalizacija je povezana i s komunikacijom unutar organizacije. Što je veći stupanj formalizacije, usmeno je komuniciranje i dodjeljivanje zadataka manje prisutno. Menadžmentu je puno lakše upravljati visoko formaliziranim organizacijama jer unutar organizacija postoji velik broj standarda, pravila i procedura, ali je za menadžment to manje kreativan posao. Visoka razina formalizacije predstavlja i određenu rigidnost, što ne mora uvijek biti loše. U nekim je djelatnostima opstanak organizacije i njezin položaj na tržištu uvjetovan upravo visokim stupnjem formalizacije i strogim poštivanjem standarda, pravila i procedura u poslovanju. Tu visoka formalizacija dolazi do izražaja i daje organizaciji prednost u odnosu na njenu konkurenciju. Visok stupanj formalizacije u organizacijama koje su kreativne i inovativne imao bi potpuno drugačiji učinak. Takve se organizacije temelje na znanju svojih zaposlenika i u takvim je organizacijama fleksibilnost, inovativnost i prilagodljivost od iznimne važnosti. „Stvarni život“ svake se organizacije kreće između određenih krajnosti i zato će stupanj formalizacije biti pitanje mjere u danim uvjetima.

---

<sup>30</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 389

### **6.1. Prednosti formalizacije**

Formalizacija sa sobom donosi mnogobrojne koristi unutar organizacije. Jedna od istaknutijih prednosti je rutinsko obavljanje poslova. Pomoću definiranih pravila i procedura zaposlenici puno lakše i jednostavnije obavljaju radne zadatke i rješavaju probleme s kojima se suočavaju na poslu. Procedure i pravila unutar organizacije jasno su definirani, a na taj se način novi zaposlenici lakše mogu uklopiti i brže savladati znanja i vještine koje od njih organizacija zahtijeva. U formaliziranoj se organizaciji puno lakše postiže sklad između radnih procesa i misije. Formalizacija čini ponašanje zaposlenika predvidljivim. Primjerice, ukoliko se na poslu pojavi problem, zaposlenici imaju jasno definirana pravila, procedure i smjernice koje moraju slijediti, odnosno točno znaju što se od njih očekuje. Niži su troškovi zbog standardiziranosti i automatizacije rješavanja problema i zadataka na poslu, a kod zaposlenika se pojavljuje i niža razina neizvjesnosti, rizika i nesigurnosti.

### **6.2. Nedostaci formalizacije**

U formaliziranim organizacijama postoji velik broj pravila, procedura i propisa i u takvim organizacijama zaposlenici imaju malu autonomiju kod odlučivanja. Ograničena im je sloboda djelovanja i izražavanja što u konačnici može rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika. Formalizirane su organizacije puno manje fleksibilne i puno se sporije prilagođavaju promjenama i izazovima u okolini. Visok stupanj formalizacije dovodi do smanjenja inovativnosti, jer zaposlenici odlučuju pomoću brojnih procedura i pravila, a puno se manje oslanjaju na vlastito iskustvo i znanje.

### **6.3. Efikasnost odlučivanja**

Formalizacija, odnosno stupanj propisanih pravila, procedura i propisa u velikoj mjeri utječe na efikasnost u procesu donošenja odluka. Zaposlenici uz pomoć pravila i procedura brže i efikasnije rješavaju probleme i donose odluke. Iako u brojnim situacijama olakšavaju posao, zaposlenici ne trebaju uvijek slijepo slijediti pravila, rutine i procedure, već moraju sami procijeniti u kakvoj se situaciji nalaze i onda odlučiti hoće li ih se pridržavati ili ne.

## **7. Implementacija rutina, pravila i procedura u poslovanje poduzeća DURAN d.d. Pula**

„DURAN d.d. je društvo koje se bavi proizvodnjom proizvoda od laboratorijskog, industrijskog i tehničkog stakla, koji se uglavnom prodaju na inozemnom tržištu.“<sup>31</sup> Prvi naziv pod kojim je proizvedeno prvo vatrostalno staklo bio je Tvornica laboratorijskog stakla „Boris Kidrič“. Pretvorbom i privatizacijom 1992. godine promijenila je naziv u Boral d.d. Pula, a šest godina nakon toga većinskim vlasnikom postaje njemačka Schott Grupa iz Mainza i dodaje naziv Schott Boral d.d., a nekoliko godina kasnije naziv se promijenio u DURAN d.d.

Dolaskom stranog vlasnika tvornica se sve više modernizirala, a sve više pažnje počelo se obraćati i na zaštitu okoliša. Proširen je i asortiman proizvodnje pa se tako danas u programu laboratorijskog stakla proizvode laboratorijske boce i čaše, Erlenmeyerove i odmjerne tikvice, eksikator, a od industrijskog asortimana proizvode se izmuzišta, slijepi završetci, vidna stakla za perilice rublja, zaštitna rasvjetna stakla, bojleri, izolatori i ferali. DURAN d.d. posjeduje certifikate upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša te zapošljava 230 radnika.

U 2017. godini, poduzeće Duran Group, Wheaton Industries i Kimble Chase spojile su se u novu globalnu kompaniju – DWK Life Sciences, kompaniju koja kombinira poznate brandove proizvoda DURAN, WHEATON i KIMBLE. U nastavku će se opisati na koji način poduzeće DURAN d.d. implementira rutine, pravila i procedure u poslovanje te kako to utječe na organizaciju u cjelini, ali i kakav utjecaj ima na zaposlenike organizacije.

Podaci i informacije vezane za poduzeće DURAN d.d. te primjeri koji će biti opisani u nastavku prezentirani su na temelju informacija dobivenih u razgovoru sa izvršnom direktoricom poduzeća Davorkom Bilić koji je obavljen 01.05.2020. putem sredstava za komunikaciju na daljinu.

---

<sup>31</sup> <https://www.dwk.com>, pristupljeno (14.09.2020.)

Što se tiče rutina, treba istaknuti da u poduzeću zaposlenici svakodnevno prilikom dolaska na posao preuzimaju popis radnih zadataka koje trebaju obaviti tokom dana. Zbog toga se zaposlenici ne moraju svakog dana javljati svojim nadređenima kako bi saznali što treba obaviti i na koji način, već cijelo svoje vrijeme mogu utrošiti na obavljanje zadataka, što u konačnici rezultira boljim i uspješnijim provođenjem istih. Na ovaj način zaposlenici obavljaju aktivnosti puno brže i uz manje napora i stresa, a ova vrsta rutine im omogućavaju i da se više fokusiraju na svoje svakodnevne zadatke. Općenito, može se zaključiti kako primjena ovakve rutine u organizaciji rezultira povećanjem produktivnosti i učinkovitosti zaposlenika, ali i organizacije u cjelini.

Poslovna pravila i procedure koje će biti istaknute u nastavku prezentirane su na temelju : priručnika sustava upravljanja okolišem poduzeća DURAN d.d. Pula, internih aktova o pravilima i redoslijedu knjiženja poduzeća DURAN d.d. Pula, kućnog reda poduzeća DURAN d.d. Pula te na temelju procedura poduzeća DURAN d.d. Pula koje su vezane uz nabavu materijala, reklamaciju proizvoda, prodaju i slično.

Od poslovnih pravila posebice se ističu pravila ponašanja zaposlenika i pravila knjiženja, koji svaki na svoj način znatno olakšavaju posao zaposlenicima u poduzeću. Što se pravila ponašanja tiče, zaposlenicima su točno definirani uvjeti i pravila ponašanja u određenim situacijama. Primjerice, zaposlenici imaju definiran raspored radnog vremena, a svoj odlazak i dolazak moraju registrirati i evidentirati na postavljenim aparatima. Radi efikasnije organizacije rada, zaposlenici su dužni unaprijed najaviti rukovoditelju svaki izostanak ili eventualno kašnjenje. Tijekom radnog vremena zaposlenici imaju pravo na stanku i odmor u trajanju 30 min te dvije kraće stanke u trajanju od 10 min, a tijekom radnog vremena radnici ne smiju napuštati prostor tvornice, osim uz dopuštenje.

Što se zaštite na radu tiče, radnici su dužni koristiti osobna zaštitna sredstva i opremu te se ponašati u skladu s odredbama Pravilnika o zaštiti na radu, moraju poštovati znakove sigurnosti i opće obavijesti, a u prostoru tvornice zabranjeno je pušenje, kao i dolazak radnika na posao u alkoholiziranom stanju. Zbog sigurnosnih razloga, u krugu tvornice zabranjeno je upotrebljavati slušalice za slušanje glazbe ili drugih sadržaja. Radnici trebaju maksimalno doprinositi zaštiti čovjekove okoline i energetske učinkovitosti, a osobito se to odnosi na postupanje s opasnim i neopasnim tvarima i otpadnim materijalom te brigom o potrošnji energenata. Prilikom nastanka ozljede na radu, ozlijeđeni radnik mora poštovati propisana pravila – odmah o tome mora izvijestiti rukovoditelja koji ima obvezu sastaviti Zapisnik o utvrđivanju, odnosno ispitivanju ozljede na radu i dostaviti ga stručnjaku za zaštitu na rad. Kod bolovanja, radnici su dužni odmah, u opravdanom slučaju, najkasnije u roku od 24 sata, obavijestiti neposrednog rukovoditelja i kadrovsku službu o privremenoj nesposobnosti za rad te najkasnije u roku od tri dana dostaviti kadrovskoj službi liječničku potvrdu o očekivanom trajanju nesposobnosti za rad. Isto tako zaposlenici su dužni, najmanje jedan dan prije povratka s bolovanja o tome obavijestiti neposrednog rukovoditelja.

Što se tiče imovine poslodavca, zaposlenici su dužni čuvati sredstva rada, alate i opremu kojom se koriste pri radu i proizvodnji, kao i ostalu imovinu i prostore društva od oštećenja, uništenja ili otuđenja, a unošenje i iznošenje materijala, alata i strojeva dopušteno je uz određenu dozvolu.

Zaposlenici iz odjela računovodstva obavljaju mnogobrojne aktivnosti poštujući propisana pravila knjiženja i standarde što im omogućava brže i jednostavnije obavljanje spomenutih aktivnosti. Financijski izvještaji kao što su bilanca i račun dobiti i gubitka rade se jednom mjesečno, a izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni glavnice i bilješke uz financijske izvještaje rade se jednom godišnje. Zaposlenici provode razne aktivnosti kako bi financijski izvještaji bili potpuni i vjerodostojni, a kako bi se zaposlenicima omogućilo lakše i brže obavljanje aktivnosti poštuju se mnoga pravila knjiženja. Neka od njih biti će navedena i objašnjena u nastavku : zaposlenici vode računa o tome da se podaci unose u poslovne knjige temeljem vjerodostojne i uredne knjigovodstvene isprave i to u vremenu u kojem su i nastali te obavljaju popis imovine i obveza.

Neispravna se knjiženja storniraju putem temeljnice, a ispravak knjiženja vrši se odmah nakon zapažanja greške, a najčešći razlozi storniranja su krivi konto ili primjerice krivo mjesto troška. U poduzeću se automatski osigurava da završna stanja prethodnog razdoblja odgovaraju početnim stanjima tekućeg razdoblja u glavnoj knjizi i financijskim izvještajima, a provjeru istih vrši glavni knjigovođa i referent financijske operative. Nakon zaključavanja razdoblja moguća su dodatna knjiženja, a takva knjiženja odobrava direktorica, a provode se vrlo rijetko i to samo u slučajevima ako su značajna i imaju bitnog utjecaja na financijski rezultat i pozicije u bilanci.

Financijski se izvještaji redovito provjeravaju temeljem analitičkog pregleda (da li odstupaju od planiranih vrijednosti, u kojem iznosu, koji su razlozi odstupanja i sl.). Osim toga, provodi se i analiza određenih financijskih pokazatelja kao što su likvidnost društva temeljem planiranih vrijednosti i nedavnih događanja a rezultat se podnosi vlasniku društva. Podaci u financijskim izvještajima temelje se na podacima iz bruto bilance tako da su automatski usklađeni, a usklađivanje financijskih izvještaja i bruto bilance vrši glavni knjigovođa i to prilikom izrade istih.

Osnovna se sredstva knjiže u salda kontima i financijskom knjigovodstvu na temelju vjerodostojne dokumentacije, a to je najčešće račun, a svakom se ulaznom računu dodjeljuje interni broj. Potraživanja od kupaca razvrstana su u tri skupine (120 – kupci u zemlji, 121 – kupci u inozemstvu, 140 – kupci povezana poduzeća) i knjiže se automatski, osnova za prijenos u saldakonte je ispostavljena faktura. Navedena poslovna pravila u poduzeću pružaju zaposlenicima određenu samostalnost na poslu, a s obzirom na to da zaposlenici u svakoj situaciji ne moraju donositi nove odluke, već se oslanjaju na poslovna pravila postoji velika mogućnost da će se skratiti vrijeme i olakšati obavljanje aktivnosti, što će u konačnici rezultirati povećanjem učinkovitosti i efikasnosti zaposlenika, zaposlenici će raditi manje pogrešaka, a isto tako osiguravaju se sigurniji uvjeti i dešava se manje nesreća na radnom mjestu.



Od poslovnih procedura u poduzeću posebno valja napomenuti procedure vezane za nabavu materijala, prodaju, obradu reklamacija, sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja okolišem. Zaposlenici za nabavu novog materijala, prilikom prodaje proizvoda ili prilikom obrade reklamacija kupaca koriste niz propisanih procedura koji zaposlenicima omogućavaju brzo, učinkovito i efikasno obavljanje tih zadataka. U svim navedenim aktivnostima, zaposlenici pomoću poslovnih procedura izbjegavaju mogućnost pojave pogreške i rješavanja istog problema, pa se automatski skraćuje i vrijeme potrebno za obavljanje zadatka jer zaposlenici ne gube veliku količinu vremena na nepotrebne stvari. Sustav upravljanja kvalitetom predstavlja skup procesa i dokumentiranih procedura koji definiraju interna pravila koja opisuju način na koji poduzeće isporučuje i izrađuje proizvod svojim kupcima. Norma omogućava poboljšavanje učinkovitosti i produktivnosti, a isto tako povećava i zadovoljstvo i povjerenje kupaca, a zadovoljni su kupci jedan od glavnih čimbenika uspješne organizacije. Kupci upravo zbog postojanja ove norme ne moraju vršiti audit poduzeća i provjeravati kvalitetu proizvoda, a to omogućava poduzeću konkurentniju poziciju na tržištu. Osim zadovoljstva kupaca, pozitivan utjecaj norme na poduzeće ogleda se kroz poboljšanje sveukupnih rezultata poboljšanjem proizvoda, bolju radnu učinkovitost te smanjenje grešaka u proizvodnji i poslovanju poduzeća. Poduzeće DURAN d.d. bavi se proizvodnjom laboratorijskog stakla, a to je izuzetno specifičan proizvod, tako da je posjedovanje sustava upravljanja kvalitetom izuzetno važno jer mnoge kompanije zahtijevaju posjedovanje tog sustava kao minimalan uvjet kako bi organizacija mogla postati njihov poslovni partner ili dobavljač. Norma ima izuzetno pozitivan utjecaj i na zaposlenike u organizaciji, pa su tako : poslovni zadaci jasnije definirani, planovi i ciljevi koji se trebaju ostvariti jasnije prezentirani, na poslu se potiče učinkovitost, od zaposlenika se očekuje da daju sugestije radi poboljšanja radnog mjesta, a više vremena posvećuje se kvalitetnom obavljanju zadataka i aktivnosti na poslu. ISO 14001 je norma koja organizaciji pruža određeni okvir za postizanje poboljšanja u području djelovanja na okoliš, a sve u skladu s usmjerenjima i politikama zaštite okoliša poduzeća. Implementacija norme u poslovanje poduzeća DURAN d.d. osigurava brojne prednosti kao što su : smanjenje rashoda, racionalnija potrošnja energenata (el. energija, plin...), smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, poboljšanje komunikacije sa zainteresiranim stranama, pozitivan utjecaj na zdravlje zaposlenika i stanovništva, pravna sigurnost zbog poštivanja zakona te stvaranje pozitivnog imidža u javnosti poduzeća i njihovih klijenata.

## 8. Zaključak

Poslovnim se odlučivanjem smatra svako odlučivanje izvan sfere privatnosti, a isto tako, može se definirati kao izbor između dvije ili više inačica radi rješavanja problema koji je nastao u određenoj poslovnoj situaciji. Za razliku od odlučivanja u privatnom životu, poslovno je odlučivanje vezano za donošenje odluka u poduzećima, ustanovama i drugim institucijama. Proces donošenja odluke može trajati duže ili kraće vrijeme i podijeljeno je u nekoliko faza, a u zadnjoj se fazi donosi odluka. Čim se odluka donese, proces odlučivanja u užem smislu može se smatrati završenim. U poslovnom odlučivanju menadžersko odlučivanje zauzima posebno mjesto s obzirom na to da menadžment svoju ulogu ostvaruje putem odlučivanja, a upravo je zato odlučivanje možda i najvažnija funkcija menadžmenta.

Organizacijske se rutine mogu definirati kao učestali i ponavljajući modeli ponašanja kojih se veći broj zaposlenika u organizaciji pridržava. Kako bi organizacije izbjegle mogućnost donošenja krivih odluka, često uspostavljaju smjernice i određena poslovna pravila koja propisuju način ponašanja i praksu donošenja odluka. Zaposlenici često slijede poslovna pravila u procesu donošenja odluka i radnim zadacima koja su postavljena od strane viših razina u organizaciji. Kako bi organizacije u odlučivanju i obavljanju poslovnih zadataka smanjile mogućnost pogreške, nesigurnost, rizik i neizvjesnost, one uvode u poslovanje procedure koje detaljno opisuju korake koje je potrebno poduzimati u specifičnim situacijama. Rutine, pravila i procedure sa sobom nose brojne prednosti i omogućavaju zaposlenicima da budu brži, efikasniji i produktivniji, ali sa sobom donose i određene nedostatke kao što su prevelika automatiziranost i standardiziranost u poslovanju, što može dovesti do nezadovoljstva radnika i smanjenja inovativnosti i kreativnosti.

U radu je navedeno na koji način poduzeće DURAN d.d. implementira rutine, pravila i procedure u svoje poslovanje te koje sve prednosti na taj način poduzeće ostvaruje.

## Literatura

### a) Knjige

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Belak, V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb, Belak excellens d.o.o., 2014.
3. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić Nina, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
4. Sikavica P. et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb. Školska knjiga, 2014.
5. Petar S. i Lj. Babogredac, *Pametna odluka : Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
6. Sikavica P. et al., *Poslovno odlučivanje : teorija i praksa donošenja odluka*, Zagreb, Informator, 1994.
7. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje*, drugo izdanje, Zagreb, Informator, 1999.
8. Yates J.F., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, MATE, 2012.
9. Z. Babić, *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Ekonomski fakultet Split, 2017.

### b) Članci

1. Despotović M. i I. Katavić, „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, Vol. 6, No.2., 2016., dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/>, (pristupljeno 11.04.2020.)
2. Karlić T. i L. Hadelan, „Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke“, *Praktični menadžment*, 2011., Vol. 2, No. 2, dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 09.04.2020.)
3. Spoden C., „Build from the ground up: differentiating between policies, standards, procedures, and guidelines“, dostupno na : <https://www.dogpile.com/> (pristupljeno 16.04.2020.)

4. Ross R. G. I G. S. W. Lam, „Business Rules: Basic Principles“, dostupno na :  
<http://www.brcommunity.com/articles.php?id=b628> , pristupljeno (01.08.2020.)

c) Web-stranice

1. <https://www.duran-group.com/en/home.html>, DURAN d.d. Pula – službena stranica  
poduzeća

## **Popis priloga**

### A. Slika

Slika 1. Odnos menadžerskih funkcija i odlučivanja

### B. Tablice

Tablica 1. Primjeri različitih vrsta poslovnih pravila

Tablica 2. Procedura pranja ruku u restoranu xy

## **Sažetak**

Poslovno odlučivanje odnosi se na svako odlučivanje van sfere privatnosti. Uspješno donošenje poslovnih odluka jedan je od ključnih segmenata koji vode uspješnom poslovanju organizacije, a poslovno se odlučivanje u velikoj mjeri olakšava i poboljšava uvođenjem rutina, pravila i procedura u poslovanje organizacije.

Objasnile su se definicije vezane za poslovno i menadžersko odlučivanje, a pojasnile su se i odluke te vrste odluka. Isto tako, pojasnili su se i stilovi odlučivanja te su se istaknuli problemi koji se mogu pojaviti u poslovnom odlučivanju. Poslovno je odlučivanje vezano za donošenja odluka u poduzećima ili ostalim institucijama.

Zatim je obrađen cilj rada, a vezan je za ulogu rutina, pravila i procedura u poduzeću. U ovom su se poglavlju detaljno pojasnili pojmovi i definicije vezani za rutine, pravila i procedure u poslovanju poduzeća. Isto tako, istaknute su i brojne prednosti, ali i nedostaci koje rutine, pravila i procedure donose organizaciji te njenim zaposlenicima.

Kraj rada odnosi se na formalizaciju te utjecaj formalizacije na organizaciju i efikasnost u odlučivanju, a osim toga bavi se i konkretnim primjerom implementacije rutina, pravila i procedura u poslovanje poduzeća DURAN d.d. Pula. Ukazuje se na brojne prednosti, ali i neke nedostatke koje zaposlenici i organizacija u cjelini imaju korištenjem istih u poslovanju i svakodnevnim aktivnostima unutar organizacije, što u konačnici rezultira povećanjem efikasnosti i produktivnosti zaposlenika, ali i cjelokupne organizacije.

**Ključne riječi** : poslovno odlučivanje, menadžersko odlučivanje, odluke, rutine, pravila, procedure, formalizacija, prednosti i nedostaci rutina, pravila i procedura

## Summary

Business and managerial decision making definitions are explained, as are decisions and types of decisions. Moreover, types of decision making were explained and problems that can appear in business decision making process were pointed out. Business decision making is related to bringing decisions in companies or other institutions.

The next chapter is about the scope of this paper; the role of routines, rules and procedures in the company. The before mentioned was in depth explained and definitions related to routines, rules and procedures in companies operations were provided. Moreover, numerous advantages but also disadvantages that routines, rules and procedures cause to the company and its employees were pointed out.

Formalization and the impact of formalization on companies and efficiency in decision making is found in the conclusion part , as well as a specific example of an implementation of routines, rules and procedures in business operations of DURAN d.d. Pula. It indicates different advantages, but also several disadvantages that employees and company as a whole have by using the above mentioned in business and everyday activities within the company which ultimately results with increase in both company's and employees' efficiency and productivity.

**Key words:** business decision making, managerial decision making, decisions, routines, rules, procedures, formalization, advantages and disadvantages of routines, rules and procedures