



dr. sc. Saša Petar

Donošenje odluke je vještina, kao i svaka druga, koja se usavršava vremenom i samim iskustvom, jer svatko od nas svakodnevno donosi odluke, i to na desetke njih. Za razliku od odluka u privatnom živo-

tu koje se donose uglavnom intuitivno i obuhvaćaju samo manji broj osoba, odluke u poslovnom životu ne mogu se oslanjati samo na intuiciju, jer zavisno od razine na kojoj se odluke donose, obuhvaćaju manji ili veći broj zaposlenih ljudi. Ukoliko ste predsjednik države ili premijer, o vašim odlukama ovisit će sudbina možda i svih građana jedne zemlje.

Poslovno odlučivanje zahtijeva više sistematičnosti nego odlučivanje u privatnom životu zato što ono obuhvaća veći broj ljudi, odnosno članova same organizacije. Što je razina odlučivanja viša, to je i samo odlučivanje važnije jer se tiče većeg broja članova organizacije, pa pogrešna odluka može imati katastrofalne posljedice za organizaciju kao cjelinu.

Potreba za odlučivanjem postoji u svim vrstama poslova i u svim organizacijama. To znači da nema ni jednog radnog mjesta na kojem se ne donose odluke. Razlika između pojedinih radnih mjesta ogleda se u tome kolika je važnost (značenje) donesenih odluka. Tako razlikujemo **strateške** i **izvršne** odluke, ovisno o radnom mjestu.

Kod izvršnih radnih mjesta, u strukturi radnog vremena dominiraju izvršne odluke, za razliku od managerskih radnih mjesta, kod kojih dominiraju strateške odluke nad izvršnim. Udio strateških odluka ovisi o razini managementa unutar organizacijske strukture, pa što je radno mjesto managera bliže organizacijskom vrhu, udio strateških odluka će biti veći.

VRSTE ODLUKA

Budući da su društvene, poslovne i sve druge životne situacije u kojima moramo donijeti jednu ili više odluka, iznimno brojne i svaka situacija uglavnom traži rješenje, odnosno odluku za sebe, tako se razlikuju i odluke koje donosimo. Tako možemo razlikovati programirane i neprogramirane odluke, u koje svrstavamo sve odluke koje se donose unutar organizacije.

Programirane odluke su odluke koje se koriste za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju. **Neprogramirane** odluke primjenjuju se pak u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. U novim situacijama, koje se javljaju po prvi puta, koristimo se neprogramiranim odlukama, no ipak primjenju-

Poslovno odlučivanje



Svaka ljudska aktivnost posljedica je neke ranije odluke. Sve što radimo danas, u određenom trenutku, ili je odlučivanje ili je realizacija neke ranije odluke. Odlučivanje je proces koji traje određeno vrijeme, u rasponu od djelića sekunde pa sve do dugotrajnih procesa koje mjerimo danima i mjesecima, s ciljem donošenja odluke.

jući iskustvo stečeno ranijim odlukama.

Odluke možemo dijeliti i na rutinske, adaptivne i inovativne. **Rutinske** odluke mogu se izjednačiti s programiranim odlukama, tj. s odlukama koje se donose po ustaljenim kriterijima odlučivanja. **Adaptivne** odluke su odluke koje se više bave problemima nego samim zadatkom. **Inovativne** odluke znače velike promjene u aktivnostima i usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike organizacije.

S gledišta prirode problema o kojem se odlučuje razlikujemo strukturirane i nestrukturirane odluke. **Strukturirane** odluke se donose u okviru određene

strukture pa su, prema tome, i uvjetovane tom strukturom. Strukturirane odluke su najčešće programirane odluke koje se donose, u pravilu, na nižim razinama managementa. **Nestrukturirane** odluke donose se u situacijama gdje nema stalnih uloga niti linija komunikacija. Nestrukturirane odluke su najčešće neprogramirane odluke koje se, u pravilu, donose na najvišoj razini managementa.

Tako odluke možemo podijeliti:

- **prema cilju** koji treba postići odluke, na investicijske, kadrovske, komercijalne, financijske, itd.,

Poslovno odlučivanje zahtijeva više sistematičnosti nego odlučivanje u privatnom životu zato što ono obuhvaća veći broj ljudi, odnosno članova same organizacije.

Nema ni jednog radnog mjesta na kojem se ne donose odluke. Razlika između pojedinih radnih mjesta ogleda se u tome kolika je važnost (značenje) donesenih odluka.

- **prema donositelju odluke**, kada mogu biti individualne i kolektivne,
- **prema funkcijama** u organizaciji, pa mogu biti upravljačke, organizacijske, izvršne i kontrolne,
- **prema načinu donošenja**, kada odluke mogu biti programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke,
- **prema načinu izvršenja** odluke, pa mogu biti strateške, operativne, uopćene, načelne, hitne i uvjetne.

Odluke razlikujemo s obzirom na njihovu važnost, s obzirom na nositelje odlučivanja i s obzirom na razine odlučivanja.

INDIVIDUALNO ODLUČIVANJE

Individualno odlučivanje obilježava činjenica da odluke donosi jedna osoba odnosno pojedinac. Individualno odlučivanje je u pravilu brže i jednostavnije nego grupno, mada ne isključivo i lakše, s obzirom na težinu odgovornosti za pogrešno donesenu odluku koju onda u tom slučaju snosi jedna osoba odnosno pojedinac. Premda je individualno odlučivanje u pravilu brže od grupnog odlučivanja, ovisno o pojedincu može biti i sporije.

Individualno odlučivanje, u pravilu, koristit će se pri rješavanju jednostavnijih problema za čije je rješavanje dovoljno znanje samo jedne osobe. U tu grupu jednostavnijih rješenja spadaju i pitanja od manje važnosti za organizaciju te pitanja o kojima se mora vrlo brzo odlučiti i odluke čije posljedice obuhvaćaju manji broj ljudi.

To ipak ne znači da se ponekad individualnim odlučivanjem neće odlučivati i o najsloženijim pitanjima i problemima čije će (moguće) negativne posljedice, zbog pogrešno donesene odluke, snositi svi upo-

sleni u poduzeću. Manageri se razlikuju po brojnim obilježjima, no njihova najvažnija odrednica vezana je uz odlučivanje tj. na način i kvalitetu donošenja odluka. Odlučivanje odnosno odluka je krajnji rezultat njihovog rada po čijim se rezultatima i vrednuju kao uspješni odnosno neuspješni. Sve ostalo u njihovom poslu manje je važno, a zapravo je isto tako posljedica njihovih odluka. Budući da odlukama najčešće rješavaju probleme, tako managere dijelimo na stvaratelje problema, izbjegavatelje problema, rješavatelje problema i tragatelje za problemima.

- **Stvaratelji problema** drže se starog pravila: "Mi imamo probleme za sva vaša rješenja", a budući da ne vole promjene i inovacije, izabiru alternativu stvaranja problema kako bi "razvodnili" razgovor i odgodili nalaženje rješenja za problem koji su stvorili.
- **Izbjegavatelji problema** imaju nisku toleranciju prema neizvjesnosti i riziku pa, s obzirom da ne vole riskirati, izabiru alternativu rješavanja problema sa sigurnim i već znanim posljedicama i rezultatima.
- **Rješavatelji problema** imaju srednju razinu tolerancije prema neizvjesnosti i riziku, a kad se suoče sa problemima, nastoje ih riješiti.
- **Tragatelji za problemom** su osobe koje toleriraju nesigurnost i rizik u odlučivanju, što za njih predstavlja izazov, a zadovoljstvo nalaze u uspostavljanju neizvjesnosti.

GRUPNO ODLUČIVANJE


Grupno odlučivanje predstavlja odlučivanje u kojem odluke donose grupe lju-

di strukturirane po različitim osnovama. Osnova za formiranje grupa može biti vlasništvo, managerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i slično.

Grupnu odluku donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenog problema. Grupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u procesu odlučivanja, i u pravilu traje duže od individualnog odlučivanja. Veći broj sudionika u grupnom odlučivanju demokratizira odlučivanje, no čini ga znatno sporijim, samim tim i skupljim.

Grupno odlučivanje ne bi trebalo miješati s participacijom radnika u procesu odlučivanja, jer grupno odlučivanje podrazumijeva uključivanje manjeg ili većeg broja članova organizacije, najčešće managera različitih razina, u procesu odlučivanja, za razliku od radničke participacije koja podrazumijeva sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka.

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja je da odluke donose dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća grupa. Članove grupe povezuju zajednički interesi i moraju međusobno komunicirati, budući da dijele međusobno uloge u ostvarivanju zajedničkih ciljeva grupe. Svaka grupa u pravilu je i podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja u grupi članovi grupe moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.

Koliko će grupa biti uspješna u odlučivanju ovisi o ponašanju njezinih članova, a posebno vođe grupe koji mora znati kombinirati njihove pojedinačne snage kako bi ostvarili zajednički cilj. Grupno odlučivanje je sporiji i složeniji način odlučivanja, jer u njemu sudjeluje veći broj osoba. Ipak, grupno odlučivanje je i lakši način odlučivanja, s obzirom da odgovornost za odluke na sebe preuzima cijela grupa, a ne pojedinac. Managerima je tako lakše sudjelovati u tom procesu, jer sva odgovornost (odnosno pritisak) nije samo na njima kao pojedincima. 

Wellness & spa
Centar Coner

ZAGREB | Trpimirova 2, Sheraton Zagreb Hotel, 01 539 0 555
VRBOVEC | Trg Petra Zrinskog 10, 01 539 1 555
BJELOVAR | Masarykova 11, 043 221 221

Počastite vjerne poslovne partnere, darujte one ljude koji najviše pridonose Vašem poslovnom uspjehu luksuznim i opuštajućim tretmanima u našem centru. Pripremili smo poklon-bonove koji će razveseliti one koje ćete darivati.

Ekskluzivni prostor Wellness centra Coner, u Sheraton Zagreb Hotelu, odlično je mjesto za organizaciju događaja kojima želite istaknuti svoju posebnost.