

Čimbenici odlučivanja i emocije

Hrženjak, Fabijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:701909>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

FABIJANA HRŽENJAK

ČIMBENICI ODLUČIVANJA I EMOCIJE

Završni rad

Pula, 2023.

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

FABIJANA HRŽENJAK

ČIMBENICI ODLUČIVANJA I EMOCIJE

Završni rad

JMBAG:0303088044,redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan, 2023.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Fabijana Hrženjak, kandidat za prvostupnika ekonomije univ. bacc.oec. 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, 14.09., 2023. godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Fabijana Hrženjak dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Čimbenici odlučivanja i emocije 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, 14.09.2023. (datum)

Potpis

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Odlučivanje i poslovno odlučivanje	2
2.1 Odlučivanje u širem smislu	2
2.2 Poslovno odlučivanje.....	3
2.3 Vrste poslovnog odlučivanja	4
2.4 Vrste odlučivanja prema subjektima	5
2.5 Načini odlučivanja.....	10
3. Uloga i značaj poslovnih odluka.....	12
3.1 Vrste odluka.....	12
3.2 Uloga odluke.....	15
4. Čimbenici odlučivanja	17
4.1 Što su čimbenici odlučivanja?.....	17
4.2 Objektivni čimbenici odlučivanja	18
4.2.1 Raspoloživi resursi i dostupne informacije	18
4.2.2 Raspoloživo vrijeme i okolina.....	19
4.2.3 Tehnologija (procedura) i odnosi normativnog i stvarnog odlučivanja...	21
4.2.4 Metode odlučivanja i međusobna povezanost odluka	21
4.2.5 Osobna sposobnost menadžera	23
4.3 Subjektivni čimbenici odlučivanja	24
4.3.1 Dobra informiranost i obrazovanost donositelja odluka.....	25
4.3.2 Motiviranost i odgovornost donositelja odluke.....	26
4.3.3 Raspodjela moći i utjecaja	27
5. Emocije u odlučivanju	29
5.1 Pojmovno definiranje emocija	29
5.2 Emocije u odlučivanju	30
5.3 Dobro upravljanje emocijama prilikom donošenja poslovnih odluka	32
6. Poslovni slučaj	34
6.1 AC grupa – informacije o poduzeću.....	34
6.2 Poslovno odlučivanje i odluke u tvrtki AC Grupa	37
6.3 Čimbenici odlučivanja u AC grupa d.o.o.....	37
6.4 Emocije i emocionalna inteligencija tvrtke AC Group d.o.o.	39

7. Zaključak.....	41
Bibliografija	44
Popis prikaza	45
Sažetak.....	46
Summary	47
Prilog 1 – popis pitanja iz razgovora s menadžerom tvrtke AC Grupa d.o.o.....	48

1. Uvod

Donošenje odluka aktivnost je koja se ne može izbjeći. Osim što pojedinci svakodnevno donose razne odluke, donošenje odluka srž je poslovnih aktivnosti. Pritom valja napomenuti kako poslovne odluke po mnogočemu ovise od odluka koje se tiču osobnog života pojedinca. Jednako tako, valja napomenuti kako nisu sve poslovne odluke jednake važnosti i „težine“ pa niti sam način na koje će poslovne odluke biti donesene nije standardizirani postupak.

Predmet istraživanja ovog završnog rada jest odnos emocija i poslovnih odluka. Točnije, nastoji se istražiti na koji način emocije utječu na složen proces donošenja poslovnih odluka. Nadalje, kroz izučavanje relevantne literature, cilj je kroz istraživanje potrebno za pisanje ovog rada steći dublji uvid u proces donošenja odluka, načine donošenja poslovnih odluka te ulogu emocija prilikom donošenja odluka. Kako bi se ostvarila mogućnost implikacije teorijskih saznanja u praksi, u ovom radu dan je i pregled analize poslovnog slučaja o donošenju poslovnih odluka u poduzeću AC Group d.o.o.

Za potrebe pisanja rada korištene su metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda intervjua.

Rad se sastoji od 7 međusobno povezanih cjelina. Prva cjelina je Uvod u kojemu je iznesen pregled rada. Zatim slijedi cjelina u kojoj je pojmovno određeno odlučivanje te je dan osvrt na ključne razlikovne elemente između odlučivanja u općem smislu i poslovnog odlučivanja. Treća cjelina nosi naslov „Uloga i značaj poslovne odluke“ te je u ovoj cjelini dan posebni osvrt na vrste i značaj odluke u upravljanju poslom.

U četvrtoj cjelini definirani su čimbenici odlučivanja, dok se peta cjelina bavi pitanjima emocija i njihove uloge u donošenju poslovnih odluka. U šestoj cjelini dan je praktični prikaz implikacije prethodno obrađenih teorijskih spoznaja kroz analizu poslovnog slučaja AC Group d.o.o.. U konačnici, posljednja cjelina je Zaključak.

2. Odlučivanje i poslovno odlučivanje

Svakog dana ljudi donose odluke. Donošenje odluke ne postoji samo u poslovnom kontekstu već i u svakodnevnom privatnom životu. Iako je pojam odlučivanja univerzalan, način na koji će se odluke donositi razlikuje se kada su u pitanju osobne odluke ili kada je u pitanju donošenje poslovnih odluka. Općenito govoreći, odlučivanje je „proces koji traje određeno (dulje ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluka“.¹ Kada se ova definicija koristi za proces kojim se donose poslovne odluke, tada je pojam moguće detaljnije opisati kao „svako odlučivanje izvan sfere privatnosti“², odnosno kao „izbor između dviju ili više inačica rješavanja problema, ali u poslovnim situacijama“³, a ključna razlika između poslovnog odlučivanja i odlučivanja u privatnom životu nalazi se u činjenici kako poslovne odluke utječu na znatno veći broj članova organizacije, dok privatno odlučivanje utječe samo na osobu koja donosi odluku i možebitno njezinu užu ili širu obitelj. Iz tog razloga, poslovnom odlučivanju je potrebno posvetiti mnogo više pozornosti

2.1 Odlučivanje u širem smislu

Svaki naš postupak je rezultat odluke ili popratna pojava odluke. Odlučivanje je moguće opisati kao proces koji traje određeno vrijeme i okončava se donošenjem odluke. Sljedeća faza procesa odlučivanja nakon donošenja odluke je izvršenje te odluke u području djelatnosti za koju je donesena. U suprotnom, teško je tvrditi kako je odluka donesena ukoliko nije i provedena već je moguće pretpostaviti kako je odluku nadjačala druga odluka uz odustajanje od prethodne odluke.

Među pojmovima koji se usko vežu uz odlučivanje u općenitom smislu i svakodnevnom životu svakako su najznačajniji odluka i intuicija. Odluka je „izbor između jedne od dvije ili više alternativa (mogućnosti). Odlučivanje je proces u kojemu se izabire kurs aktivnosti“⁴. U većini slučajeva, kada osoba pokušava birati između dvije mogućnosti u svom svakodnevnom životu, ovisi o svojoj intuiciji u procesu donošenja odluka.

¹ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 10

² loc. cit.

³ loc. cit.

⁴ loc. cit.

Intuicija je znanje u nama kojeg nismo svjesni, koje nam omogućuje da znamo sve i ništa u isto vrijeme. Dok je u privatnom životu prihvatljivo odluku donositi na temelju intuicije, jer će ishod odluke u većini slučajeva utjecati samo na pojedinca koji odluku donosi, u poslovnom svijetu to je iznimno opasno.

Naposljetku, donošenje odluka prilično je širok pojam koji obuhvaća sve, od odlučivanja što obući danas do odluke gdje ćemo živjeti jednog dana. Ističe se veza između poslovnog odlučivanja i događaja koji mu prethode. Odluke su učinkovite onoliko koliko je učinkovita metoda kojom se donese. Kao rezultat toga, da bi se donijele učinkovite prosudbe, radnjama koje dovode do tih zaključaka mora se dobro upravljati. Odlučivanje je obilježje svih ljudskih aktivnosti, a po definiciji opisuje proces koji traje određeno razdoblje i kulminira donošenjem odluke.

2.2 Poslovno odlučivanje

„Odlučivanje u poslu odnosno poslovno odlučivanje zahtijeva više sistematičnosti nego u privatnom životu; ne zato što je ono važnije, već zato što ono pogađa veći broj članova organizacije. Što je razina odlučivanja viša, gledajući s motrišta raspona odgovornosti, to je i odlučivanje važnije jer se tiče velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke može imati katastrofalne posljedice za organizaciju“⁵.

Za poslovno odlučivanje time je moguće konstatirati kako je to proces u kojem sudjeluje veći broj pojedinaca, a pravu odluku moguće je donijeti jedino primjenom pravilnih metoda odlučivanja koje u obzir nastoje uzeti što veći broj čimbenika koji bi mogli utjecati na odluku i na koje bi odluka mogla utjecati.

⁵Ibidem, str. 12

2.3 Vrste poslovnog odlučivanja

U poslovanju se donošenje odluka također može okarakterizirati kao odluka između više mogućnosti. Kako poslovno odlučivanje uključuje veći broj pojedinaca s većim implikacijama i odgovornošću, odlučivanju pristupa s više sistematičnosti nego što je to uobičajeno u privatnom životu.

Na svakom radnom mjestu se donose odluke, jedina je razlika između odluka na različitim radnim mjestima u važnosti i značaju tih odluka⁶.

Nadalje, „različiti problemi zahtijevaju različite vrste odluka. Tako H. Simon razlikuje programirane i neprogramirane odluke“⁷.

U programirane odluke svrstavaju se one koje služe za rješavanje rutinskih problema u učestalim situacijama koje se ponavljaju. Takve probleme, odnosno smetnje, moguće je regulirati kroz definiranje programiranih odluka koje će se primjenjivati prilikom svakog susretanja sa smetnjom. S druge strane, velikim smetnjama i važnim stvarima potrebno je pristupiti pojedinačno te im se posvetiti prilikom donošenja odluke koje će otkloniti takvu smetnju. Dakle, programirane odluke bile bi one koje se donose na temelj upisanih ili nepisanih pravila, politika i procedura, a cilj im je olakšati odlučivanje u učestalim situacijama. Primjerice, odluke što učiniti kada kupac zatraži povrat novca za kupljenu robu, i sl.⁸

S druge strane, „neprogramirane odluke primjenjuju se u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju“⁹. One se odnose na nestrukturirane, neočekivane, jednokratne i slične vanredne situacije. Primjerice, alokacija resursa, problemi pri kolapsu proizvodnje, i sl. U procesu donošenja odluka koje nastoje riješiti takve situacije ne postoje unaprijed predviđeni modeli. Drugim riječima, svaka situacija koja se rješava neprogramiranim odlukama je individualna i sebi svojstvena, pa se i rješava potpuno individualno primjenom generalnih procesa rješavanja, prosuđivanja, intuicije i kreativnosti.¹⁰

⁶ loc. cit

⁷ Barković, D., *Menadžersko odlučivanje*, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2009., str. 24

⁸ loc. cit

⁹ loc. cit.

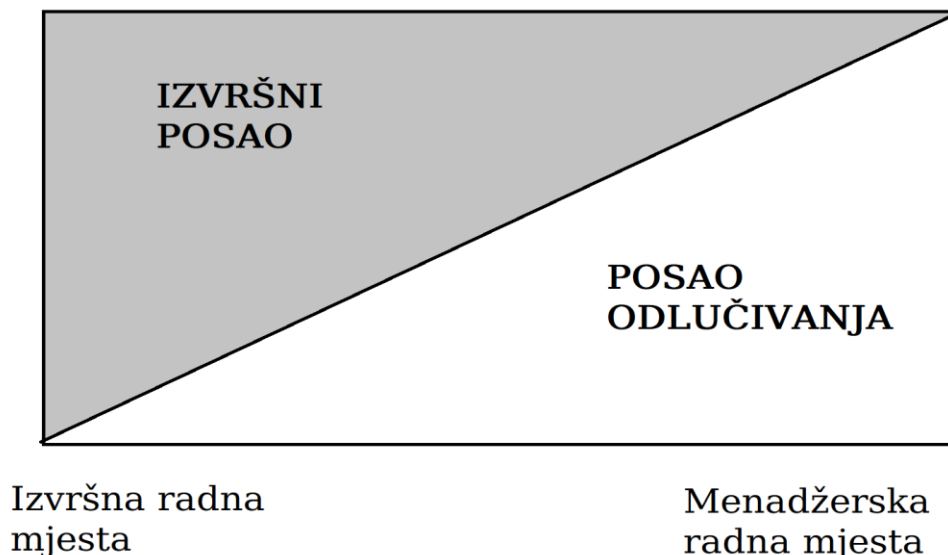
¹⁰loc. cit.

2.4 Vrste odlučivanja prema subjektima

Iz samog razlaganje poslovnih odluka na programirane i neprogramirane može se pretpostaviti kako odluke donose različiti subjekti na različitim razinama organizacije. Iako nije pravilo, u većini slučajeva će programirane odluke donositi pojedinci na operativnim razinama uz pomoć obrazaca koje su uspostavili menadžeri viših razina, a u donošenju neprogramiranih odluka u većini će slučajeva sudjelovati subjekti na višim razinama te će u konačnici odluku i donijeti menadžer na nekoj od viših hijerarhijskih razina organizacije.

„Kod izvršnih radnih mjesta, u strukturi njihovog radnog vremena, dominirat će izvršni posao, a posao odlučivanja bit će marginalno zastupljen, za razliku od menadžerskih radnih mjesta kod kojih će dominirati posao odlučivanja u strukturi njihova radnog vremena“¹¹. Odnos zastupljenosti odlučivanja prema vrsti radnog mjesta prikazan je slikom 1.

Slika 1: Prikaz strukture radnog vremena



Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 13

¹¹ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 12

Potrebno je uzeti u obzir kako i postoje iznimke. Dok u pravilu jednostavne i manje poteškoće odlukama rješava pojedinac, a velike i složene probleme rješava skupina, postoje i situacije u kojima vrijedi obrnuto. Točnije, ponekad samo jedna osoba mora donijeti ključne prosudbe. To se nerijetko dešava u situacijama kada se menadžeri utrkuju s vremenom kako bi ispunili kratke rokove. Ovisno o tome je li u proces odlučivanja uključena samo jedna osoba ili više njih, odlučivanje prema subjektima moguće je podijeliti u dvije temeljne skupine: pojedinačno odlučivanje i grupno odlučivanje.

Pojedinačno odlučivanje „karakterizira činjenica da odluke donosi jedna osoba, odnosno pojedinac. Zbog te činjenice pojedinačno odlučivanje u velikoj se mjeri razlikuje od skupnog odlučivanja. Razlika je najveća glede broja sudionika u procesu odlučivanja(jedan: skupina), a iz nje proizlaze i razlike u načinu odlučivanja i trajanju procesa odlučivanja. Pojedinačno odlučivanje po pravilu je brže i jednostavnije, premda ne mora biti i lakše s obzirom na to da odgovornost za pogrešne odluke snosi samo jedna osoba“¹².

Što se tiče odgovornosti za odlukom, ako pojedinac sam odlučuje, to znači i da je sva odgovornost na njemu. Da bi se odluke donosile brzo, lako i ispravno, potrebno je posjedovati određene znanja i vještina. Naravno, odluka ovisi i o osobnosti pojedinca. Ako je nepromišljena, nemirna osoba koja brzo donosi odluke, postoji mogućnost da odluka neće biti kvalitetna.

Na taj način se može utvrditi da se pojedini donositelji odluka mogu razlikovati na temelju tipa osobnosti, pogleda na život itd. „Tako će npr. ljudi s čvrstim stajalištima i pogledima na život odlučivati brzo i sigurno, a u odlučivanju će razmatrati samo manji broj inačica, za razliku od onih koji su nestrpljivi i koji će donositi odluke brzo, ali često na temelju nedovoljnog broja informacija i ne trudeći se potražiti dodatne informacije. Osim tih tipova karaktera, postoje i stabilni odnosno mirni ljudi, koji su najprimjereniji za dugoročno odlučivanje“¹³.

¹² Ibidem, str. 225

¹³ Ibidem, str. 226

Što se tiče metoda odlučivanja, postoje četiri vrste pojedinačnih donositelja odluka¹⁴:

1. Iracionalna osoba koja donosi odluku unatoč strahu i tjeskobi,
2. Kreativna osoba koja slijedi potpuni razvoj unutarnjeg „ja“ pri donošenju odluka,
3. Klasična tj. racionalna ili ekonomska osoba podrazumijeva donosioce odluka koji su u potpunosti educirani i ekonomski uporni da donose odluke u okolnostima korektnosti,
4. Bihevioristički tipovi osoba, tj. administrativni tipovi osoba podrazumijevaju donosioce odluka u okolnostima limitirane stvarnosti, a donošenje odluka ovisi o usvajanju, ne najkvalitetnije verzije, nego prve pristupačne verzije razrješavanja problema.

Svako donošenje sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke. Prednosti pojedinačnog odlučivanja su brza dinamika i lakoća donošenja odluke, te da se kod donošenja značajnih odluka uvažava stajalište jednog stručnjaka. Iako bi se to moglo gledati kao nedostatak, kada jedan stručnjak donosi odluku, proces odlučivanja je znatno kraći. Za razliku od prednosti, najveća slabost pojedinačnog odlučivanja ogleda se u tome što pojedinac objektivno može razviti manji broj ideja i manji broj inačica za rješavanje problema nego grupa, što je razumljivo s obzirom da se grupa sastoji od većeg broja pojedinaca koji kao skupina u pravilu više znaju nego pojedinac.¹⁵

Za razliku od pojedinačnog odlučivanja, **grupno odlučivanje** znatno je primjerenije prilikom donošenja poslovnih odluka koje se tiču većeg broja pojedinaca i imaju dugoročni aspekt.

„Skupno odlučivanje jest način poslovnog odlučivanja ili odlučivanja uopće u kojemu odluke donose skupine ljudi strukturirane prema različitim osnovama. Osnova za formiranje skupina može biti vlasništvo, menadžerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i slično“¹⁶.

¹⁴ ibidem, str. 228

¹⁵ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 230

¹⁶ loc. cit.

Temeljno obilježje skupnog odlučivanja predstavlja činjenica da odluke donose dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća skupina. Takve skupine pak karakteriziraju sljedeće stavke¹⁷:

1. Povezuju ih zajednički interesi,
2. Članovi skupine moraju međusobno komunicirati,
3. Članovi skupine međusobno dijele uloge za ostvarivanje zajedničkih ciljeva skupine
4. Svaka skupina po pravilu je podskupina neke veće skupine, a isto tako i sama može imati svoje podskupine,
5. Radi uspjeha odlučivanja u skupini članovi skupine moraju se pridržavati uređenih normi ponašanja u skupini.

Skupno odlučivanje također ima određene mane i prednosti. Pozitivni aspekti skupnog donošenja odluka su¹⁸:

1. Ukupno znanje grupe je veće od onog pojedinca
2. Grupa obično uočava veći broj rješenja problema
3. Participacija u odlučivanju povećava prihvaćanje odluke od strane članova grupe
4. Grupa bolje razumije zašto postoji potreba za donošenjem odluke.

S druge strane, negativni aspekti skupnog donošenja odluka su¹⁹:

1. Dulje traje
2. Opasnost od skupnog mišljenja
3. Opasnost od dominacije od strane jednog člana grupe
4. Pritisci za slaganjem obuzdavaju članove grupe
5. Konkurencija između članova grupe postaje važnija od samog problema
6. Tendencija prihvaćanja prvog prihvatljivog rješenja.

Nedostatke grupnog odlučivanja moguće je minimizirati ukoliko se procesu odlučivanja pristupi planski i primjene metode odlučivanja. Jednako tako, nedostaci se mogu minimizirati ukoliko se formira skupina koja je kompetentna za donošenje odluka.

¹⁷ Ibidem, str. 231

¹⁸ Barković, D., *Menadžersko odlučivanje*, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2009., str. 34

¹⁹ loc. cit.

Obzirom da neke skupine mogu imati veću, a neke manju kompetentnost, potrebno je uzeti u obzir ikako postoje definirani različiti tipovi skupina. Tako skupine u odlučivanju mogu biti²⁰:

- 1. Formalne i neformalne** – u najbližoj su svezi s formalnom i neformalnom organizacijskom strukturom organizacije. Formalne su skupine propisane organizacijskom strukturom organizacije kao nositelji odlučivanja na određenom području odnosno na određenoj razini menadžmenta. Unutar svake formalne organizacije u pravilu postoje i neformalne skupine. One mogu biti jače ili slabije međusobno povezane. Neformalne skupine, s obzirom na motive formiranja, dijele se na dva osnovna tipa: a) interesne skupine i b) prijateljske skupine. Neovisno jesu li prijateljske ili interesne, sve neformalne skupine nastaju spontano, a mogu biti vrlo važne u procesu odlučivanja, štoviše, mogu biti stvarni nositelji odlučivanja kojima formalne skupine služe samo kao pokriće.
- 2. Privremene i trajne skupine**– podjela im je također u najužoj svezi s podjelom na formalne i neformalne skupine, pa bi se moglo reći da su trajne skupine ujedno i formalne skupine, za razliku od privremenih skupina, koje su najčešće formalne, ali mogu biti i neformalne skupine. Temeljna razlika između ovih skupina je ta što su trajne skupine postavljene u organizacijskoj strukturi kao trajni donositelji odluka čime su u potpunosti formalne, dok su privremene skupine u uskoj svezi s *ad hoc* organizacijom te se formuliraju prema potrebi za realizaciju nekog konkretnog zadatka.
- 3. Homogene i heterogene** skupine razmatraju se s aspekta obilježja njihovih članova. Homogene skupine sačinjavaju donositelji odluka koji su prema svojim mnogim obilježjima isti ili slični. Heterogene skupine sastoje se od različitih članova koji se međusobno razlikuju po interesima, stajalištima, u znanjima i sposobnostima, formalnom obrazovanju, položaju u organizacijskoj strukturi organizacije, radnom iskustvu, stilu odlučivanja i osobnim obilježjima.
- 4. Velike i male skupine** – podjela na velike i male skupine postoji s obzirom na broj članova koji se nalazi u njima. Pritom se naglasak stavlja na optimalan broj ljudi u skupini koji je potreban za donošenje kvalitetne odluke.

²⁰ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 238

Točnije skupine mogu biti prevelike ili premalene ukoliko broj članova nije u skladu sa složenosti odluke koju je potrebno donijeti.

2.5 Načini odlučivanja

Dosad je već razjašnjeno kako odlučivanje može biti formalno ili neformalno, ovisno o grupi koja donosi odluke. Jasno je i da odluke mogu biti donesene primjenom metoda odlučivanja i prema intuiciji. Kada je riječ o načinima odlučivanja, važno je uzeti u obzir da se pritom „misli na različite aspekte odlučivanja“²¹. Ti aspekti predstavljaju različite razloge o kojima ovisi način odlučivanja te su navedeni u tablici 1.

Tablica 1: Načini odlučivanja

Aspekt	Način odlučivanja
S obzirom na probleme o kojima se odlučuje	Može se govoriti o programiranom i neprogramiranom odlučivanju
S obzirom na subjekt odlučivanja, odnosno na to tko odlučuje	Može se govoriti o pojedinačnom i skupnom (grupnom) odlučivanju
s obzirom na to kako se odlučuje	Odlučivanje može biti intuitivno, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje
S obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje	Odlučivanje može biti u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti(neizvjesnosti). Kako bi donositelj odluke izabrao odgovarajući način odlučivanja, koji je primjeren prirodi problema o kojem se odlučuje, on mora poznavati i okolnosti u kojima se odlučuje jer nije svejedno odlučuje li se u uvjetima sigurnosti, rizika ili nesigurnosti.

Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 213

²¹ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 213

Načini odlučivanja u uskoj su svezi s donositeljima odluka. To je već vidljivo po tome što su programirane odluke primjerenije za radna mjesta nižih, operativnih, razina na kojima je potrebno odluke odnositi brzo i u skladu s politikama koje se primjenjuju na standardizirane probleme. Jednako tako, skupno ili pojedinačno odlučivanje već je prikazano u kontekstu broja pojedinaca koji su potrebni za donijeti određenu odluku.

Dok je intuitivno odlučivanje puno prihvatljivije kod donošenja osobnih odluka koje se odražavaju na život pojedinca koji ih donosi, u organizacijama je poželjno da se odluke temelje na konkretnijim čimbenicima od osobne intuicije pojedinca koji donosi odluku. Suprotnost intuitivnom odlučivanju je racionalno odlučivanje jer se temelji na „analitičkom postupku koji se sastoji od određenih faza i primjenjuje se u situacijama koje se ponavljaju“²². Između intuitivnog i racionalnog odlučivanja nalazi se odlučivanje na temelju prosuđivanja pri kojem se odluke donesena temelju iskustva menadžera, a prednosti su mu brzo odlučivanje i nema dodatnih troškova²³.

„Izbor načina odlučivanja ovisi ponajprije o prirodi problema o kojemu se odlučuje. Pojedini načini odlučivanja međusobno se ne isključuju, nego se primjenjuju istodobno i usporedno, što znači da se kombiniraju“²⁴. Primjerice, grupno odlučivanje može se primjenjivati zajedno s neprogramiranim odlučivanjem, a čest je slučaj i da se intuitivno odlučivanje primjenjuje u pojedinačnom odlučivanju.

²² ibidem, str. 261

²³ loc. cit.

²⁴ Ibidem, str. 213

3. Uloga i značaj poslovnih odluka

Prema općoj definiciji, odluka predstavlja „odabir između nekoliko ponuđenih inačica“²⁵ te se smatra okosnicom procesa odlučivanja²⁶. U poslovnom svijetu, odluke koje su vezane uz poslovanje pojedinog poduzeća nazivaju se poslovnim odlukama. Takve odluke, svako poduzeće donosi u velikom broju. Poslovne odluke donose se u mnogim područjima aktivnosti poduzeća te su različitog značaja. Odluke se u poduzećima donose svakodnevno, no one mogu biti različite ovisno o vrsti i ulozi.

3.1 Vrste odluka

Vrste odluka u uskoj su svezi s načinima odlučivanja. Tako se načini odlučivanja, koji mogu biti programirani i neprogramirani, pojedinačni ili grupni, intuitivni, racionalni ili na temelju prosuđivanja te s obzirom na okolnosti u kojima se odluka donosi, mogu jednostavno proširiti na vrste odluka koje su donesene.

Drugim riječima, ukoliko je odlučivanje programirano, i sama odluka će biti programirana, jednako kao i što će u grupnom odlučivanju biti donesena grupna odluka. Međutim, važno je naglasiti kako vrste odluka nisu u potpunosti definirane načinom odlučivanja, već je njihova podjela šira ovisno o stajalištima raznih autora koji su se bavili ovom tematikom. U tablici 2 su navedene vrste odluka prema autorima koji su predložili takvo razmatranje različitih vrsta odluka.

²⁵Drucker, F.P., *Efikan direktor*, Zagreb, Privredni vjesnik, 1992., str. 105

²⁶Sikavica, P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 56

Tablica 2: Vrste odluka prema različitim autorima

Autor(i)	Vrsta odluke	Objašnjenje
D. Hellriegel i J. W. Slocumjr.	Rutinske	Svakodnevne odluke koje se ponavljaju, a spadaju u sastavni dio posla pojedinih radnih mjesta i izvršitelja na tim radnim mjestima. Naravno da je broj odnosno postotak rutinskih odluka na pojedinim radnim mjestima obrnuto proporcionalan razini na kojoj se pojedino radno mjesto nalazi. Što je razina viša, to je broj rutinskih odluka manji i obrnuto.
	Inovativne odluke	Inovacijske odluke koje se ne ponavljaju, a zahtijevaju kreativno mišljenje i napor pojedinca i/ili grupe.
M. J. Hatch	Institucijske odluke	Donose ih menadžeri najviše razine menadžmenta, a tiču se poslovne strategije organizacije kao i odnosa organizacije s okolinom.
	Organizacijske odluke	U domeni su srednje razine menadžmenta, a odnose se na problematiku diferencijacije u organizaciji te integracije između dijelova organizacije.
	Operativne odluke	Odluke najniže razine menadžmenta koje se tiču redovnih svakodnevnih aktivnosti u organizaciji.
R. A. Dahl i C. E. Lindblom	Strukturirane odluke	One koje se donose u okviru određene strukture pa su, prema tome, i uvjetovane tom strukturom. Strukturirane odluke najčešće su programirane odluke koje se donose na nižim razinama menadžmenta.

	Nestrukturirane odluke	One koje se donose u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija. Nestrukturirane su odluke najčešće neprogramirane odluke koje se donose, po pravilu, na razini vrhovnog menadžmenta.
S. Marjanović	Prema cilju	Investicijske, kadrovske, komercijalne, financijske itd.
	Prema donositelju	Individualne i kolektivne
	Prema funkcijama u poduzeću	Upravljačke, organizacijske, rukovoditeljske, izvršne i kontrolne
	Prema načinu donošenja	Programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke
	Prema načinu izvršenja	Strateške, operativne, uopćene, načelne, hitne i uvjetne
J. Kralj	Političke	Ujedno su i egzistencijalne jer presudno utječu na poslovanje poduzeća.
	Operativne	Postoje određena pravila po kojima se donose, a s pomoću njih se omogućuje oživotvorenje zacrtane politike.
D. Gorupić	Usmjeravajuće odluke	One koje određuju pravac, ciljeve i ograničenja aktivnosti
	Programske odluke	Određuju program ostvarivanja aktivnosti u izvršavanju programskih odluka.

Izvor: Sikavica, P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 58-60

Iz prethodno navedenih podjela koje su predložili različiti autori, moguće je rezimirati kako se poslovne odluke dijele načelno prema važnosti njihovog ishoda. Samim time, odluke su podijeljene na različite organizacijske razine na kojima se donose, rok na koji se donose i značaj koji u konačnici nose za sve članove organizacije. Kada je riječ o odlukama ovisno o važnosti, one se dijele na strateške, taktičke i operativne. Njihove karakteristike prikazane su u tablici 3.

Tablica 3: Obilježja odluka

Obilježja odluke Vrsta odluke	Vrijeme	Priroda rizika	Strukturiranost	Kontrola
Strateške	Dugoročne	Visok	Slabo definirane	Iskustvena
Taktičke	Srednjoročne	Umjeren	Varirajuće	Kvalitativna
Operativne	Kratkoročne	Nizak	Dobro definirane	kvantitativna

Izvor: Sikavica, P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 61

3.2 Uloga odluke

Ako si postavimo pitanje „Čemu to služi?“ moći ćemo odrediti ulogu odluke. U najširem smislu, odluke u organizacijama služe u svrhu osiguravanja kontinuiranog zdravog rada, rasta i razvoja organizacije. Kada odluke gledamo kao alate, moguće ih je promatrati na sljedeći način:

- 1. Kao alat poslovne politike organizacije** – veza između općih i posebnih ciljeva, globalnih i parcijalnih, bližih i daljnjih itd., može se uskladiti i koordinirati donošenjem odluka. Ideja poslovne politike (koja može uključivati širenje, smanjenje i povezivanje) definirana je odlukama. Odluke su alat kojim se koriste svi koji imaju ovlast za formuliranje i vođenje poslovne politike. Upravo se odlukama koje se donose odlučuje i odgovornost za postizanje ciljeva poduzeća. Kao posljedica toga, politika tvrtke služi *de facto* kao struktura odlučivanja. Kvaliteta odluka svakog pojedinca u konačnici će odrediti kvalitetu sustava u cjelini. U tom pogledu, funkcija svake odluke mora se procijeniti na individualnoj osnovi.
- 2. Odluka kao alat općeg plana organizacije** – planovi su konkretna manifestacija strateških ciljeva organizacije. U njima su navedene dužnosti koje se zahtijevaju od specifičnih komponenti, kao i one koje su potrebne za organizaciju u cjelini. U stvarnosti, poslovni plan je jedan izbor ili skupina odluka koje dodjeljuju odgovornosti različitim poslovnim sektorima tvrtke. Te su

odgovornosti poznate kao „poslovna područja“. Radnici će, kako u svojstvu samoupravljača tako i kao izvršitelji, utjecati na politiku koju poduzeće provodi kao rezultat ove odluke. Stoga, odluka u svojstvu planera, okuplja radnika u ulogama samoupravljača i izvršitelja. Odluka je dobra s obzirom na kriterij cilja ako postiže postavljene ciljeve. Zbog aktualnosti plana, kao i aktualnosti koraka (odluka) koji se uz njega poduzimaju kako bi se dosegla viša razina njegove provedbe. Važno je naglasiti ovu točku: odluke koje se donose u vezi s izvršenjem plana su ono što planu daje kvalitetu stvarnosti. Prelazi iz skupa želja u razumijevanje onoga što je moguće.

3. **Odluke kao alat koordinacije rada i poslovanja** – naporima organizacije i njezinim poslovanjem mogu se postići ciljevi organizacije. No, ostvarenje proizvodnih zadataka ovisi ne samo o kvaliteti poslovnih odluka, već i o menadžmentu i organizaciji koji su uključeni u aktualizaciju tih odluka. Ciljevi organizacije rada proizlaze iz zadataka uključenih u proizvodnju. Poslovi i odgovornosti delegirani su na različite grupe unutar poduzeća, koje se mogu shvatiti i kao pojedinačni izvršitelji. Logička organizacija temelji se na nizu odluka koje kontroliraju interakcije između komponenti tih procesa rada kao i zadatke koji su tim komponentama dodijeljeni. Organizacijska struktura utvrđuje se odlukama. Kada će radnje jedne radne jedinice značajno utjecati na interese drugih radnih jedinica, ovlast donošenja odluka treba prenijeti na višu razinu. To će osigurati da su najbolji interesi svih zaštićeni. Kao rezultat ove motivacije, radničko vijeće je osmišljeno da funkcionira kao tijelo odlučivanja na drugoj razini. Logička organizacija se sastoji od niza odluka koje integriraju i povezuju elemente radnog postupka (rad, predmete rada i sredstva rada) radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Dakle, odluke su preduvjet za rad radne organizacije i poduzeća, a kalibar odluka utječe na razinu postignute uspješnosti.
4. **Odluke kao alat kontrole** – kontrola odluka jamči njihovu provedbu. Informacije koje se prikupljaju iz kontrole mogu se koristiti kao povratne informacije za upravljanje procesima koji su već uspostavljeni ili kao dio naprednih informacija za procese koji se razvijaju. Istraživanje odluka, tj. proučavanjem njihove provedbe moguće je otkriti koliko su učinkovite, te po potrebi istražiti i donijeti odluke koje su odgovarajuće tim odlukama.

4. Čimbenici odlučivanja

4.1 Što su čimbenici odlučivanja?

Donošenje odluka je samo po sebi proces u kojem ljudi biraju između alternativa kako bi odabrali najbolju opciju koja odgovara situaciji u kojoj se odluka donosi. Ono što definira je li odluka ispravna ili neispravna je njezina usklađenost s čimbenicima koji utječu na njezino donošenje.

Kod definiranja čimbenika odlučivanja specifično je to da ih ima mnogo i da dolaze u različitim oblicima.

Primjerice, „uz ograničenja, u čimbenike odlučivanja moguće je svrstati i okolinu u kojoj se odlučuje, način i metode odlučivanja, okolnosti u kojima se odlučuje, međusobnu povezanost odluka, sposobnost donositelja odluke te subjektivne čimbenike odlučivanja. Okolinu u kojoj odlučujemo možemo promatrati kao stabilnu ili kao nestabilnu. Danas je prava rijetkost donošenja odluka u uvjetima stabilne okoline. Turbulentna okolina u kojoj poduzeća danas djeluju nosi visok stupanj rizika. Razlike u odlučivanju u uvjetima stabilne i nestabilne okoline ogledavaju se u načinu odlučivanja, prioritetima u odlučivanju, brzini donošenja odluka, stupnju rizika i neizvjesnosti u odlučivanju“²⁷.

Sve ove čimbenike moguće je svrstati u različite kategorije čimbenika. Pritom je, jednako kao i kod podjele vrsta odluka, moguće podijeliti kategorije čimbenika ovisno o autorima koji su predložili kategorizaciju.

Ipak, za potrebe ovog rada, dovoljna je osnovna podjela čimbenika u nekoliko temeljnih skupina kako predlaže Sikavica²⁸:

1. Objektivni čimbenici
2. Subjektivni čimbenici.

²⁷Begičević Ređep., N., *Čimbenici odlučivanja – ograničenja*, FOI, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/cimbenici-odlucivanja-ogranicenja>

²⁸ Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 111

4.2 Objektivni čimbenici odlučivanja

Objektivni čimbenici uključuju: raspoložive resurse, dostupnost informacija, raspoloživo vrijeme, okruženje u kojem se odnose odluke, tehnologiju odlučivanja, odnos između normativno određenog procesa odlučivanja i stvarnog procesa odlučivanja, metode odlučivanja, povezanost odluka i osobne menadžerske vještine. Svaki od ovih čimbenika odlučivanja na svoji način utječe na kvalitetu odluke.

4.2.1 Raspoloživi resursi i dostupne informacije

Raspoloživi resursi i dostupne informacije mogu biti temeljni faktor koji će presuditi koja odluka će biti donesena. Razlog tomu je nužnost posjedovanja raspoloživih resursa kako bi se odluka mogla provesti te pravih informacija koje će daljnje aktivnosti usmjeriti prema željenim rezultatima. U suprotnom, bez raspoloživih dostupnih informacija, može biti donesena odluka koja nije u skladu sa stanjem okruženja za koje se donosi.²⁹

Bez obzira na to donose li se odluke u privatnom životu, u obitelji ili u poslu, donositelj odluka uvijek se mora suočiti s pitanjem raspoloživih resursa za rješavanje problema na samom početku procesa. Ako raspoloživi resursi ne odgovaraju željama ili zahtjevima donositelja odluka, odnosno ako su želje ili potrebe nerazmjerne vještinama organizacije, donositelj odluka će odrediti prioritete jer ne može riješiti sve probleme zbog nedostatka resursa. Odabir prioriteta također je oblik odlučivanja u kojem se moraju odbaciti sve moguće alternative za koje nema dovoljno resursa. Međutim, moguće je donositi odluke na nižoj razini u danim uvjetima unatoč veoma ograničenim resursima.³⁰

Prije nego što počne ozbiljno rješavati problem, donositelju odluke trebat će informacije o financijama kako bih mogao identificirati njihov cilj. Samo na temelju razumijevanja raspoloživih resursa može se pokrenuti postupak odlučivanja, budući da su mogućnosti rješavanja problema ograničene tim resursima.³¹

²⁹ Sikavica, P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 114

³⁰ loc. cit

³¹ loc. cit.

Zahtjev za dostupnim informacijama koje se koriste za donošenje odluka dodatni je ključni aspekt u donošenju odluka. Informacije su "ključne" za proces odlučivanja, a njihova količina i vrsta određuju svaki postupak donošenja odluka. Prema konceptu "administrativnog čovjeka", donositelj odluka zapravo ne pruža najbolja, ali zadovoljavajuća rješenja, uglavnom zato što ne posjeduje sve informacije potrebne za donošenje odluke i, kao rezultat toga, možda neće biti potpuno svjestan pojedinih aspekata odluka kao i svih alternativa za rješavanje problema.³²

U ovom kontekstu odlučivanja, donositelj odluke donosi odluku na temelju dostupnih informacija, odnosno na temelju aproksimacije ili uspješnog modela stvarnog stanja. Posljedično, ljudi nisu posve racionalni. Na ograničenja ove stvarnosti utječe konkretan pojedinac koji je ograničen vlastitim rutinama i vještinama, zatim svojim osobnim razumijevanjem vrijednosti i ideala izvedbe, te na kraju informacijama i znanjem. U današnjoj eri informacijske tehnologije, telekomunikacija i komercijalne globalizacije, informacije su vrijednije nego ikad, posebice za donošenje poslovnih odluka. Svaka tvrtka ima odnos s okolinom u kojoj razmjenjuje robu, usluge i informacije. Informacije kontinuirano teku u tvrtku i izlaze iz nje, a kada uđu unutra, kreću se i okomito i vodoravno.³³

4.2.2 Raspoloživo vrijeme i okolina

Još jedna značajna ograničavajuća komponenta prilikom donošenja odluka je vrijeme. Vrijeme ima jedinstven značaj te je ono jedinstveni resurs na nekoliko načina. To je jedina komponenta koja se „troši“ bez obzira na našu volju³⁴.

Ako vrijeme nije optimalno iskorišteno, donošenje odluka često je beskorisno. Jedan od izazova donošenja odluka u upravljanju očituje se u donošenju odluka unutar vremenskih ograničenja i u kriznim okolnostima. U oba slučaja, postoji znatna vjerojatnost donošenja pogrešnog izbora. Ako je donositelj odluke u vremenskoj stisci, on nije u stanju analizirati sve dostupne alternative jer mu je krajnji rok za brzo donošenje odluke, što koči njegovu odluku. Isto vrijedi i za hitne situacije u kojima se

³² ibidem, str. 115

³³ loc. cit.

³⁴ ibidem, str. 121

mora napraviti izbor. U nekoliko postupaka donošenja odluka, kako u svom osobnom životu tako i u svom poslovnom životu, on vrijeme promatra kao faktor kojeg ima u izobilju, a ipak on ga ne koristi učinkovito. U takvim okolnostima, treba se stalno prisjećati engleske poslovice, "Vrijeme je novac!" Međutim, mora se zapamtiti da većina odluka moraju biti osigurane unutar određenog vremena jer inače odluka postaje besmislena³⁵. Stoga postoje tri temeljna objašnjenja zašto vrijeme, kao ograničavajuća komponenta u donošenju odluka, zahtijeva odgovarajuće razmatranje³⁶:

1. tiče se činjenice da su neki procesi prirodno vremenski ograničeni i pojedine odluke odnosno poslove u vezi s tim odlukama treba obaviti na vrijeme. To se odnosi na sve procese i odluke u poljoprivredi te na drugim područjima rada i života gdje priroda procesa to zahtijeva.
2. Vremenu, kao ograničavajućem čimbeniku odlučivanja, treba posvetiti znatnu pozornost i zbog toga što katkad neku odluku treba donijeti iznenada, neočekivano i u vremenskoj oskudici, kad nema mogućnosti ni za prikupljanje potrebnih informacija niti za vrednovanje većeg broja inačica rješenja problema.
3. iznimnu pozornost vremenu u kojem se odluka donosi treba posvetiti u slučaju kašnjenja (u procesu odlučivanja informacije odnosno podatci na osnovi kojih se odlučuje gube na vrijednosti odnosno zastarijevaju s vremenom).

Čimbenici okoline utječu na proces donošenja odluka općenito, a kod poslovnog odlučivanja okolina ima izravan utjecaj. Vanjsko okruženje organizacije čini njezinu okolinu. Okolina se sastoji od svih vanjskih čimbenika s kojima je ona u kontaktu. Teško je analizirati i procijeniti sve elemente okoline koji utječu na odluke poduzeća. Stoga donositelj odluke mora uzeti u obzir one elemente okoline koji imaju izravan utjecaj na donošenje odluka i koji se ne mogu zanemariti³⁷.

Razlike u donošenju odluka u okolnostima stabilnog i nestabilnog okruženja ogledat će se u načinu odlučivanja, prioritetima u odlučivanju, brzini odlučivanja, stupnju rizika i neizvjesnosti u odlučivanju te stupanj vjerojatnosti da će se očekivani događaj dogoditi. Nasuprot stabilnosti i nestabilnosti okoline, druga dva aspekta okoline su

³⁵ ibidem, str. 122

³⁶ loc. cit.

³⁷ ibidem, str. 123-124

njena jednostavnost i složenost. Jednostavnost i složenost okruženja odnose se na količinu elemenata koji utječu na donošenje organizacijskih odluka.³⁸

4.2.3 Tehnologija (procedura) i odnosi normativnog i stvarnog odlučivanja

Na kvalitetu poslovnog odlučivanja utječe i tehnologija (procedura) odlučivanja koja je za neke vrste odluka nepotrebno dugotrajna, nelogična i skupa. Nasuprot tome, tehnologija treba biti kratka, razumna i jeftina. Proces donošenja odluke trebao bi biti što je moguće kraći i jednostavniji kako bi se odluka mogla donijeti što je brže moguće. Ali nije samo volja ili želja donositelja odluka ta koja određuje tehnologiju ili čak proces donošenja odluka; vanjski faktori također igraju ulogu. Na duljinu procesa donošenja odluka najviše utječu vrste odluka, donositelji odluka i faze u kojima se odluke donose, kao i znanje i talenti donositelja odluka te vrijeme koje im je na raspolaganju.

Neusklađenost između normativno definiranog i stvarnog procesa odlučivanja utječe na kvalitetu poslovnog odlučivanja. Ova razlika između normativno određenog procesa donošenja odluka i stvarnog procesa odlučivanja otkriva tko bi trebao donositi odluke i tko stvarno bira unutar organizacije. U stvarnosti još uvijek ima odstupanja od ove ideje, a stvarna moć i utjecaj na izbore prenosi se u korist drugih osoba ili struktura unutar poduzeća, koje stoga imaju više utjecaja i moći nego što im to legitimno pripada. Na svim tijelima i razinama odlučivanja uočava se nesklad između normativno definiranog procesa odlučivanja i stvarnog procesa odlučivanja. Neusklađenost između procesa donošenja odluka normativno definiranog i stvarnog procesa može se pripisati dominaciji neformalnih grupa unutar organizacija.

4.2.4 Metode odlučivanja i međusobna povezanost odluka

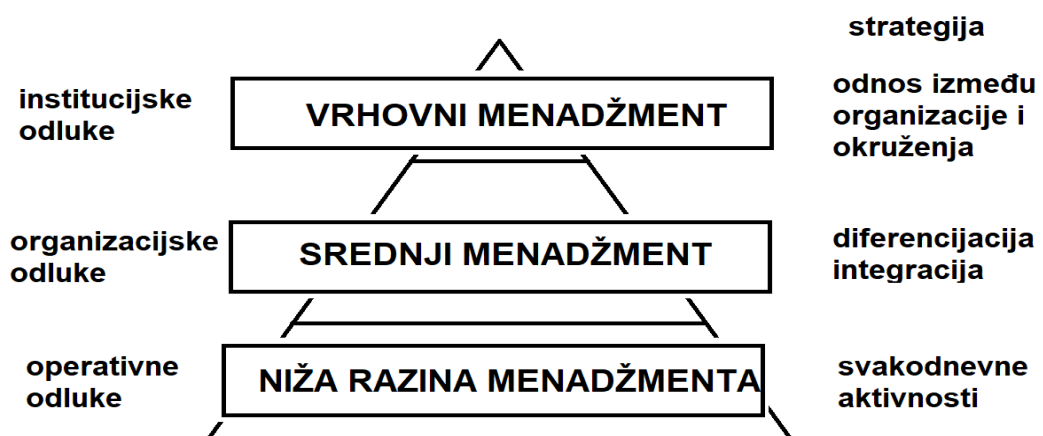
Jedan od elemenata koji utječe na kvalitetu poslovnog odlučivanja, posebno u fazi donošenja odluka, je sklonost ili nespremnost donositelja odluka da koriste suvremene matematičke i statističke metode. To se posebno misli na metode operacijskog istraživanja, linearnog i dinamičkog programiranja, teorije redova čekanja, teorije igara,

³⁸ loc. cit.

simulacijskih tehnika, sustavne analize i dr., koje mogu biti velika pomoć donositelju odluke u objektiviziranju parametara koji utječu na donošenje neke poslovne odluke.³⁹ Unatoč tome, ne treba pretjerano očekivati nešto korištenjem ovih metoda, s obzirom na to da se mnogi utjecajni čimbenici, odnosno relevantni utjecajni čimbenici, neće moći ugraditi u model. To je zato što je operativno istraživanje umijeće pružanja loših rješenja za probleme koji bi se inače rješavali još gore.

Svaki donositelj odluka mora voditi računa o međuovisnosti organizacijskih odluka, što je jedan od elemenata koji utječu na donošenje odluka. Ovo je posebno slučaj za niže razine odlučivanja, koje se moraju oslanjati na odluke viših razina kako bi osigurale okvir za donošenje odluka na njihovoj razini. Promatrajući na ovaj način procese donošenja odluka, razmatraju se sve organizacijske odluke, počevši od onih koje se donose na najvišim razinama upravljanja. Isprepleteni su poput karika u lancu, odnosno upravljanja - od skupštine dioničara, nadzornog odbora ili uprave društva, pa sve do onih koji se nalaze na najnižoj razini upravljanja. Odluka nižeg reda je razradu odluke donesene na višoj razini odlučivanja. Ili obrnuto, izbor napravljen na višoj razini odlučivanja uspostavlja okvir unutar kojeg se mogu kretati prosudbe donesene na nižim razinama⁴⁰. Međusobni se odnos odluka na pojedinim razinama menadžmenta može prikazati kao na slici 2.

Slika 2: Vrste odluka ovisno o razini menadžmenta u organizaciji



Izvor: Sikavica, P. et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 131

³⁹ibidem, str. 129

⁴⁰ibidem, str.131.

4.2.5 Osobna sposobnost menadžera

Sposobnost donositelja odluka da donose izvrsne odluke jedna je od najutjecajnijih varijabli, možda i najutjecajniji čimbenik u donošenju odluka. Bez sumnje, menadžerova osobna vještina je najutjecajnija komponenta u donošenju odluka. U ovoj situaciji nije važno koliko menadžer želi donositi odluke i koliko je voljan preuzeti odgovornost za njih; ono što je važno jest je li on doista sposoban donositi najbolje odluke. Konkretno, koje će prednosti organizacija imati od menadžera koji želi donositi odluke i to čini, ali donosi odluke koje su štetne za organizaciju.⁴¹

Proučavanje prošlosti današnjih poznatih globalnih tvrtki i drugih koje su brzo nestale sa tržišta otkriva da je temeljna razlika između njih bila sposobnost menadžmenta da donosi ispravne prosudbe. Menadžeri koji su zaposleni kao prvi zaposlenici poduzeća i oni koji su bili sposobni donositi ispravne odluke trajno su zapaženi kao menadžeri pioniri koji su postavili put uspjeha svoje tvrtke.⁴²

Sposobnost menadžera da donosi zdrave prosudbe ovisi o nizu stvari. Među tim kriterijima nesumnjivo istaknuto mjesto zauzima iskustvo i znanje menadžera, njegova sposobnost shvaćanja i shvaćanja poteškoća, te sposobnost analize i sinteze, kao i osobine ličnosti i slično.⁴³

Za donošenje odluka, stručnost menadžera, posebno onih s većim iskustvom, mogla bi biti presudna. Nasuprot tome, oslanjanje isključivo na stručnost i instinkt pri donošenju odluka je neučinkovito kada se suočite s nepoznatim okolnostima. Nedostaci donošenja odluka isključivo na iskustvu su sljedeći⁴⁴:

1. učenje iz iskustva obično je prepušteno slučaju;
2. samo zato što imamo iskustvo ne znači da smo iz njega nešto naučili;
3. ono što možemo naučiti iz iskustva ograničeno je samim iskustvom;
4. uvjeti se mijenjaju, a povijest nije nužno koristan pokazatelj sadašnjih i budućih stanja.

⁴¹ Sikavica, P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 133

⁴² loc. cit.

⁴³ ibidem, str. 134

⁴⁴ loc. cit.

Dakle, evidentno je da iskustvo može imati određenu težinu, određenu težinu u donošenju odluka. Međutim, bitno je znati kako je menadžerovo iskustvo stečeno, tj. je li stečeno u različitim okruženjima baveći se različitim problemima ili je stečeno stalnim rješavanjem istih problema na isti način. U tom kontekstu pitanje "Imate li dvadeset godina iskustva ili jednu godinu iskustva dvadeset puta?" otkriva sposobnost ili nesposobnost menadžera da se uhvati u koštac s različitim situacijama. Objasnjava zašto određeni menadžeri, prolazeći kroz jednu tvrtku u drugu, stalno proizvode dobre rezultate, za razliku od onih koji imaju nekoliko godina stručnog iskustva u samo malom dijelu radne snage i bore se da se prilagode novim okolnostima.⁴⁵

Kompetentan menadžer mora imati i inteligenciju i iskustvo, budući da je tip koji ima samo inteligenciju teoretičar. Pojedinač s niskim formalnim obrazovanjem, ali velikim praktičnim iskustvom je poslovni mehaničar. Dobro obučeni menadžer posjeduje obje ove vrste iskustva kao i određeni stupanj intelekta. Kao komponenta koja utječe na donošenje odluka, želja kolega da zagrlje i podrže menadžera također utječe na sposobnost menadžera da donosi zdrave prosudbe. Još više za menadžera koji se nedavno pridružio organizaciji.⁴⁶

4.3 Subjektivni čimbenici odlučivanja

Osim onoga što se može objektivno utvrditi, tako dobre i stručne pripreme odluka, kvaliteta donesenih odluka ovisi i o nekim subjektivnim čimbenicima, kao što su: izvrsna i objektivna informiranost donositelja odluka, obrazovanost u cjelini i za donošenje poslovnih odluka, konkretno, inspiracija tj. motivacija za donošenje odluka, obveza za donesene odluke te odgovarajuća raspodjela utjecaja i moći unutar organizacije. Bilo bi teško, ako ne i nemoguće, identificirati točan učinak ovih ograničenja na kvalitetu poslovnog odlučivanja, ali njihov utjecaj nije zanemariv i ne može se podcijeniti. Svaka od gore navedenih karakteristika u različitoj mjeri utječe na kvalitetu poslovnog donošenja odluka. Moguće je da subjektivna razmatranja imaju povoljan ili negativan utjecaj na konačnu presudu.

⁴⁵ loc. cit.

⁴⁶ loc. cit.

4.3.1 Dobra informiranost i obrazovanost donositelja odluka

Kad je riječ o subjektivnim čimbenicima odlučivanja, ključno mjesto ima formacija donositelja odluka.

Informirano donošenje odluka općenito je od vitalnog značaja jer informacije nisu same sebi cilj. Njihova primarna funkcija je "hraniti" donošenje odluka, zbog čega se nedostatak informacija u postupku donošenja odluka smatra ograničavajućim faktorom⁴⁷.

Na kvalitetu donošenja odluka izravno utječe kvaliteta informacijskog sustava. Ako nositelji procesa odlučivanja imaju pristup izvrsnim informacijama, onda će i odluke donesene na temelju tih informacija biti kvalitetne, i obrnuto, ako je informacija nedovoljno, lako se donose pogrešne odluke. Na temelju takvih informacija, s ponekad nesagledivim negativnim posljedicama. Slijedom toga, izvrsna informiranost donositelja odluka nužan je uvjet za učinkovito donošenje odluka. Ako je donositelj odluke neinformiran, ne može napraviti izbor. Čak i ako je osoba koja donosi odluku dobro informirana o predmetu, to nije jamstvo da će napraviti dobar izbor. To se također oslanja na druge subjektivne varijable odlučivanja, kao što su obrazovanje i znanje koje mu omogućuju razumijevanje informacija.⁴⁸

Na kvalitetu odlučivanja utječu i drugi subjektivni čimbenici, poput motivacije i dužnosti odlučivanja. Obrazovanje je značajan subjektivan aspekt u odlučivanju, posebice u poslovnom odlučivanju. Odluke se donose na svim organizacijskim razinama i radnim mjestima, od uprave do izvršne vlasti. I kao što odluke na najvišim razinama upravljanja i izvršne uloge variraju u smislu njihove važnosti, tako će varirati i znanje ili obrazovanje potrebno za donošenje odluka na različitim organizacijskim razinama.⁴⁹

Bez obzira na stupanj odlučivanja i vrstu odluke, razina znanja ili obrazovanja donositelja odluka primarna je odrednica hoće li biti provjeren kao dobar donositelj odluka ili ne. Nemoguće bi bilo raspravljati o hijerarhiji subjektivnih čimbenika odlučivanja, odnosno o tome koja je subjektivna komponenta značajnija za donošenje

⁴⁷ ibidem, str. 138

⁴⁸ loc. cit.

⁴⁹ ibidem, str. 136

odluka, no ostaje istina da je bez potrebnih informacija koje se stječu obrazovanjem teško donijeti izvrsne prosudbe.⁵⁰

4.3.2 Motiviranost i odgovornost donositelja odluke

Važni subjektivni čimbenik u odlučivanju je motiviranost donositelja odluke. Naime, iako su donositelji odluka dobro obučeni za donošenje prosudbi i posjeduju potrebna znanja i vještine za donošenje odluka, to nije dovoljno za donošenje kvalitetnih odluka. Ako su ovi uvjeti zadovoljeni, osoba koja odlučuje može to učiniti dobrovoljno ili nevoljko.⁵¹

Na prvi pogled tema motivacije za odlučivanje može se činiti neprikladnom, posebice za menadžere čije se menadžerske uloge ostvaruju kroz donošenje odluka. Međutim, to nije uvijek slučaj, to se odnosi na asimetričnu raspodjelu moći i utjecaja unutar poduzeća, što može smanjiti poticaj drugim administrativnim strukturama da biraju.⁵²

Povremeno na to utječe i koncentracija odlučivanja koja ocrnjuje niže razine menadžmenta i demotivira ih. Poštivanje piramide odlučivanja u organizaciji, gdje su izbori viših razina upravljanja samo okvir unutar kojeg se formiraju odluke nižih razina upravljanja, motivira sve razine upravljanja da donose odluke prilagođene svojoj razini upravljanja. U nekim scenarijima koji uključuju donošenje odluka, pojedincima koji donose odluke nedostaje motivacija za donošenje odluka. To će prevladavati među nižim menadžerima i izvršnim zaposlenicima koji vjeruju da imaju mali utjecaj na donošenje odluka, tj. da su odluke koje donose nevažne za tvrtku.⁵³

Sudbina organizacije ovisi o kvaliteti donesenih odluka, posebice strateških odluka, stoga nije neočekivano da odgovornost za donesene odluke, subjektivna komponenta odlučivanja, ima glavno mjesto među čimbenicima odlučivanja. Zbog važnosti prosudbi koje donose, svi donositelji odluka, a posebno menadžeri i oni na najvišim razinama menadžmenta, moraju se ponašati krajnje odgovorno u procesu donošenja odluka. Odgovornost se obično opisuje kao zahtjev da se dužnosti izvrše sa poželjnim

⁵⁰ loc. cit.

⁵¹ ibidem, str. 139

⁵² ibidem, str. 140

⁵³ loc. cit.

rezultatima. Odgovornost, također, uključuje emocionalnu predanost. Mjera u kojoj se menadžeri osjećaju obveznima obavljanja propisanog posla otkriva preciznu definiciju odgovornosti. Osoba koja obavlja rukovodeći posao mora biti svjesna granica svojih odgovornosti. Komunikacija unutar organizacije uvijek mora biti dobro definirana. Uvijek se mora razumjeti tko je za što odgovoran.⁵⁴

4.3.3 *Raspodjela moći i utjecaja*

Moć i utjecaj, kao subjektivni čimbenici odlučivanja, usko su povezani s ovlastima, ali određeni pojedinci unutar organizacije imaju veliki utjecaj, odnosno veliku moć neovisno o formalnim ovlastima koje imaju na temelju položaja koji zauzimaju u organizacija.⁵⁵

Ovlast je pravo korištenja resursa organizacije i vođenja napora ljudi. Ovlaštenje je pravo odrediti i zapovijedati ljudima da poduzmu određene zadatke kako bi ispunili ciljeve organizacije. Sve o ovlasti općenito vrijedi i za ovlast odlučivanja. Ovlast je pozicija, a ne osoba koja ima tu poziciju unutar tvrtke. Ideja da se ovlast odnosi na položaj, a ne na pojedinca, sugerira razliku između moći i utjecaja. Pozicijska ovlast, moć ili utjecaj ne znače uvijek stvarnu moć ili utjecaj u poslovanju i procesu donošenja odluka.⁵⁶

Neki ljudi bez službenih ovlasti mogu imati više moći i utjecaja nego što bi trebali, s obzirom na njihovu situaciju. Zlouporaba neformalnih ovlasti i utjecaja, posebice u donošenju odluka, može ugroziti opstanak organizacije.⁵⁷

Za postupke odlučivanja u svakoj organizaciji iznimno je važno da radna mjesta, odnosno pojedinci na radnom mjestu koji imaju najviše ovlasti imaju i najveću moć i utjecaj na odluke u organizaciji. To su radna mjesta najviših razina upravljanja na kojima se donose najvažnije odluke za svaku organizaciju. Organizacijska razina na kojoj se položaj drži određuje službenu ovlast, pretpostavljenu moć i utjecaj.⁵⁸

⁵⁴ ibidem, str. 141

⁵⁵ ibidem, str. 143

⁵⁶ loc. cit.

⁵⁷ loc. cit.

⁵⁸ ibidem, str. 145

Ljudi na vrhu organizacijske hijerarhije imaju veću ovlast i pretpostavljenu moć i utjecaj od onih na dnu. Koja je moć i utjecaj raspoređen u organizaciji, odnosno tko ima najveću moć i utjecaj u procesu donošenja odluka, identificirat će se po tome što se odluke donose na samom vrhu ili pri vrhu organizacije; jer preferencije pojedinih interesnih skupina koje donose odluke ne moraju biti povezane s glavnim interesom organizacije; i zato što oni s moći manipuliraju informacijama i utječu na druge.⁵⁹

U teškim situacijama korištenje neformalne ovlasti odlučivanja je bitno i opravdano, ali je formalna moć poželjna. Moć je sposobnost utjecaja na druge, prema nekoliko međunarodnih i domaćih autora, posebice sociologa. Pogođeni su pojedinci, organizacije i društvene mreže. Utjecaj je aktualizirana moć, dok je moć potencijalni utjecaj. Također se razlikuju moć i utjecaj. Moć je sposobnost utjecaja, a utjecaj se javlja kada jedna osoba ili grupa promijeni ponašanje druge osobe. Uspoređujući ovlast, moć i utjecaj, možemo zaključiti da ovlast označava položajnu potencijalnu moć i utjecaj, moć označava budući utjecaj, a utjecaj označava ostvarenu moć.⁶⁰

⁵⁹ loc. cit.

⁶⁰ loc. cit.

5. Emocije u odlučivanju

5.1 Pojmovno definiranje emocija

Jednako kao što se odluke odnose svakodnevno, tako i emocije proživljavamo svakoga dana. Ljudi se u najranijem djetinjstvu upoznaju s emocijama, no što su točno emocije i što ih razlikuje od osjećaja i koji je njihov značaj prilikom usmjeravanja procesa odlučivanja manje je poznato. Stoga je u nastavku poglavlja definirano što su emocije i zašto su važne i kakve mogu biti.

„Emocije se mogu definirati kao niz povezanih reakcija organizma na događaje koji su važni za njegove potrebe, ciljeve ili opstanak. Često ćemo čuti da se za emocije kaže osjećaji, no osjećaji su samo jedan od aspekata cjelokupnog emocionalnog sustava i odnose na naš subjektivni, verbalni opis onog što doživljavamo. Taj se aspekt usklađuje i s načinom kako izražavamo emocije kojeg nazivamo ekspresijom. Uz to, osjećamo i ono što nazivamo fiziološka pripremljenost, a koja nam pokazuje na koji se način naše tijelo fizički mijenja u određenom emocionalnom stanju“⁶¹.

Problem prilikom definiranja emocija i razlaganja osjećaja na one koji jesu emocije i koji nisu emocije dodatno otežava i neslaganje autora oko ovih pitanja. Međutim, autori se uglavnom slažu kako su emocije urođene (evolucijski nastale), da imaju karakteristične univerzalne facijalne ekspresije i pokrete (ljudi iz različitih kultura i dijelova svijeta mogu ih prepoznati i imenovati) i specifičan subjektivni doživljaj⁶².

Ipak, moguće je emocije kategorizirati u dvije temeljne skupine. Jednu skupinu čine pozitivne emocije u koje se ubrajaju radost, smirenost i zahvalnost⁶³. Njihova uloga nije posve jasna, no jasno je kako one imaju pozitivan utjecaj na donošenje odluka. Druga skupina su negativne emocije kojima je funkcija adaptacija, zaštita i preživljavanje. U ovu skupinu spadaju tuga, ljutnja, razočaranje i sl.

⁶¹Emocije i kako s njima, Uniri, [https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije - to i kako s njima.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije_-_to_i_kako_s_njima.pdf)

⁶² ibidem

⁶³Miljković, D., i Rijavec, M. „Važnost pozitivnih emocija u odgoju i obrazovanju“. Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju, vol. 150 No. 3-4, 2009, <https://hrcak.srce.hr/82831> (pristupljeno 15.02.2023.)

Važnost razumijevanja emocija naglasili su mnogi filozofi, neuroznanstvenici i psiholozi kao i činjenicu kako da upravo emocije igraju ključnu ulogu u postavljanju ciljeva i donošenju odluka. Kada je u pitanju donošenje odluka, moguće je imati velike koristi od poznavanja teorije prema kojoj su emocije aktivni sudionici u donošenju odluka.

Osim pozitivnih i negativnih, emocije mogu biti⁶⁴:

1. kratkotrajne
2. dugotrajne
3. emocije osobnosti.

Kratkotrajne emocije su one koje u pravilu ne traju duže od par sekundi. U ovu skupinu spadaju emocije radosti, ljutnje, straha, nelagode i sl. Dugotrajne emocije su obično usmjerene na veselo raspoloženje i najčešće su jedna od karakteristika te osobe. Emocije osobnosti, slično kao i dugotrajne, su one koje daju temeljni karakter osobi. Primjerice, za neku osobu možemo reći kako je uvijek vesela ili da je vječiti optimist.

5.2 Emocije u odlučivanju

Bile one pozitivne ili negativne, kratkotrajne, dugotrajne ili emocije osobnosti, na neki način sigurno igraju ulogu prilikom donošenja odluka. Ukoliko se razmatra uloga emocija u donošenju osobnih odluka, moguće je pretpostaviti kako temeljni značaj imaju emocije osobnosti. Točnije, vjerojatno je kako će osoba donositi odluke u skladu sa svojom osobnosti prilikom oslanjanja na intuiciju. Ipak, kada je potrebno donositi odluke vezane za posao, potrebno je oprezno postupati s emocijama i odluke donositi objektivno i racionalno.

Naime, „emocije nisu samo dio, nego su bitan element procesa odlučivanja. One isprepleću s racionalnošću i pritom utječu na objektivnu predodžbu situacije odlučivanja“⁶⁵.

Primjerice, pri zapošljavanju novog zaposlenika menadžer može odabrati ne najboljeg kandidata, nego kandidata koji ima slabije reference, ali koji je u njemu pobudio osjećaj žaljenja (npr. teška imovinska situacija, mnogo djece, tragedija u obitelji i sl.). no i sama

⁶⁴Gutić, D., Barbir, V., Jurčević Gadža, I., *Emocionalno vođenje zaposlenih*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2019. Str. 13

⁶⁵Sikavica P., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.,str. 352

odluka koju donese menadžer može biti predmet žaljenja, tj. može dovesti do negativne emocionalne posljedice. Do toga dolazi vrlo često u slučaju kada se na natječaju za posao odabere osoba koja je daleko od najbolje prijavljene i za koju se unaprijed zna da neće biti kvalitetan zaposlenik, ali je primljena zbog rodbinskih ili drugih interesnih veza. U tom slučaju rezultat donesene odluke je žaljenje, ne donositelja odluke, nego svih ostalih zaposlenika u neposrednom radnom okruženju.

Dakle, emocije su prisutne prilikom odlučivanja u svim fazama. Točnije, emocije utječu na konačnu odluku koja će biti donesena tijekom procesa odlučivanja, a kasnije će donesena odluka pobuditi određene emocije u svima na koje se odluka odnosi. Dok je u prethodnom primjeru iznesena negativna emocija – žaljenje, isto se može desiti i na pozitivan način. Primjerice, ako zbog emocije žaljenja menadžer odluči na posao vratiti vrijednog kolegu koji je prekršio određeno pravilo, vjerojatno je kako će to rezultirati pozitivnim emocijama među članovima tima s kojima je otpušteni blisko surađivao u dobroj atmosferi.

Emocije kod odlučivanja, a i općenito govoreći, mogu biti samo pozitivne i negativne. Neutralne emocije znači da emocije ne postoje, što nije svojstveno ljudskim bićima pri punoj i zdravoj svijesti.

Kod razlikovanja emocija na pozitivne i negativne, zbog njihove asimetričnosti, potrebno je istaknuti kako su negativne emocije u pravilu snažnije i dugotrajnije od pozitivnih. Pozitivne emocije, s druge strane, mogu se shvatiti kao nagrade dok su negativne emocije upozorenja i kazne za donositelja odluka.

Pozitivne emocije – može se reći da pozitivne emocije – poput interesa ili zahvalnosti – izražavaju povoljnu procjenu ili čuvstvo. One proširuju pozornost donositelja odluka i pomažu u odlučivanju. Mogu poboljšati vještine rješavanja problema i pomoći u razumijevanju i analizi novih informacija. Ljudi dobra raspoloženja ili osobe koje doživljavaju pozitivne emocije, vjerojatnije će primjenjivati heuristiku ili nepisana pravila kao pomagala za brzo donošenje dobrih odluka. Pozitivne emocije također će povećati napor i suradnju između donositelja odluka, odnosno poboljšati interpersonalnu komunikaciju i privrženost nekoj ideji⁶⁶.

⁶⁶ Ibidem, str. 354

Negativne emocije – poput ljutnje, straha ili osjećaja krivnje – izražavaju suprotno. One smanjuju pozornost donositelja odluka i njegovu mogućnost rasuđivanja. No baš kao što su različiti ishodi djelovanja pozitivnih i negativnih emocija, tako postoje i razlike u utjecaju između različitih negativnih emocija. Tako, primjerice, ljutnja često može dovesti do spremnosti na preuzimanje rizika, dok strah najčešće stvara averziju prema riziku. Postojanje negativnih emocija jedan je od čestih razloga nedonošenja poslovnih odluka. Ako se donositelj odluke osjeća loše i prožimaju ga sumnje, to su signali da treba dodatno promisliti o tome kakvu odluku donijeti. Tijekom procesa odlučivanja on treba ostati pribran i hladne glave kako bi mogao nadvladati negativne emocije i u konačnici donijeti racionalnu odluku. To znači da u određenim situacijama donositelji odluka trebaju biti ograničeno emotivni⁶⁷.

5.3 Dobro upravljanje emocijama prilikom donošenja poslovnih odluka

Iako su emocije uglavnom neizbježne, s njima se ipak može donekle nositi. Emocionalna regulacija sama po sebi može biti razuman izbor.

Kada je riječ o poslovnom odlučivanju, neovisno o tome je li riječ o pozitivnim ili negativnim emocijama, donositelj odluke oslanjajući se na emocije donosi odluke u kraćem roku, odnosno to čini brže i impulzivno jer emocije vode i pomažu pri utvrđivanju prioritetnog ponašanja. Ipak, da bi poslovna odluka bila kvalitetno donesena, ovakvo donošenje odluka nije u preporučljivo ako nije riječ o situaciji kada je neophodno brzo donijeti odluku.

„Za uspješno odlučivanje vrlo je važno da donositelji odluka poznaju svoje emocije i da mogu upravljati njima. To je još više naglašeno ako se uzme u obzir važna uloga i široka primjena emocija“⁶⁸.

Dakle, nesporno je da emocije utječu na proces odlučivanja. Njihov utjecaj može biti poželjan ili nepoželjan, pozitivan ili negativan, očekivan ili neočekivan. Ipak, u konačnici je moguće zaključiti da nas emocije po pravilu potiču na moralnije ponašanje, tj. da njihov izostanak olakšava donošenje nemoralnih odluka. One su istodobno bogat

⁶⁷ ibidem

⁶⁸ Ibidem, str. 356

izvor iskustva, s ćudljivim utjecajem na prosudbu, ali i izvor slabosti odnosno smetnji u odlučivanju.

Emocije su usko povezane s moći i utjecajem. Donositelj odluka koji imaju moć često se bolje osjećaju i imaju veću slobodu u obliku utjecaja izraziti svoje emocije prema drugima, dok oni koji ne posjeduju moć češće doživljavaju negativne emocije, koje najčešće ne smiju javno pokazivati nego, ih trebaju skrivati.

U konačnici, moguće je zaključiti kako emocije imaju vrlo važnu ulogu u odlučivanju, posebice pri etičkom donošenju odluka. Razlog tomu leži u činjenici kako emocije, često nesvjesno, daju do znanja donositelju odluke što je ispravno odnosno neispravno u određenoj situaciji. U takvom smislu, može se reći da su emocije *intrizične racionalnom procesu etičkog odlučivanja*. Ne smije ih se ignorirati ili doživljavati kao racionalna odstupanja, nego im se treba posvetiti još veća pozornost, što će potencijalno rezultirati donošenjem boljih etičkih odluka.

6. Poslovni slučaj

6.1 AC grupa – informacije o poduzeću

AC Grupa je nastala iz obiteljskog poduzeća AC mega, koje je pokrenuto 2002. godine na temelju dugogodišnjeg rada stručnog znanja u hrvatskim i austrijskim tvrtkama. U početku je djelatnost tvrtke bila ograničena na servisiranje, iznajmljivanje i prodaju motornih vozila; ali, kako je posao rastao, dio se počeo fokusirati, u suradnji s inozemnim partnerima, na posao povezan s automobilskom industrijom.

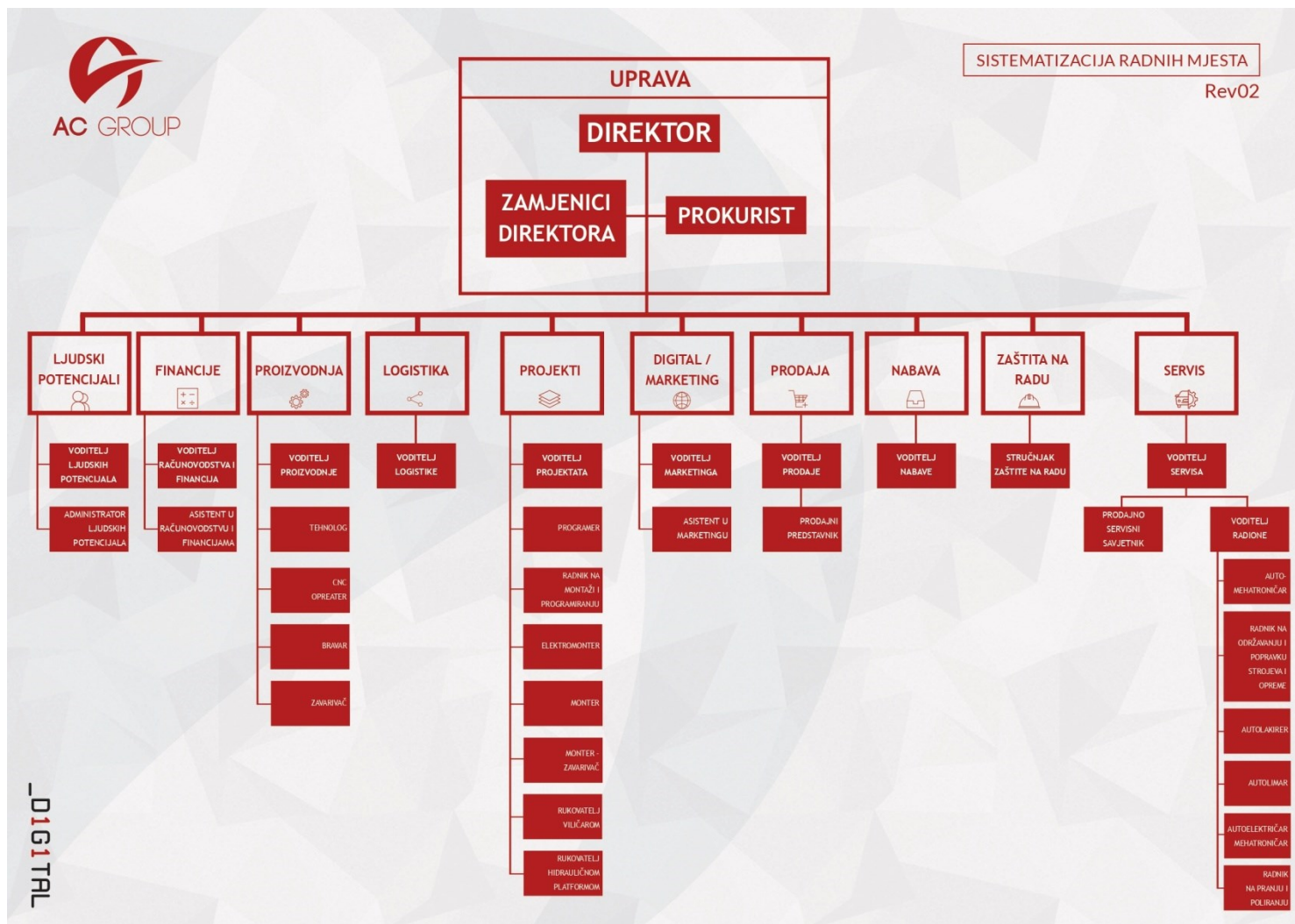
Danas AC Group zapošljava stručnjake s različitim tehničkim predznanjima u industrijskom programiranju, elektrotehnici, mehanici, mehatronici, strojarstvu, te posebno pneumatici i hidraulici. Osoblje AC Grupe prisutno je u tvornicama i na gradilištima vodećih europskih proizvođača kao rezultat nastojanja tvrtke da njeguje čvrste odnose suradnje s nizom vodećih u automobilskoj industriji i srodnim sektorima.

Strateški su usmjereni na obuku i edukaciju zaposlenika, stoga proširuju ponudu usluga koje mogu pružiti na svjetskom tržištu i uspostavljaju reputaciju znanja, učinkovitosti i pouzdanosti. Neke od osnovnih djelatnosti u poduzeću su;

- Montaža industrijskih strojeva i opreme
- Izrada robotskih linija
- Inženjerstvo robotike
- Elektro konstrukcija

Broj zaposlenika trenutno iznosi nešto ispod 100, odnosno njih 85 nakon dodatnih zapošljavanja u 2021. godini. Kako u poduzeću smatraju da su zaposlenici pokretačka snaga uspjeha, AC Group d.o.o. gradi dobru i uzbudljivu poslovnu atmosferu koja će omogućava svakom članu tima da ispuni svoj puni potencijal. Grade sustav internog usavršavanja i mentorstva u suradnji s renomiranim njemačkim poduzećima, te provode aktivnu politiku upravljanja ljudskim resursima kroz: pažljiv odabir osoblja, kontinuiranu obuka i poduku te, transparentnu strukturu poticaja i stimulacija.

Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća AC Grupa d.o.o.



Izvor: interni dokumenti poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća odgovara funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Pritom su funkcije podijeljene temeljno na osnovnih 7 organizacijskih funkcija uz dodatka funkcijskih jedinica koje su u skladu s djelatnosti poduzeća. Tako se čitava organizacija dijeli na 10 funkcija:

1. Ljudski potencijali
2. Financije
3. Proizvodnja
4. Logistika
5. Projekti
6. Digital/marketing
7. Prodaja
8. Nabava
9. Zaštita na radu
10. Servis

Čitava organizacijska struktura je složena i duboka. Jedinica servisi dijeli se na dvije dodatne organizacijske jedinice, a dubina organizacije doseže najviše 10 hijerarhijskih razina čime organizacija poprima iznimno duboku strukturu.

Poduzeće je u 2021. godini u svojim poslovnim knjigama evidentiralo 26.731.029 kuna prihoda te 11.565.978 kuna aktive. Uzme li se u obzir i prethodno navedeni broj zaposlenih koje je organizacija imala u promatranoj godini proizlazi kako poduzeće spada u kategoriju srednjih poduzeća.

AC GROUP cijeni i promiče izvrstan rad, predanost, lojalnost i radnu etiku, a svaka ideja usmjerena na unapređenje poslovanja je cijenjena i primjereno nagrađena. Kontinuirano traže nove, kvalificirane stručnjake da se pridruže njihovom timu. AC Grupa postaje stabilan i pouzdan partner u automobilskoj industriji, kako bi u suradnji s liderima u industriji mogla pružati servis, najam i prodaju motornih vozila u Varaždinu. U skoroj budućnosti žele započeti s proizvodnjom plastičnih i metalnih predmeta, kao i cijevnih segmenata za upotrebu u automobilskoj i prehrambenoj industriji, ali i brodogradnji iz raznih razloga. U svrhu završnog rada proveden je intervju sa jednim od zaposlenih menadžera nabave Damirom Kačarevićem koji je opisao rad u tvrtki na temu ovog rada.

6.2 Poslovno odlučivanje i odluke u tvrtki AC Grupa

Iz razgovora s menadžerom nabave moguće je konstatirati kako je tvrtka sklona skupnom odlučivanju, pogotovo ako raspolažu s ljudima slične ili pak iste struke. Smatraju da je skupno odlučivanje bolja opcija jer kako kažu kada je „više glava“ na okupu donose se bolje odluke. No, sve im ovisi o situaciji i trenutku, te su nekad primorani da se koriste pojedinačnim odlučivanjem.

U AC Group preferiraju skupno odlučivanje od najmanjih sitnica pa sve do ključnih odluka za daljnji smjer poduzeća. U tvrtki se najviše koristi racionalno odlučivanje. Racionalno odlučivanje se temelji na činjenicama i ima određeni postupak odvijanja, a automatski s tim se mogućnost krive odluke smanjuje. Neki od koraka koje koriste prilikom racionalnog odlučivanja su da se problem opiše što šire. Postavljaju cilj koji će značiti nestanak problema, mora podrazumijevati što više polaznih rješenja. Definiiraju kriterije za ocjenjivanje prijedloga i mjerila kojima se mjeri kakvoća prijedloga, svako pojedinačno rješenje se ocjenjuje i postavlja se rang listu. Kada ne mogu donijeti racionalnu odluku onda se služe intuicijom.

AC Group tvrdi da im je najlakše doći do rutinskih odluka pošto su one češće u poduzeću. Kako je rutinsko odlučivanje neprekidna i kontinuirana aktivnost, kako u svakodnevnom životu tako i u poslovanju ove tvrtke, način na koji se ove odluke donose značajno se odražava na kvalitetu tih odluka, a zatim i na uspjeh poslovanja poduzeća. Da bi lakše došli do konačne odluke bitna im je suradnja sa svim odjelima unutar poduzeća, odnosno na svim razinama upravljanja unutar poduzeća. Pritom je važno napomenuti i kako proces donošenja odluke treba nešto pokrenuti. Uglavnom su to vanjske i unutarnje okolnosti. Odnosno, u malo kojem slučaju su isključivo unutarnji utjecaji pokretači donošenja odluka, no vanjski uvjeti svakako zahtijevaju uključivanje unutarnjih uvjeta te se odražavaju na promjene unutar same organizacije.

6.3 Čimbenici odlučivanja u AC grupa d.o.o.

Kao čimbenike koji utječu na odlučivanje AC Group navodi raspoložive resurse i dostupnost informacija. U svakom trenutku barataju s informacijom raspoloživih resursa, te na temelju tih informacija znaju koliko i gdje mogu ulagati. Takvim

informacijama i sličnim, ih informira računovodstvo i financije koje prate i analiziraju sve projekte koje provodi AC Group.

Isto tako, imaju poseban odjel zadužen za EU fondove te ga koriste da izvuku što više nepovratnih sredstava, naravno uz prethodno donošenu odluku za što su se od ponuđenog zainteresirali. Primjer donošenja odluka na koju utječu mnogi čimbenici dali su odluku o izgradnji vlastite proizvodne hale od 1000m² kojom bi povećali obujam posla. Projekt izgradnje hale će financijski biti pokriven iz fondova 60% dok će ostatak pokriti iz vlastitih sredstava.

Prije same odluke o ulaganju potrebno je analizirati tržište, vanjske i unutarnje čimbenike koji djeluju na razvoj i poslovanje poduzeća. Potrebno je analizirati i konkurenciju kao i dosadašnje kupce. Donijeti odluku ide li ulaganje iz vlastitih sredstava ili sredstvima kreditnih institucija. Važno je napraviti financijske kalkulacije isplativosti ulaganja i povrata uložених sredstava.

Do navedenih informacija najbrže se dolazi aktivnim sudjelovanjem svih voditelja odjela u poduzeću, a ponajviše odjela financija. Smatraju kako je izjava „vrijeme je novac“ jedna od povijesnih izjava koja danas poprima sasvim drugo značenje; dok u svojoj srži znači da potrošeno vrijeme treba znati naplatiti, odnosno da svako izgubljeno vrijeme nenaplaćeno, znači izgubljen novac. Vjeruju kako vrijeme jeste čovjekova najveća imovina i da ga treba naplatiti, no treba pronaći funkcionalnu ravnotežu između obitelji, slobodnog vremena i posla.

Ova tvrtka radi upravo na tome da organiziraju najbolje što znaju i mogu vrijeme radnika na samo zadovoljstvo radnika a i tvrtke. Baš iz tog razloga si uzimaju vremena da svaku odluku dobro odvažuju te da mogu donijeti onu pravu. U današnjem poslovnom okruženju najbolja motivacija za radom je zdrava konkurencija.

Normalno je da svaka tvrtka, kao i ova, osluškuje što se oko nje događa. Pokušavaju primijeniti ono staro pravilo da se na tuđim greškama uči. Proučavanje okoline im je, što interne, što eksterne jako bitno; slušati i čuti što misle zaposlenici, pronaći načine za motivaciju, slušati kako "diše" tržište i na temelju toga donijeti odluke koje su važne za poslovanje. Donesena odluka je uvijek razumna. Prije donošenja konačne odluke, još se jednom sve detaljno pregledavaju.

Za sam razvitak i smjer poduzeća odluke su od velike važnosti, zato smatraju da im se treba ozbiljno pristupiti. Donošenjem krive odluke, može doći do poteškoća u daljnjem poslovanju poduzeća. Kako bi izbjegli takve posljedice, mišljenje samog voditelja je da svaku odluku treba analizirati, te se posavjetovati prije donošenja odluke, sa kolegama unutar poduzeća.

Motivacija u AC Group dolazi iz toga što rade stvari koje ih zanimaju i koje vole. Osim toga, njihov tim ih pokreće u ostvarenju ciljeva jer se međusobno podupiru i potiču. Nije dovoljno samo reći da je netko motiviran; treba zapravo pokazati pravu motivaciju. Misle da nitko ne treba biti uskraćen ili se osjećati "manje važnim". Svaka informacija, bila potrebna ili ne, svima je vrijedna. Transparentnost i integritet imaju značajan doprinos utjecaju. Unutar ove tvrtke zaposlenici poštuju kada im se daje kompliment ili kada drugi govore dobro o njima.

6.4 Emocije i emocionalna inteligencija tvrtke AC Group d.o.o.

U AC Group emocije treba regulirati i ne skrivati, ali ih ne treba ni pretjerano pokazivati. Empatija je također povezana s emocijama, što može biti korisno jer je empatija vrsta talenta i potrebna nam je kada biramo kako i kada ćemo izraziti i sastaviti poruku.

U ovom poslu je iskrenost bitna. Smatraju da ako su nadređeni poštteni, da će i zaposlenici više cijeniti i bolje se s nadređenima povezati. Emocije se mogu izraziti, ali u poslu se moraju kontrolirati i održavati profesionalnim. Kad voditelji donose odluke, osjećaj koji se najviše osjeća je zastrašenost jer uvijek postoji bojazan da bi se mogao napraviti loš izbor. Postoji zabrinutost je li izbor temeljito proučen i jesu li uzeti u obzir svi relevantni elementi. Također postoji zabrinutost da taj izbor neće prihvatiti drugi suradnici i zaposlenici.

Nakon donošenja odluke osjećaj je opuštenosti i zadovoljstva. Voditelji ove tvrtke barataju emocijom pristupa i postignuća dok rade s drugima, tj. radnicima. Ako je radna atmosfera ugodna, rad s ljudima potiče znatiželju i želju za napredovanjem te osjećaj ispunjenosti.

U današnje vrijeme svaki menadžer mora imati minimalno apstraktno razumijevanje psihologije. Budući da su međuljudska komunikacija i sposobnost prepoznavanja

vlastitih emocija ključni za to kako postupati s pojedincem i kako ga voditi ili inspirirati. Shodno tome da samo emocionalno stabilan i zdrav pojedinac može biti produktivan i motiviran na poslu, AC Group se trudi slušati svoje radnike, ostaviti im vremena da se slobodno izraze te saznati koji ih poslovni ili privatni problemi muče.

Bez ove emocionalne inteligencije ne može se učinkovito upravljati poduzećem/zaposlenicima/ljudima. Ona je varljiva jer se lako "prevagne" s jedne strane i postaje sažaljenje ili s druge strane i postaje gnjev. Premda, kao i sa svim stvarima, ova tvrtka smatra da mora pronaći ravnotežu i koristiti ovu vrstu otkrivanja emocija za stvaranje dobrih i pravednijih prosudbi. Ponekad najveća opcija za pojedinca nije najbolje rješenje za tvrtku, ali ipak morate znati kako to prenijeti pojedincima i objasniti zašto bi im neke od ovih odluka dugoročno koristile tvrdi. U suštini, emocionalna inteligencija je prisutna, ali u "zdravim" količinama tvrdi AC Group.

7. Zaključak

Donošenje odluka moglo bi se smatrati i najučestalijom radnjom koju čovjek ponavlja. Odluke su sastavni dio svakodnevnog života i bez odlučivanja nema napretka. Iako su možda najčešća aktivnost koju čovjek ponavlja svakoga dana i do nekoliko stotina puta, način na koji to čini može biti toliko neprimjetan da nismo niti svjesni da donosimo neke odluke.

Pojam donošenja je jednoznačan. On u svakom kontekstu podrazumijeva okončanje procesa odlučivanja u kojem je potrebno odabrati između dvije ili više dostupnih alternativa. Unatoč tome što je pojam univerzalan, brojni čimbenici definiraju kontekst odlučivanja na temelju čega je moguće zaključiti kako postoje različiti tipovi odluka i različiti načini odlučivanja.

U radu je istraživano poslovno odlučivanje kao poseban pristup donošenju odluka. Temeljna razlika između poslovnog odlučivanja i odlučivanja u privatnom životu je broj sudionika na koje se donesene odluke odnose. Dok u privatnom životu odluke koje donesemo zahvaćaju samo osobu koja donosi odluku i eventualno neke najbliže pojedince (obitelj, prijatelji kojih se odluka tiče i sl.), u poslovnom odlučivanju gotovo je neizbježno da odluka zahvaća veliki broj pojedinca. Samim time, poslovnom odlučivanju potrebno je pristupiti s puno većom sustavnošću.

Kako bi se osiguralo da poslovno odlučivanje rezultira odlukama koje idu u korist čitavoj organizaciji, znanstvena proučavanja poslovnog odlučivanja danas nude širok raspon znanja i teorija o koncepciji poslovnog odlučivanja. Jasno je kako se poslovne odluke u organizacijama provode na svim razinama, a nije pogrešno reći niti na svim radnim mjestima. Međutim, poslovno odlučivanje koje ima najveći utjecaj na daljnji razvoj i kretanja organizacije je ono koje se provodi na menadžerskim razinama. Takvo odlučivanje karakterizira pristup koji u najboljim uvjetima zahtjeva da su u proces odlučivanja uključeni članovi organizacije koji mogu zajednički analizirati ključne čimbenike odlučivanja koji će se odraziti na kvalitetu odluke koja je donesena. Drugim riječima, dok je u privatnom životu zaključivanje na temelju intuicije potpuno prihvatljivo, kod poslovnog odlučivanja odluke se trebaju donositi na temelju činjenica i informacija putem kojih je moguće predvidjeti utjecaje odluka koje će biti donesene. Pritom su ključni čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir raspoloživi resursi potrebni

za provedu odluke i dostupne informacije, raspoloživo vrijeme i okolina, tehnologija i odnosi normativnog i stvarnog odlučivanja te metode odlučivanja i međusobna povezanost odluke. Svi ovi čimbenici mogu se dublje analizirati i na temelju stvarnih informacija usmjeravati proces odlučivanja prema odluci koja donosi najviše koristi za organizaciju. Samim time, zovu se objektivnim čimbenicima. Uz objektivne čimbenike postoje i subjektivni. Subjektivni čimbenici su oni koji se razlikuju od menadžera do menadžera, a kvaliteta analize objektivnih čimbenika i donošenje najbolje odluke upravo je rezultat tih subjektivnih čimbenika. Subjektivnim čimbenicima smatraju se izvrsna i objektivna informiranost donositelja odluka, obrazovanost u cjelini i za donošenje poslovnih odluka, konkretno, inspiracija tj. motivacija za donošenje odluka, obveza za donesene odluke te odgovarajuća raspodjela utjecaja i moći unutar organizacije. Dakle, da bi netko uspješno iskoristio objektivne čimbenike za donošenje najbolje odluke, mora posjedovati karakteristike koje određuju subjektivni čimbenici.

Iako se ne smatraju čimbenikom odlučivanja, emocije su još jedna stavka koja je u izravnoj povezanosti s poslovnim odlučivanjem. S jedne strane emocije utječu na odluku koja će biti donesena jednako kao i što donesene odluke utječu na emocije svih koji su zahvaćeni tom odlukom, a nekada i šire. Obzirom da je nemoguće isključiti emocije prilikom odlučivanja, a poslovne odluke je potrebno donositi objektivno, važno je razumjeti na koji način emocije utječu na poslovno odlučivanje. U pravilu, emocije u poslovnom odlučivanju imaju pozitivan učinak. One ukazuju na ispravnost odluke koja će biti donesena, odnosno sklad odluke s moralnim načelima. Upravo zato, emocije se u odlučivanju promatraju kao intrinzične racionalnom procesu odlučivanja.

Značaj emocija u poslovnom odlučivanju i važnost pravilnog sagledavanja emocija umjesto njihova zanemarivanja sastavni je dio poslovnog odlučivanja u poduzeću AC Group. Iz razgovora s predstavnikom poduzeća ustanovljeno je kako su teorijska saznanja iz poslovnog odlučivanja sastavni dio njihovog poslovnog odlučivanja. Prvenstveno je naglasak stavljen na grupno odlučivanje o svim tipovima odluka koje se donose u poduzeću. Glavni razlog je donošenje odluke za koju postoji veća sigurnost da će donijeti dobre rezultate za poduzeće. U skladu s time i emocijama pristupaju tako da ih se regulira prilikom donošenja odluka. Smatraju kako je emocionalna inteligencija osnova za učinkovito upravljanje ljudima/poduzećem te za stvaranje pravednijih prosudbi, a time i pravednijeg okruženja za zaposlenike i partnere.

Iz ovog istraživanja proizlazi kako je poslovno odlučivanje aktivnost od iznimne važnosti za širi broj dionika te kako bez odlučivanja nema niti poslovanja. U poslovnim organizacijama poslovne odluke koje donose najviše razine menadžmenta utječu na sve zaposlene ali i na partnere organizacije, a na uspješnost organizacije odražavaju se sve pa čak i najjednostavnije odluke koje se donose na svim radnim mjestima. Obzirom na značaj poslovnih odluka, odlučivanju treba pristupati s posebnom pažnjom i uvažavati sva načela i spoznaje koje proizlaze iz teorije poslovnog odlučivanja. Jednako tako, emocije su sastavni i neizbježni dio prilikom odlučivanja te na njih treba gledati kao na nit vodilju koja osigurava da se odluke donose u skladu s moralnim načelima.

Bibliografija

Knjige

1. Barković, D., *Menadžersko odlučivanje*, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2009.
2. Drucker, F.P., *Efikan direktor*, Zagreb, Privredni vjesnik, 1992., str. 105
3. Gutić, D., Barbir, V., Jurčević Gadža, I., *Emocionalno vođenje zaposlenih*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2019.
4. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
5. Yates, J. F., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Mate d.o.o., 2010.

Članci

1. Miljković, D., i Rijavec, M. „Važnost pozitivnih emocija u odgoju i obrazovanju“. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, vol. 150 No. 3-4, 2009, <https://hrcak.srce.hr/82831> (pristupljeno 15.02.2023.)

Internet

1. Begičević Ređep., N., Čimbenici odlučivanja – ograničenja, FOI, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/cimbenici-odlucivanja-ogranicenja> (pristupljeno 20.02.2023.)
2. Emocije i kako s njima, Uniri, https://www.ssc.uniri.hr/files/Emocije_-_to_i_kako_s_njima.pdf (pristupljeno 20.02.2023.)

Popis prikaza

Slike

Slika 1: Prikaz strukture radnog vremena	5
Slika 2: Vrste odluka ovisno o razini menadžmenta u organizaciji.....	22
Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća AC Grupa d.o.o.	35

Tablice

Tablica 1: Načini odlučivanja	10
Tablica 2: Vrste odluka prema različitim autorima	13
Tablica 3: Vrste odluka prema razinama odlučivanja	15

Sažetak

Poslovno odlučivanje pojam je koji označava proces donošenja odluka koje se tiču poslovanja poduzeća. Razlikuje se od osobnog odlučivanja u broju osoba na koje odluka utječe. Iz tog razloga poslovnom se odlučivanju pristupa znatno sistematičnije nego osobnom odlučivanju. Da bi se poslovnom odlučivanju pristupilo sustavno, važno je poznavati čimbenike koji utječu na poslovne odluke, a mogu biti objektivni i subjektivni, načine na koje se odluke u organizacijama mogu donositi, a to može biti grupno ili individualno te što su emocije i na koji način utječu na poslovno odlučivanje. Svi navedeni elementi poslovnog odlučivanja ispitani su na primjeru slučaja AC Group poduzeća te je konstatirano kako su emocije jedan od najvažnijih aspekata poslovnog odlučivanja jer imaju najveći utjecaj na donošenje odluka koje su moralno ispravne.

Ključne riječi: poslovno odlučivanje, odluka, čimbenici, emocija, emocionalna inteligencija

Summary

Business decision-making is a term that denotes the process of making decisions concerning the company's operations. It differs from personal decision-making in the number of people affected by the decision. For this reason, business decision-making is approached much more systematically than personal decision-making. In order to systematically approach business decision-making, it is important to know the factors that influence business decisions, which can be objective and subjective, the ways in which decisions can be made in organizations, which can be group or individual, and what emotions are and in what way influence business decision-making. All the mentioned elements of business decision-making were examined on the example of the case of the AC group company, and it was concluded that emotions are one of the most important aspects of business decision-making because they have the greatest influence on making decisions that are morally correct.

Keywords: business decision-making, decision, factors, emotion, emotional intelligence

Prilog 1 – popis pitanja iz razgovora s menadžerom tvrtke AC Grupa d.o.o.

1. Možete li reći nešto općenito o odlučivanju u tvrtci? Primjerice, donosite li odluke pretežito skupno ili odluke donose pojedinci individualno?
2. Radi čega ste zagovornici skupnog odlučivanja?
3. Je li skupno odlučivanje propisano nekim pravilnikom kao jedini pravilni način donošenja odluka u tvrtci?
4. Kada biste trebali odabrati između racionalne vrsta odlučivanja i intuitivnog odlučivanja, koju vrstu smatrate najčešće korištenom u vašoj tvrtci?
5. Možete li ukratko opisati proces racionalnog odlučivanja u vašem poduzeću?
6. Donose li se rutinske odluke i koliko često?
7. Tko je najčešće uključen u proces skupnog odlučivanja?
8. Što najčešće potiče donošenje novih odluka?
9. Koje čimbenike smatrate najutjecajnijim prilikom odabira odluke između nekoliko alternativa?
10. Možete li navesti neki primjer donošenja odluka koji je bio potaknut tim čimbenicima?
11. Na koji način dolazite do svih potrebnih informacija na temelju kojih analizirate tržište i čimbenike koje ste naveli?
12. Koliko otprilike traje proces grupnog odlučivanja?
13. Koliko važnim za poslovanje smatrate odluke koje se donose?
14. Jesu li svi zaposlenici uključeni u donošenje odluka?
15. Koliko vam je bitno zadovoljstvo zaposlenih kada donosite neku odluku? Odnosno, gledate li da odluke idu u prilog zadovoljstvu zaposlenih ili dugoročnom uspjehu tvrtke?
16. Koliko važnim smatrate emocije u poslovanju tvrtke?
17. Koju osobinu smatrate najvažnijom kod zaposlenih?
18. Kakvim emocijama najčešće svjedočite nakon što je dovršen proces odlučivanja te je donesena odluka?
19. Podučavate li menadžere o važnosti emocija na radnom mjestu i kako njima upravljati?