

Stilovi odlučivanja

Cestarić, Petra

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:137:268204>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

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



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

PETRA CESTARIĆ

STILOVI ODLUČIVANJA

Završni rad

Pula, 2020.

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

PETRA CESTARIĆ

STILOVI ODLUČIVANJA

Završni rad

JMBAG: 0303073583, 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, 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

1.UVOD	1
2.ODLUČIVANJE	2
3. STILOVI ODLUČIVANJA.....	5
3.1. Autokratski stil	7
3.2. Demokratski stil	9
3.3. Vroom-Yettonov stil	10
3.4. Ostali stilovi odlučivanja	12
4.FAKTORI O KOJIMA OVISI IZBOR STILA ODLUČIVANJA.....	15
5.VARIJABLE OBLIKOVANJA STILA ODLUČIVANJA.....	17
5.1. Individualne	17
5.2. Organizacijske.....	18
5.3. Kulturološke.....	18
6.POVEZANOST STILOVA ODLUČIVANJA I STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA.....	19
7.PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE.....	23
8.ZAKLJUČAK.....	25
LITERATURA	26
POPIS PRILOGA.....	27
SAŽETAK	28
SUMMARY	29

1.UVOD

Predmet istraživanja ovoga rada su stilovi odlučivanja, faktori o kojima isti ovisi, kao i varijable koje ih oblikuju. Cilj završnog rada je prikazati stilove odlučivanja s teorijskog aspekta te se osvrnuti na vrste stilova odlučivanja i analizirati kako isti utječu na uspjeh poslovanja. Svrha je rada spoznati važnost stilova odlučivanja u teoriji te njihovu primjenu, odnosno kako znanstvena struka gleda na implementaciju stilova odlučivanja u praksi.

Struktura rada sastavljena je od osam međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu data je uvodna riječ problematike teme, prikazan je predmet, cilj i svrha istraživanja, struktura rada te znanstvene metode. U drugom dijelu su objašnjene teorijske odrednice odlučivanja i odluka. Treći dio temeljito i precizno obrađuje i definira stilove odlučivanja koji se primjenjuju u donošenju poslovnih odluka. U četvrtom dijelu obrađeni su faktori o kojima ovisi izbor stila odlučivanja. Peti dio opisuje varijable oblikovanja stilova odlučivanja. U šestom dijelu opisana je povezanost stilova odlučivanja sa upravljanjem konfliktima. U sedmom dijelu je naveden uspješan primjer iz poslovne prakse. U zaključku su iznesene završne misli autorice o istraženju problematiki.

Na samom početku ovog rada objašnjen je proces odlučivanja, odnosno što je to odluka te kako se odlučivanje unutar poduzeća odvija. Zatim se upoznajemo sa glavnim dijelom ovoga rada, odnosno stilovima odlučivanja, te je pobliže objašnjeno kako postoje razni stilovi odlučivanja koji se razlikuju prema raznim tumačenjima autora. Svi ti razni stilovi odlučivanja se kreću između dva osnovna i najpoznatija stila, a to su autokratski i demokratski stil odlučivanja. Uz pomoć dva faktora poput količine informacija te broja opcija za rješavanje određenog problema ćemo lakše doći do izbora odgovarajućeg stila odlučivanja za menadžera. Nadalje se u radu bavimo i sa varijablama oblikovanja stila odlučivanja koje dijelimo na individualne, organizacijske i kulturološke, što ćemo objasniti u nastavku ovog rada. Na samom kraju rada analiziramo i konflikte do kojih dolazi unutar svakog poduzeća, odnosno njihovu povezanost sa stilom odlučivanja te navodimo primjer iz prakse.

U radu su, u različitim kombinacijama, primijenjene sljedeće znanstveno – istraživačke metode: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, komparativna metoda, metoda kompilacije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, metode analize i sinteze te induktivna i deduktivna metoda.

2.ODLUČIVANJE

Neki autori definiraju odlučivanje kao proces procjenjivanja ponuđenih mogućnosti, te, kao rezultat, izbora između alternativa, što odlučivanje čini najvažnijim dijelom menadžerskog posla.¹ Drugi, pak, odlučivanje definiraju kao biranje smjera odnosno načina djelovanja između više alternativa.²

Odlučivanjem ćemo dati odgovore na iduća navedena pitanja: gdje se posao mora obaviti - odnosno mjesto odlučivanja, kada se taj posao mora obaviti - točnije vrijeme odlučivanja, kako se taj isti posao mora obaviti - odnosno način odlučivanja, i tko će taj posao obaviti - točnije rečeno tko je donositelj odluka.

Proces stvaranja odluka također možemo navesti odlučivanjem, to je proces koji se sastoji od odgovora na tri pitanja: što je novonastali problem koji se planira riješiti odlučivanjem, koja su moguća rješenja koja stoje na raspolaganju te koje smo odgovarajuće rješenje za taj problem odabrali. Dakle, odlučivanje možemo definirati kao proces odabira između minimalno dvije ili više različitih mogućnosti prilikom rješavanja određenog problema.

Također autori Petar i Babogredac navode kako odlučivanje možemo definirati i kao proces rješavanja problema.³

Prema Sikavici odlučivanje se sastoji od nekoliko faza 3⁴:

- identifikacija problema
- definiranje zadatka
- snimanje i analiza postojećeg stanja
- traženje inačica rješenja problema
- vrednovanje inačica rješenja problema
- donošenje odluka
- provođenje odluke
- kontrola provođenja odluke

¹ S. Petar, Lj. Babogredac, *Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 17.

² loc. cit

³ loc. cit.

⁴ P. Sikavica, *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, 2014., Zagreb, str.153

Postoje različiti pogledi na faze procesa odlučivanja, te ih možemo podijeliti u dvije osnovne skupine. Jednu skupinu čine autori za koje je donošenje odluke završna faza u procesu odlučivanja, što uvjetuje i manji broj faza u tom procesu. Dok druga skupina autora gleda na proces odlučivanja šire pa odluke prate i nakon faze donošenja, točnije u fazi provođenja odluke te u fazi kontrole. Predstavnici ove skupine autora navode veći broj faza u procesu odlučivanja za razliku od predstavnika prve skupine.⁵

Proces odlučivanja shvaćen u užem smislu završava fazom donošenja odluke, a sastoji se od dvije osnovne faze: faze pripreme odluke i faze donošenja odluke. Na ovaj način odlučivanje shvaćaju L. T. Livingston, H. A. Simon et. al.⁶

Proces odlučivanja shvaćen u širem smislu razumijeva i faze procesa odlučivanja koje slijede nakon faze donošenja odluke, a to su faze provođenja i kontrole provođenja odluke. U širem poimanju procesa odlučivanja, različite autore je moguće razvrstati u dvije podskupine. Jednu podskupinu čine autori koji vide tri temeljne faze procesa odlučivanja: 1) priprema odluke, 2) donošenje odluke i 3) provođenje odluke (realizacija, implementacija). Drugu podskupinu čine autori koji vide četiri temeljne faze procesa odlučivanja: 1) priprema odluke, 2) donošenje odluke, 3) provođenje odluke i 4) kontrola provođenja odluke.⁷

Za razliku od odlučivanja koje se definira kao proces, odluke same po sebi predstavljaju rezultat procesa odlučivanja.

Odluku možemo definirati kao izborom između više mogućih opcija koje su usmjerene prema ostvarenju cilja. Ona označava kojim će se putem ići i na koji način djelovati kako bi se osiguralo njezino provođenje. Kada se dođe do odluke, kada se nešto odluči, tada više nema mjesta nikakvoj dilemi ili nesigurnosti, već se tada pristupa provođenju te odluke.

Ukoliko dođe do situacije da je odluka donesena, a nije se prešlo u provođenje te iste odluke smatra se kako se degradira sav uloženi trud i napor koji je prethodno uloženi u proces donošenja odluke. U takvoj si situaciji možemo postaviti pitanje zašto je proces donošenja odluke uopće započeo ako se donesena odluka neće provesti u djelo.

⁵ P. Sikavica, *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, 2014., Zagreb, str.153

⁶ Ibidem, str. 154.

⁷ Ibidem, str. 156.

Bitno za navesti je kako odluka mora biti precizna, jasna, nedvosmislena, te da ju je moguće ostvariti i kao najbitnije naglasiti da odluka mora biti donesena u pravo vrijeme.

Dobra odluka zasniva se na logici i razmatra sve raspoložive podatke i moguće opcije i izabire najbolju opciju. Ponekad, dobra odluka može rezultirati neočekivanim i nepovoljnim rezultatom. Loša odluka je ona koja se ne zasniva na logici, ne koristi dovoljno raspoložive informacije, ne razmatra sve opcije i ne koristi prikladne kvantitativne tehnike.⁸

Autori Petar i Babogredac smatraju kako bi svaka odluka trebala sadržavati sljedeće:

- subjekt, objekt, strukturu, ili sustav na koji se odluka odnosi i koju odluku treba realizirati,
- aktivnosti koje treba provesti tijekom realizacije odluke,
- ciljeve koje treba ostvariti kroz realizaciju odluke,
- sustav ograničenja ili limitirajućih faktora,
- termine, rokove, prostorne, vremenske kao i ostale resurse, te
- sustav materijalno-tehničkog, financijskog i drugog osiguranja realizacije odluke.⁹

⁸ Z. Babić, *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, 2011., Split, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, 2011., str. 1.

⁹ Saša Petar, Ljiljana Babogredac, op. cit., str. 19.

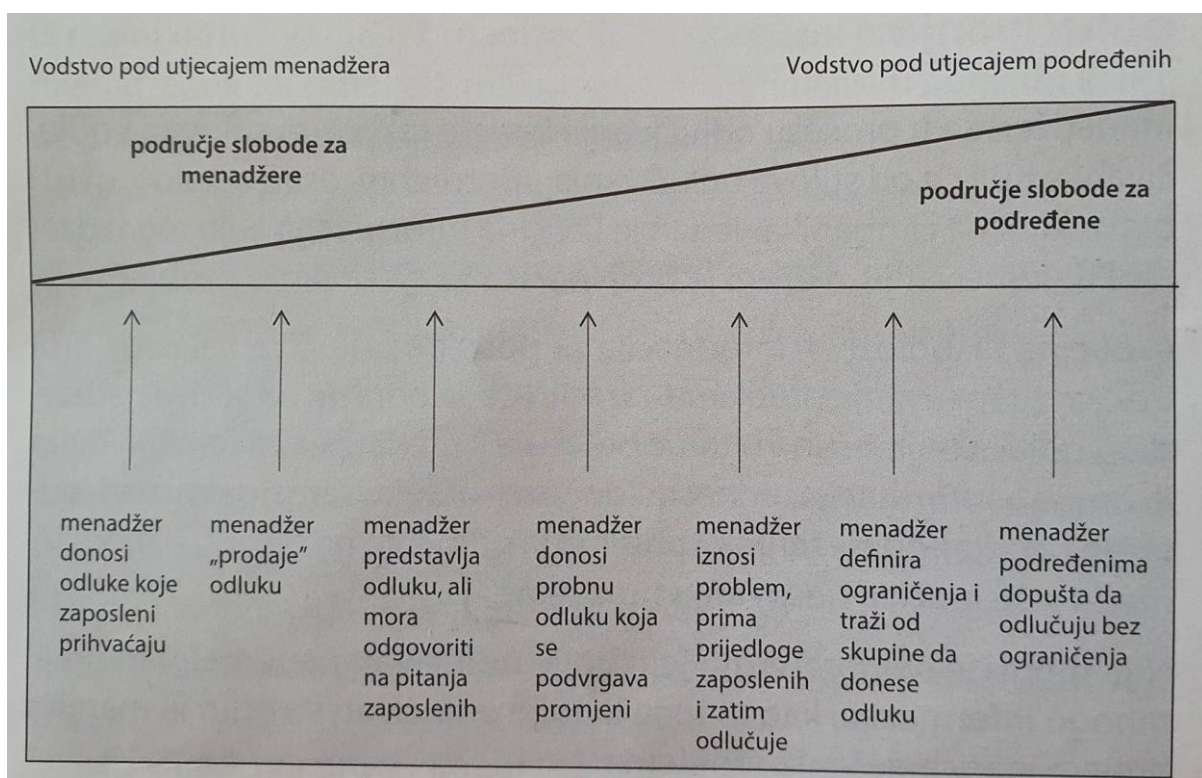
3. STILOVI ODLUČIVANJA

Stilovi odlučivanja su sa stilovima vođenja poduzeća u najužoj vezi. Stilovi odlučivanja menadžera su podskup njihovih stilova vođenja jer je donošenje odluka odnosno odlučivanje glavni posao menadžera. Da bi menadžer zaista bio menadžer u pravom smislu te riječi, potrebno je da posjeduje potrebna znanja, sposobnosti i vještine djelovanja.¹⁰ Kada je riječ o teoriji i praksi menadžerskog odlučivanja susrećemo se sa raznim stilovima odlučivanja.

Prema P. Sikavici et. al. dva osnovna stila odlučivanja su autokratski stil odlučivanja i demokratski stil odlučivanja. Velika većina stilova odlučivanja polaze od karakteristika menadžera koji je odgovoran za donošenje odluka, te od suradnikovih karakteristika, ali također i od situacije u kojoj se trenutne odluke donose.

U nastavku rada prikazana je slika ponašanja menadžera u procesu donošenja odluka.

Slika 1. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka



Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 43.

¹⁰ E. Kuka, *Značaj obrazovanja menadžera*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3 No. 1, 2012., <https://hrcak.srce.hr/83438> (pristupljeno: srpanj 2020.)

Na prikazanome modelu autori R. Tannenbaum i W. H. Schmidt ukazuju kako na slici krajnje lijevo prikazani vođa ne daje nikakva prava niti slobodu podređenima te on ima cjelokupnu vlast unutar procesa odlučivanja.

Dok oni prikazani na slici krajnje desno predstavljaju vođe koji daju veliku razinu slobode svojim podređenima. Autori R. Tannenbaum i W. H. Schmidt uveli su još pet vrsta stilova vodstva unutar, odnosno između, ova dva krajnja stila (autokratskog i demokratskog). Stilove su nazvali: autokratski, patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni, delegirajući i demokratski.¹¹

Ovisno o sposobnostima menadžera – donositelja odluke i njihovim znanjima, znanjima suradnika, te samoj situaciji menadžeri će koristiti različite stilove odlučivanja.

¹¹ Pere Sikavica, et. al., op.cit., str. 43.

3.1. Autokratski stil

Kod autokratskog stila odlučivanja jedna osoba ima vlast i moć u odlučivanju koja je neograničena, kao što i sam naziv stila govori.¹² U poduzeću svi ostali zaposlenici samo izvršavaju donesene odluke glavnog menadžera odnosno direktora koji na taj način odlučuje. U situaciji složenije organizacijske strukture i strukture menadžmenta koji formalno postoji unutar poduzeća isto tako govorimo o autokratskom stilu odlučivanja.

Na primjer ako sve odluke ili većinu odluka srednje ili niže razine menadžmenta u mora svojim odobrenjem potvrditi glavni direktor poduzeća, tada također govorimo o autokratskom stilu odlučivanja. Na ovaj način odnosno autokratskim odlučivanjem glavni direktori poduzeća predstavljaju autoritet i moć prilikom odlučivanja, te preuzimaju kompletnu odgovornost na sebe. Prednosti ovog stila je brzina izvršavanja zadataka i donošenja odluke, te moć koja utječe na pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka. Dok su nedostaci izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije. Rukovoditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost.

Autokratski stil komplementaran je sa manjim poduzećima koja imaju manji broj zaposlenih. Kada govorimo o većim poduzećima sa zaposlenima koji se broje u stotinama ili tisućama, isključivanje srednjeg menadžmenta iz procesa odlučivanja može destruktivno djelovati na uspješnost i djelotvornost cijelog poduzeća. Kod autokratskog stila glavni direktor mora također razmišljati i o rutinskim, minornim te operativnim odlukama koje bi u drugim stilovima vođenja poduzeća donosila niža i srednja razina menadžmenta.

¹² N. B. Ređep, *Stilovi odlučivanja*, Regionalni Tjednik, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/stilovi-odlucivanja> (pristupljeno: kolovoz 2020.)

Prema jednom istraživanju funkcioniranja menadžmenta u hrvatskim poduzećima koje je provedeno u studenom 1993. godine 57% svih odluka glavnih direktora poduzeća spadaju u operativne i rutinske odluke, dok je udio strateških odluka na toj najvišoj razini menadžmenta svega 21%. Ovdje se iznose rezultati istraživanja za 37 direktora iz 16 poduzeća sa 51.000 zaposlenih, na području Republike Hrvatske. Ako se top menadžment samo marginalno bavi strateškim pitanjima i donošenjem strateških odluka, tada se s pravom postavlja pitanje tko se onda bavi strategijom poduzeća? Nitko!¹³

Problem dominantnog autokratskog stila odlučivanja se može riješiti delegiranjem odgovornosti, ovlaštenja i naravno autoriteta prilikom odlučivanja na niže razine menadžmenta unutar poduzeća.

Tada će proces odlučivanja unutar poduzeća biti bitno kvalitativno unaprijeđen jer će se vrhovni menadžment baviti samo odlučivanjem vezanim za najvažnija pitanja, dok će odluke vezane uz sva ostala pitanja biti prepuštene nižim razinama menadžmenta.

¹³ P. Sikavica, et. al., *Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka*, Informator, Zagreb, 1994., str., 26.

3.2. Demokratski stil

Demokratski stil odlučivanja, za razliku od autokratskog, je usmjeren na niže razine menadžmenta te uključuje suradnike, kao i druge zaposlenike u proces odlučivanja. Ovaj stil obilježava konzultiranje donositelja odluke sa suradnicima, odnosno podređenima prije donošenja same odluke. S obzirom na participaciju suradnika u odlučivanju, ovaj stil se još naziva i participativno – demokratskim stilom odlučivanja.¹⁴

Stvarni demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja u organizaciji, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštovanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i slično¹⁵.

Svaki od dva osnovna stila odlučivanja se treba prilagođavati poslovnoj situaciji i veličini organizacije. Demokratski stil odlučivanja nije bez mane, kao što bi bilo neopravdano u organizaciji u potpunosti odbaciti autokratski stil odlučivanja. Kod korištenja demokratskog stila moramo biti svjesni da taj proces može biti i trošenje vremena. Postoje izvanredne situacije gdje do naročitog izražaja sa svojim prednostima dolazi autokratski stil. Neke od tih posebnih odnosno izvanrednih situacija mogu biti one krizne ili katastrofalne situacije, te gdje je važna brzina i sigurnost. Međutim, kao trajan način odlučivanja, posebice u suvremenim uvjetima poslovanja, preferira se demokratski stil.

On je najviše zastupljen u suvremenim kompanijama koje karakterizira uporaba visoke tehnologije, diverzifikacija proizvodnje i decentralizacija organizacijske strukture. Kod demokratskog stila je izraženo veće zadovoljstvo zaposlenika, što u konačnici rezultira višim radnim učincima.

Primjenom demokratskog stila menadžer omogućuje podređenima da se razviju u samostalne i odgovorne donositelje odluka. Stoga uspješni menadžer ne donosi odluke za svoje podređene, već ih uči kako da sami riješe poslovne probleme, odnosno kako da sami donesu odluku. Demokratski rukovoditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja, te dvosmjernu komunikaciju možemo navesti kao prednosti stila.

¹⁴ Pere Sikavica. et. al., op.cit., str. 48.

¹⁵ loc. cit.

3.3. Vroom-Yettonov stil

Ovaj stil odlučivanja razvili su V. Vroom i F. Yetton još 1973. godine, a pošli su od situacijskog modela vodstva. Vroom i Yetton se bave načinima kako vođe odlučuju u različitim situacijama, što se može smjestiti pod stilove vodstva.¹⁶

Kod ovog stila odlučivanja će se vođe konzultirati sa suradnicima ili ih u većoj ili manjoj mjeri uključiti u proces odlučivanja. U principu svaki vođa bira svoj stil odlučivanja u skladu s odgovorima na sljedeća pitanja¹⁷:

1. Koliko je važna tehnička kvaliteta odluke?
2. Kolika je važna predanost podređenih?
3. Ima li dovoljno informacija za donošenje kvalitetnih odluka?
4. Je li problem odlučivanja dobro strukturiran?
5. Koliko će podređeni biti predani odluci?
6. Dijele li podređeni ciljeve organizacije?
7. Postoji li vjerojatnost konflikata između podređenih pri rješavanju problema?
8. Imaju li podređeni dovoljno informacija za donošenje visokokvalitetnih odluka?

Vroom – Yettonov stil može uključivati pet mogućih stilova odlučivanja¹⁸:

- Autokratski I – ovdje vođa rješava problem ili donosi odluku upotrebljavajući dostupne informacije.
- Autokratski II – ovdje vođa dobiva informacije od sljedbenika i tada odlučuje kako riješiti problem. Može, ali ne mora, obavijestiti sljedbenike u čemu je problem dok od njih dobiva informacije, a uloga sljedbenika je da ih osiguraju.
- Konzultativni I – ovdje vođa dijeli problem sa svakim podređenim posebno, dobivajući od njih ideje i prijedloge, a ne okuplja ih u skupinu. Vođa donosi odluke koje mogu, ali ne moraju odražavati utjecaj sljedbenika.
- Konzultativni II – vođa dijeli probleme sa podređenima kao sa skupinom, dobivajući njihove ideje i prijedloge. Vođa donosi odluke koje mogu, ali ne moraju odražavati utjecaj sljedbenika.

¹⁶ P. Sikavica, et. al., *Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka*, Informator, Zagreb, 1994., str., 49.

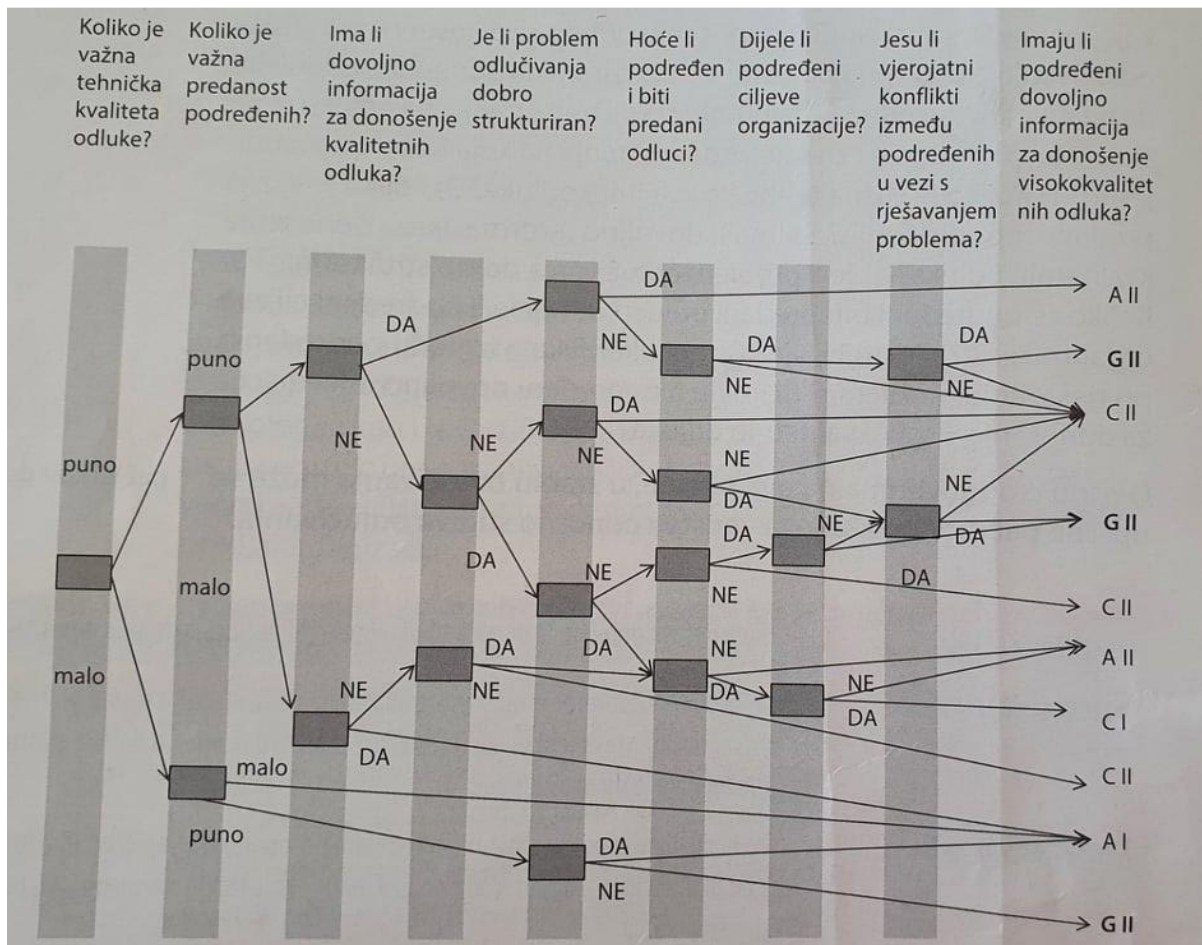
¹⁷ Loc. cit.

¹⁸ Loc. cit.

- Skupni ili participativni – Vođa dijeli problem sa sljedbenicima kao sa skupinom. Skupina zajednički razvija i vrednuje inačice za rješavanje problema i nastoji pronaći suglasno rješenje. Vođa je osoba koja predsjedava, a rješenje koje podupire cijela skupina prihvaća se i primjenjuje.

Na prikazanoj slici možemo vidjeti Vroom-Yettonov model odlučivanja sa različitim mogućnostima odgovora.

Slika 2. Vroom-Yettonov model odlučivanja



Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 50.

Različite kombinacije odgovora na pitanja iz Vroom-Yettonovog modela odlučivanja vode ka različitim stilovima odlučivanja.

3.4. Ostali stilovi odlučivanja

Osim spomenutih stilova odlučivanja u literaturi susrećemo i ostale stilove odlučivanja.¹⁹ Različiti autori navode različite klasifikacije stilova odlučivanja.²⁰

Autori M. J. Driver, R. Brousseau i P. L. Hunsaker su tako naveli sljedeće stilove odlučivanja²¹: odlučan, fleksibilan, hijerarhijski, integrativni i sustavni.

Odlučan stil obilježavaju usmjerenost na djelovanje te upotreba minimuma informacija za rješavanje problema. Naime, u ovom stilu odlučivanja donositelj odluke traži samo onu količinu informacija koje mu omogućuju identificiranje zadovoljavajuće odluke, što znači da donositelj odluke ne traga za najboljim rješenjem, već se zadovoljava sa zadovoljavajućim rješenjem.

Fleksibilan stil odlučivanja kojeg obilježava uporaba veće količine informacija, što donositelju odluka omogućuje da razvije veći broj inačica rješenja problema kako bi mogao lakše izabrati najbolju inačicu, odnosno donijeti najbolju odluku. Ovaj stil karakterizira brzo odlučivanje u kojem donositelj odluka često mijenja orijentaciju informacija kako bi svestranije sagledao različite inačice rješavanja problema.

Hijerarhijski stil obilježavaju uporaba velikih količina informacija i brojne analize na temelju kojih bi donositelj odluke iz malog broja inačica kreirao jednu jedinu mogućnost rješavanja problema.

Integrativni stil obilježava uporaba velike količine informacija, što omogućuje razvoj većeg broja inačica rješavanja problema prije nego što se odluči za jedno rješenje.

¹⁹ P. Sikavica, et. al., Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994., str., 51.

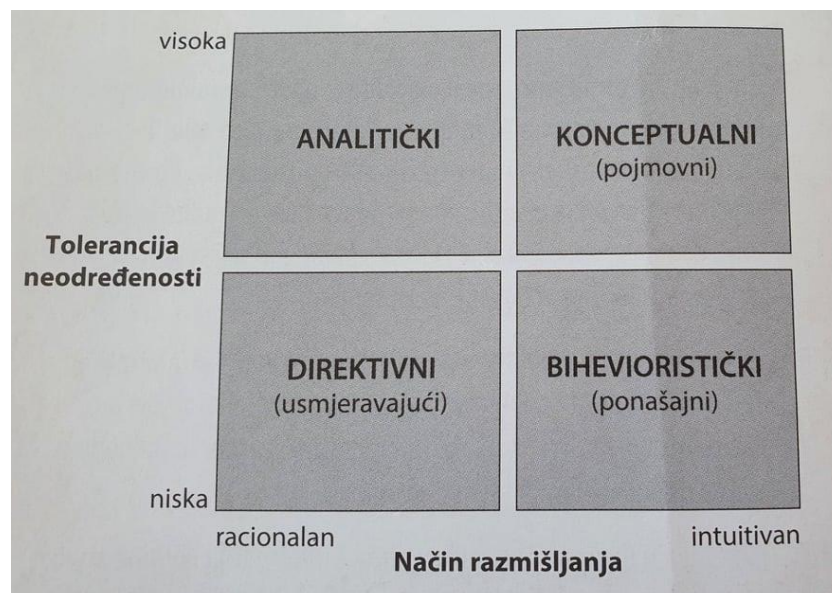
²⁰ Loc. cit.

²¹ Loc. cit.

Sustavni stil je najstroženiji od svih prethodnih, a preferira veliku količinu informacija kako bi se lakše razumjela različita motrišta odlučivanja i inačice u rješavanju problema.

Različite stilove odlučivanja također možemo razmatrati i s obzirom na način razmišljanja menadžera odnosno donositelja odluke. Ovisno o tome razmišlja li menadžer intuitivno ili racionalno, te ovisno o stupnju njegove tolerancije neodređenosti u odlučivanju. Moguće je razlikovati četiri stila odlučivanja, kao što nam to i prikazuje slika 3.

Slika 3. Stilovi odlučivanja s obzirom na način mišljenja donositelja odluka



Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 52.

Direktivni stil odlučivanja će koristiti menadžer – donositelj odluka koji razmišlja na racionalan način, te koji ima nizak stupanj tolerancije neodređenosti u odlučivanju. Za ovaj stil karakterističan je minimalan broj informacija i samo nekoliko inačica na raspolaganju.

Analitički stil odlučivanja obilježava viši stupanj tolerancije neodređenosti u odlučivanju, te racionalno razmišljanje. Kod ovog stila menadžeru je potreban veći broj informacija i veći broj inačica kako bi riješio određeni problem. Također je karakteristična dobra prilagodba na novonastale situacije te oprezno odlučivanje.

Kod konceptualnog stila odlučivanja možemo vidjeti višu razinu tolerancije neodređenosti u odlučivanju i intuitivno razmišljanje. Ovaj stil karakterizira širina i otvoren velik broj inačica za rješavanje problema. Menadžeri koji koriste konceptualni stil odlučivanja su orijentirani više na dugoročne odluke, te se ističu u kreativnosti prilikom pronalaska rješenja za novonastali problem.

Kod biheviorističkog stila odlučivanja se susrećemo sa niskom tolerancijom neodređenosti prilikom odlučivanja i intuitivnim načinom razmišljanja. Navedeni stil odlučivanja uključuje i druge u proces donošenja odluka.

4. FAKTORI O KOJIMA OVISI IZBOR STILA ODLUČIVANJA

Prilikom procesa odlučivanja menadžeri se koriste raznim stilovima odlučivanja. Za koji će se stil odlučivanja odlučiti ovisi osim spomenutih i o sljedećim faktorima. Jedan od njih je količina informacija koju menadžer posjeduje te koristi prilikom odlučivanja, dok je drugi faktor broj opcija za rješavanje određenog problema.

Oba faktora će se različito odraziti na stil odlučivanja kod svakog menadžera. Ovisno o tome odlučuje li menadžer između jedne, odnosno manje ili više opcija rješenja problema te sa manje ili više potrebnih informacija.

Ne možemo sa sigurnošću reći koji je način odlučivanja bolji, s više ili manje inačica rješenja, te na temelju manje ili više potrebnih informacija. Možemo samo navesti kako je u pravilu odlučivanje jednostavnije, kvalitetnije, lakše i naravno pouzdanije ako raspoložemo s većom količinom potrebnih informacija prilikom odlučivanja. S druge strane, proces odlučivanja u takvoj situaciji je sporiji i nešto skuplji.

S obzirom na količinu potrebnih informacija koje menadžeri koriste u odlučivanju, oni se dijele na: maksimaliste i minimaliste.²² Maksimaliste predstavljaju oni donositelji odluka odnosno menadžeri koji koriste veliku količinu relevantnih informacija prilikom odlučivanja. Dok s druge strane, minimalisti su menadžeri kojima treba mali broj informacija kako bi donijeli odluku i oni brzo reagiraju na određenu situaciju.

Kada se nađemo u situaciji kada je potrebno nešto brzo odlučiti sa samo elementarnim informacijama menadžer koji je maksimalist uopće ne bi mogao odlučivati jer bi se jako teško snašao. Ali zato u obrnutoj situaciji kada bi se radilo o odlučivanju u kojemu treba više toga uzeti u obzir i analizirati različite informacije, menadžer minimalist bi se teže snašao u toj situaciji.

²²Pere Sikavica, et. al., op. cit., str. 28.

Tako možemo shvatiti kako različite poslovne situacije odlučivanja zahtijevaju uz različitu količinu prikupljenih informacija koje su potrebne pri odlučivanju i različit tip menadžera koji je adekvatan za određene situacije donošenja odluka.

Stoga s pravom tvrde M. J. Driver, K. R. Bousseau i P. L. Hunsaker kako menadžeri griješe, ne zato što donose krive odluke, već zato što upotrebljavaju pogrešan stil odlučivanja za datu situaciju.²³

²³ Sikavica, P. et. al., Poslovno odlučivanje, 2014., Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 30.

5.VARIJABLE OBLIKOVANJA STILA ODLUČIVANJA

Varijable, odnosno komponente oblikovanja stilova odlučivanja su vrlo važan integralni dio ukupnog stila koji ga oblikuje u njegovoj implementaciji. Ove varijable su ključne za primjenu odabranog stila od strane menadžera, te kao takve utječu na uspjeh provedbe odluke, njezin rezultat, ali i uključenost cjelokupne organizacije, kako u donošenju i njezinoj implementaciji, tako i u njezinim posljedicama, odnosno uspjehu ili neuspjehu.

Varijable oblikovanja se mogu kategorizirati u: individualne, organizacijske i kulturološke.²⁴

5.1. Individualne

Individualne varijable odlučivanja uključuju znanje donositelja odluka, njegovo iskustvo, osobine karaktera te sposobnost prilagodbe situaciji u kojoj se nalazi.

Znanje donositelja odluka je vrlo važna varijabla u oblikovanju stila odlučivanja. Isti mora posjedovati stručno i specijalizirano znanje o vodstvu, te poznavanje teorije odlučivanja.

Iskustvo donositelja odluka je varijabla koju isti stječe u poslovnim situacijama, ali i životnim. Najčešće donositelj odluka mora dugo raditi da bi stekao iskustvo potrebno za odgovornije pozicije u organizaciji.

Osobine karaktera donositelja odluka su varijabla koja se razlikuje od menadžera do menadžera. Osobnost je komponenta karaktera koja se gradi dobrim dijelom van poslovne organizacije, a djelomično je uzrokovana i genetikom. Tako menadžeri, da bi donijeli uspješnu odluku, moraju posjedovati karakterne osobine koje im omogućuju uspješnu provedbu poslovnih odluka, a one uključuju samostalnost, autoritet, prilagodbu situacijama i drugima, sposobnost snalaženja i ophodnje s drugima, vještinu razvoja dobre komunikacije, visok prag tolerancije i inteligencije i drugo.

²⁴ D. Tipurić, *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, 2009., str.7., <http://www.efzg.unizg.hr/> (pristupljeno: kolovoz 2020.)

5.2. Organizacijske

Donošenje odluka je važan proces u organizaciji. To će utjecati na učinkovitost organizacije. U organizaciji menadžeri imaju formalna ovlaštenja za korištenje organizacijskih resursa i za donošenje odluka.

Vrhovni menadžment obično donosi strateške odluke koje će utjecati na dugoročni smjer poslovanja. Strateška odluka tiče se planiranja i usklađenosti s vizijom i misijom organizacije. Pored toga, ona se bavi i rastom organizacije i uključivanjem važnih promjena budući da organizacija djeluje u okruženju koje se stalno mijenja. Vrhovni menadžment koji donosi strateške odluke mora odrediti ciljeve poduzeća, donijeti važne poslovne odluke, odlučiti o budućem načinu djelovanja uzimajući u obzir ekonomske politike i druge socijalne, nacionalne i međunarodne čimbenike te dajući smjernice menadžerima srednje razine.

Srednji menadžment donosi pretežno taktičke odluke. Ovo su srednjoročne odluke o tome kako implementirati strategiju koju je postavilo rukovodstvo najviše razine. Na primjer, koliko osoblja je potrebno zaposliti? Menadžer srednje razine obično provodi upute uprave i prosljeđuje ih menadžmentu niže razine. Oni također moraju preporučiti revidirane i dopunjene politike svog odjela. Menadžment srednje razine također motivira podređene na veću produktivnost i nagrađuje ih za izvrsne performanse.

Rukovodstvo niže razine donosi operativne odluke te u tom slučaju, donositelji odluka moraju uzeti u obzir volumen, kašnjenje, varijabilnost, upravljanje rizikom i samoposluživanje. Operativne odluke se donose na najnižoj razini menadžmenta te obuhvaćaju svakodnevne aktivnosti organizacije.²⁵

5.3. Kulturološke

U suvremeno poslovanju vrlo su bitne kulturološke varijable koje utječu na oblikovanje stila odlučivanja.

Nacionalnost donositelja odluke, spol, vrijednosti društva u kojem je odrastao, religija, obiteljske vrijednosti, pripadnost određenim organizacijama, osobni interesi i ostale komponente su kulturološke varijable koje će utjecati na njegov stil odlučivanja.

²⁵ Pere Sikavica, et. al., op. cit., 2014. str. 59.

6. POVEZANOST STILOVA ODLUČIVANJA I STILOVA UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Kako u privatnom životu dolazimo u razne situacije i konflikte, tako i u poslovnom svijetu se susrećemo sa konfliktima koje nekada možemo izbjeći ali nekada i ne možemo.

Konflikt je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.²⁶ Većina definicija konflikta je slična i odnosi se na postojanje tri bitna elementa, a to su²⁷:

- za konflikt su potrebne najmanje dvije strane
- sudionici konflikta mogu biti pojedinci ili skupine
- interesi sukobljenih strana su suprotstavljeni.

Sukladno datoj definiciji, konflikti su dio svakodnevnog poslovanja u svim organizacijama, bili oni snažniji ili slabiji.

Neki od primjera konflikata su: rasprava sa kolegom ili kolegicom o tome gdje će na ručak, nezadovoljstvo klijenta sa proizvodom ili uslugom, odluke nadređenih koje ne odgovaraju zahtjevima podređenih, zauzeto parkirno mjesto i slično. Interesi i potrebe ljudi su različiti. Različiti interesi uzrokuju konflikte u organizaciji. Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u poslu. Postoji nekoliko različitih pristupa i gledanja na konflikt.

Konflikti ili sukobi mogu dovesti do ozbiljnih organizacijskih disfunkcija. U konfliktu konfliktne grupe ili pojedinci svoje osobne ciljeve pretpostavljaju ciljevima organizacije. Mnogi mogući izvori konflikata su i oni koji su organizacijske prirode, kao što su: međuzavisnost i povezanost podataka, neadekvatan sustav nagrađivanja, nedovoljna komunikacija i slično. Stoga se konflikti u nekim slučajevima mogu držati i za svojevrzne simptome organizacije koja više nije adekvatna.²⁸

²⁶ M. Rijavec, D. Miljković, *Kako rješavati konflikte?*, Zagreb, IEP, 2002.

²⁷ Loc. cit.

²⁸ M. Žugaj, *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2004.

Konflikti mogu i pozitivno doprinosti organizaciji, na primjer poticanjem atmosfere živosti u organizaciji, postizanjem ciljeva, pronalaženjem ideja, inovacija, kreativnosti, te konflikti poboljšavaju kvalitetu donesenih odluka.

Neke od izvora konflikata u poslovnom odlučivanju možemo navesti, a to su:

- međuovisnost pojedinaca i organizacijskih jedinica
- kriteriji mjerenja performansi i nagrađivanje
- komunikacijske poteškoće
- nezadovoljstvo s uslugom u organizaciji
- osobne karakteristike
- razlike u percepciji
- različitost ciljeva

Tako dolazimo do Janis-Mannovih stilova odlučivanja koje dijelimo na oprezno odlučivanje, izbjegavanje odlučivanja, te panično odlučivanje.²⁹

1) oprezno odlučivanje

Kod opreznog odlučivanja menadžer je oprezni donositelj odluke koji prikuplja sve relevantne informacije, te na pažljiv način i nepristrano procjenjuje sve mogućnosti prije samog donošenja neke odluke za poduzeće.

2) izbjegavanje odlučivanja

Izbjegavanje odlučivanja možemo podijeliti u još dvije skupine odnosno prebacivanje odgovornosti i odugovlačenje. Izbjegavanje odlučivanja obuhvaća zaobilaženje zahtjevnih problematika te odluka. To se očituje kroz prebacivanje odgovornosti sa samog sebe na druge zaposlene osobe u poduzeću. Također se može vidjeti i kroz kašnjenje odnosno odugovlačenje te nesigurnost prilikom donošenja odluka.

²⁹ Tipurić D., *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, 2009., str.7., <http://www.efzg.unizg.hr/> (pristupljeno: kolovoz 2020.)

3) panično odlučivanje

Panično odlučivanje dolazi u situaciji kada menadžer odnosno donositelj odluke u velikoj brzini i instinktivno želi pronaći pravo i odgovarajuće rješenje za određenu situaciju odnosno problem, koji će rezultirati rješavanjem konflikta unutar poduzeća. Pretjerano pažljivo odlučivanje je paničan stil odlučivanja unutar kojega menadžer - donositelj odluke na sve načine pokušava riješiti konflikt i pronaći pravi izlaz iz određene situacije.

Konflikt i posljedice konflikta u poduzeću ne mogu ostati izvan interesa vodstva, razvijeno je posebno područje pod nazivom upravljanje konfliktima. Time se željelo stvoriti osnovu za osposobljavanje vodstva za upravljanje konfliktima u poduzeću. U tu svrhu su razvijeni određeni stilovi i tehnike upravljanja konfliktima.³⁰ Za upravljanje konfliktom razvijeni su određeni stilovi koji su utemeljeni na želji da se zadovolji vlastita briga u odnosu na brigu druge strane. Tako je razvijen poseban model kojeg karakteriziraju dvije dimenzije – asertivnost i kooperativnost.³¹ Razvijeno je pet temeljnih stilova upravljanja konfliktom u kombinaciji tih dviju dimenzija, koji su prikazani na slici 4.

Slika 4.: Model stilova upravljanja konfliktom



Izvor: Buble M., Poslovno vođenje, 2011., Zagreb, M.E.P., str. 195.

³⁰ M. Buble, *Poslovno vođenje*, 2011., Zagreb, M.E.P., str. 195.

³¹ Loc.cit.

Svaki od prikazanih pet stilova upravljanja konfliktom je primjeren određenim slučajevima. Takmičarski stil odražava visoku razinu brige za vlastite interese i nisku kooperativnost. Koristi se u slučajevima odlučnih i brzih akcija od vitalnog interesa ili u slučaju nepopularnih akcija. Stil izbjegavanja odražava nisku razinu brige o sebi i izostanak kooperativnosti, te se primjenjuje u situaciji kada su problemi trivijalni odnosno kada nema mogućnosti da se pobijedi ili kada bi prekid mogao koštati. Kompromisni stil odražava srednju veličinu brige za sebe i kooperativnost. Primjeren je u slučaju kada su ciljevi obje strane jednako važni, kada oponenti imaju jednaku moć te obje strane žele podijeliti razlike. Stil prilagodbe odražava malu brigu za sebe, a visoku kooperativnost. Funkcionira najbolje kada ljudi uvide da su oni krivi, te kada je problem važniji drugima nego nama samima. Stil suradnje odražava visoki stupanj kooperativnosti i visoki stupanj asertivnosti. Ovaj stil objema stranama omogućava da pobjede, iako može zahtijevati obilno pogađanje i pregovaranje.³²

Iz opisa navedenih stilova moguće je prepoznati stilove upravljanja konfliktima koji su bliži demokratskom, i one koji su bliži autokratskom stilu odlučivanja.

³² M. Buble, *Poslovno vođenje*, 2011., Zagreb, M.E.P., str. 196.

7.PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE

Teorijski aspekti stilova odlučivanja obrađeni su u prethodnim poglavljima završnog rada, u nastavku slijedi uspješan primjer iz poslovne prakse. Primjer je vezan za stilove odlučivanja, odnosno stil koji odabrano poduzeće dominantno koristi prilikom odlučivanja. Za primjer je odabrano poduzeće Offertissima d.o.o., čiji je logo prikazan na slici 5.

Slika 5.: Offertissima d.o.o. logo



Izvor: <https://offertissima.hr/> (pristupljeno: rujan 2020.)

Offertissima d.o.o. je hrvatsko poduzeće koje uspješno posluje već punih 25 godina. Zapošljava više od 400 ljudi, posluje u sferi maloprodaje na 58 lokacija u 16 županija, na ukupnoj prodajnoj površini od 18.500 m².³³

Djelatnost poduzeća Offertissima d.o.o. je trgovina na veliko i malo, ugostiteljstvo i graditeljstvo, njezin pravni oblik je društvo s ograničenom odgovornošću, sa sjedištem u Svetoj Nedelji (točnije ulica Dr. Franje Tuđmana 33, Novaki).

Poduzeće je u vlasništvu direktorice dipl.ing.arh. Danijele Cigić i direktora dipl.ing.građ. Draženka Rozića. Navedeni direktori se nalaze na vrhu hijerarhijske ljestvice te imaju na nižim razinama raspoređene zaposlenike po odjelima: računovodstva i financija, nabave, distribucije, prodaje, marketinga... Svaka od 58 poslovnica ima svog voditelja poslovnice, zamjenika voditelja i trgovce. Na primjeru ovog poduzeća možemo vidjeti kako se koriste demokratskim stilom odlučivanja prilikom donošenja odluka unutar poduzeća. Odlučili su se za stil koji je usmjeren na niže razine menadžmenta te uključuje suradnike, kao i druge zaposlenike u proces odlučivanja. Također prilikom korištenja ovog stila direktori se konzultiraju sa suradnicima, odnosno podređenima prije donošenja same odluke. Navedeno je vidljivo na primjerima poput situacije kada direktori predlažu uvođenje novog načina preuzimanja robe u poslovnicu.

³³ Offertissima d.o.o., <https://offertissima.hr/o-nama/> (pristupljeno: rujan 2020.)

Odluku o prijedlogu donose direktori koja će se zatim testirati u praksi. Nakon par dana primjene novog načina preuzimanja robe direktori žele čuti povratnu informaciju, mišljenje voditelja i djelatnika o tome kako proces funkcionira te jesu li i u kojoj mjeri zadovoljni s implementacijom novog načina preuzimanja robe. Nakon konzultiranja sa podređenima direktori će odlučiti hoće li se taj proces nastaviti primjenjivati ili će se ostati pri prijašnjem načinu rada. U situaciji kada voditelj poslovnice shvati da je potrebno zaposliti novog djelatnika, tada će dati prijedlog direktorima te će konačna odluka direktora biti donesena uz konzultacije i suradnju sa voditeljem poslovnice. Direktori poduzeća Offertissima d.o.o. su dosta otvoreni za prijedloge svojih zaposlenika i njihovo mišljenje im je važno. U novonastaloj situaciji sa COVID-19 su također direktori dali slobodu odlučivanja i konzultirali se sa voditeljima u vezi radnog vremena poslovnica za vrijeme epidemije. Voditelj je analizirao situaciju uz pomoć svojih djelatnika, te su došli do najprihvatljivijeg rješenja kojeg su direktori odobrili. Kako se u različitim situacijama stil odlučivanja mora prilagoditi situaciji, tako postoji i primjer primjene autokratskog stila odlučivanja. Ovaj stil direktori primjenjuju kod donošenja odluka o iznosu plaća zaposlenika te o danu isplate plaće. U takvim situacijama direktori sami donose odluke bez konzultiranja sa drugima. Timski rad, međusobno poštovanje i uvažavanje različitosti vrijednosti su koje njeguju od samih početaka poslovanja. U Offertissimi d.o.o. direktori su se opredijelili za demokratski stil odlučivanja kao dominantan stil kako bi svaki djelatnik imao priliku odgovorno raditi, napredovati te vlastitim idejama dati svoj doprinos rastu i razvoju poduzeća.

Osobno radno iskustvo autorice ovog rada u poslovnici u Sisku potvrđuje teze iznesene u ovom poglavlju koje ističu prednosti primjene demokratskog stila odlučivanja kao dominantnog stila direktora u poduzeću Offertissima d.o.o.

8.ZAKLJUČAK

Stilovi odlučivanja koje menadžeri koriste u poslovnom svijetu su veoma važni za njihov poslovni uspjeh i uspjeh organizacija u kojima djeluju. Odabirom stila odlučivanja menadžeri mogu kočiti ili poticati razvoj svojih suradnika i podređenih, a time i razvoj cijele organizacije.

Prema P. Sikavici et. al. dva su osnovna stila odlučivanja autokratski stil odlučivanja i demokratski stil odlučivanja, menadžeri će koristiti različite stilove ovisno o njihovim sposobnostima, znanjima, te samoj situaciji. Kod autokratskog stila odlučivanja jedna osoba ima vlast i moć u odlučivanju koja je neograničena. Tada u poduzeću svi ostali zaposlenici samo izvršavaju donesene odluke glavnog menadžera/direktora koji na taj način odlučuje. Demokratski stil odlučivanja je usmjeren na niže razine menadžmenta te uključuje suradnike, kao i druge zaposlenike u proces odlučivanja. Primjenom demokratskog stila menadžer omogućuje podređenima da se razviju u samostalne i odgovorne donositelje odluka. Svaki od dva osnovna stila odlučivanja se treba prilagođavati poslovnoj situaciji i veličini organizacije.

Za koji će se stil odlučivanja menadžer odlučiti ovisi o dva faktora, količina informacija koju menadžer posjeduje i koristi prilikom odlučivanja te broj opcija za rješavanje problema. Oba faktora će se različito odraziti na stil odlučivanja kod svakog menadžera. Menadžeri griješe, ne zato što donose krive odluke, već zato što upotrebljavaju pogrešan stil odlučivanja za datu situaciju. Varijable oblikovanja stila odlučivanja su ključne za primjenu odabranog stila od strane menadžera, te se mogu kategorizirati u individualne, organizacijske i kulturološke. Za upravljanje konfliktom razvijeno je pet temeljnih stilova upravljanja konfliktom, a oni su: takmičarski stil, stil izbjegavanja, kompromisni stil, stil prilagodbe te stil suradnje. Svaki od njih je primjeren određenim slučajevima, tako je moguće prepoznati stilove upravljanja konfliktima koji su bliži demokratskom ili autokratskom stilu odlučivanja.

Menadžeri koji imaju snažnije izražene sposobnosti (visoka inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje, društvenost i vrline) uvijek pozitivno utječu na radnu klimu i atmosferu, a u donošenju njihovih odluka im je tada cjelokupan proces odlučivanja olakšan.

Primjer poduzeća Offertissima d.o.o. ukazao je na prednosti primjene demokratskog stila odlučivanja kao dominantnog stila direktora u poduzeću sa više od 400 zaposlenih geografski disperziranih u 58 poslovnica.

LITERATURA

a) Knjige:

1. Sikavica P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, 2014., Zagreb, Školska knjiga d.d., 2014.
2. Sikavica P., et. al., *Poslovno odlučivanje teorija i praksa donošenja odluka*, 1994., Zagreb, Informator, 1994.
3. Buble M., *Poslovno vođenje*, 2011., Zagreb, M.E.P., 2011.
4. Petar S., Babogredac Lj., *Pametna odluka – Vrste i tehnike poslovnog odlučivanja*, 2013., Zagreb, Školska knjiga, 2013.
5. Babić Z., *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, 2011., Split, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet Split, 2011.
6. Rijavec M., Miljković D., *Kako rješavati konflikte?*, Zagreb, IEP, 2002.
7. Žugaj M., *Organizacija*, Varaždin, TIVA Tiskara, 2004.

b) Web stranice:

1. Kuka E., Značaj obrazovanja menadžera, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 3 No. 1, 2012., <https://hrcak.srce.hr/83438> (pristupljeno: srpanj 2020.)
2. Ređep, N. B., Stilovi odlučivanja, Regionalni Tjednik, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/stilovi-odlucivanja> (pristupljeno: kolovoz 2020.)
3. Tipurić D., Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju, 2009., str.7., <http://www.efzg.unizg.hr/> (pristupljeno: kolovoz 2020.)
4. Offertissima d.o.o., <https://offertissima.hr/o-nama/> (pristupljeno: rujan 2020.)
5. Offertissima d.o.o., <https://offertissima.hr/> (pristupljeno: rujan 2020.)

POPIS PRILOGA

a) Slike:

Slika 1. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka, str. 5.

Slika 2. Vroom-Yettonov model odlučivanja, str. 11.

Slika 3. Stilovi odlučivanja s obzirom na način mišljenja donositelja odluka, str. 13.

Slika 4. Model stilova upravljanja konfliktom, str. 21.

Slika 5. Offertissima logo, str. 23.

SAŽETAK

Odlučivanje je proces koji se sastoji od odgovora na tri pitanja: što je novonastali problem, koja su moguća rješenja, te koje je odgovarajuće rješenje. Odlučivanje obuhvaća odabir između minimalno dvije različite mogućnosti. Odluka predstavlja izbor između više mogućih aktivnosti koje su usmjerene ka ostvarenju cilja, ona mora biti precizna, jasna, nedvosmislena, te ostvariva i donesena u pravo vrijeme.

U teoriji i praksi menadžerskog odlučivanja susrećemo se sa raznim stilovima odlučivanja. Prema P. Sikavici et. al. dva su osnovna stila odlučivanja: autokratski i demokratski stil odlučivanja. Kod autokratskog stila odlučivanja jedna osoba ima vlast i moć u odlučivanju koja je neograničena dok svi ostali zaposlenici samo izvršavaju donesene odluke glavnog menadžera. Demokratski stil usmjeren je na niže razine menadžmenta te uključuje i njihove suradnike, kao i druge zaposlenike u procesu odlučivanja. On je najviše istaknut u suvremenim kompanijama, dok je autokratski komplementaran sa manjim poduzećima. Oba stila se trebaju prilagođavati određenoj poslovnoj situaciji i veličini organizacije.

Za koji će se stil odlučivanja odlučiti menadžer ovisi o dva bitna odnosno ključna faktora, a to su količina informacija koju menadžer posjeduje i broj inačica za rješavanje problema.

Individualne, organizacijske i kulturološke varijable su ključne za primjenu odabranog stila, te utječu na uspjeh / neuspjeh provedbe odluke.

Hrvatsko poduzeće Offertissima d.o.o. kroz prikazane situacije i postupke direktora pravi je dokaz kako je demokratski stil uistinu dobar način odlučivanja što se očituje u tome da uspješno posluje već 25 godina.

Ključne riječi: odlučivanje, odluka, stil odlučivanja, menadžer, autokratski, demokratski, faktori, varijable, poduzeće

SUMMARY

Decision-making is a process that consists of answering three questions: what is the new problem, what are the possible solutions, and what is the appropriate solution. Decision making involves choosing between a minimum of two different options. The decision is a choice between several possible activities aimed at achieving the goal, it must be precise, clear, unambiguous, and achievable and made at the right time.

In the theory and practice of managerial decision making we encounter various decision making styles. According to P. Sikavici et. al. there are two basic decision-making styles: autocratic and democratic decision-making style. In an autocratic decision-making style, one person has power and decision-making power that is unlimited while all other employees only execute the decisions made by the general manager. The democratic style is aimed at lower levels of management and includes their associates as well as other employees in the decision-making process. It is most prominent in modern companies, while it is autocratically complementary with smaller companies. Both styles need to be tailored to the specific business situation and size of the organization.

Which decision-making style the manager will choose depends on two important or key factors, namely the amount of information that the manager has and the number of version for solving the problem.

Individual, organizational and cultural variables are key to the application of the chosen style, and influence the success / failure of the implementation of the decision.

Croatian company Offertissima d.o.o. through the presented situations and actions of the director, it is a real proof that the democratic style is a really good way of decision-making, which is manifested in the fact that it has been operating successfully for 25 years.

Key words: decision making, decision, decision style, manager, autocratic, democratic, factors, variables, company