

# Ograničenja donošenja odluka u menagementu

---

**Bratičić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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:137:740745>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**



*Repository / Repozitorij:*

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



## Sadržaj :

1. Uvod .....	1
2. Općenito o poslovnom odlučivanju i menadžmentu .....	3
2.1. Poslovno odlučivanje .....	4
2.2. Menadžment, menadžer i odlučivanje .....	9
3. Ograničenja pri donošenju odluka .....	12
4. Okolina poduzeća .....	14
4.1. Eksterna okolina .....	14
4.1.1. Opća ili socijalna okolina .....	15
4.1.2. Poslovna okolina poduzeća .....	20
4.1.3. Analiza vanjske okoline poduzeća .....	22
4.2. Interna ili unutarnja okolina poduzeća .....	24
4.2.1. Organizacijska struktura .....	25
4.2.2. Organizacijska kultura .....	27
4.2.3. Organizacijski resursi .....	29
4.2.4. Analiza unutarnje okoline .....	30
5. Materijalni resursi .....	31
5.1. Sredstva za rad (materijalni čimbenici za rad) .....	32
5.2. Financijska sredstva .....	34
6. Nematerijalni resursi .....	37
6.1. Informacija .....	38
6.2. Vrijeme .....	43
6.3. Prostor .....	46
6.4. Ljudski potencijali .....	48
7. Sposobnost menadžera (znanja i vještine) .....	52
8. Ograničenja pri odlučivanja na primjeru poduzeća Rockwool Adriatic d.o.o i Maslinica d.o.o .....	59
8.1. Rockwool Adriatic d.o.o (tvornica u Potpićnu) .....	59
8.2. Maslinica d.o.o .....	63
9. Zaključak .....	66
10. Literatura .....	69

# 1. Uvod

Od pojave pojma poslovnog odlučivanja razmatraju se čimbenici odnosno ograničenja s kojima se donositelj odluke suočava prilikom donošenja poslovnih odluka. Ograničenja sa kojima se donositelj odluke suočava utječu na kvalitetu donesenih odluka, a samim time i na cjelokupno poslovanje poduzeća i kvalitetu poslovanja. Identificiranje i razumijevanje ograničenja u procesu donošenja odluka od strane menadžera pospješuje donošenje kvalitetnih odluka, te se loše posljedice svode na minimum. U radu će se prikazati pojmovno određenje svih ograničenja odlučivanja, te će se na primjeru dva poduzeća (Rockwool Adriatic d.o.o. i Maslinica d.o.o) objasniti način na koji ograničenja utječu na donošenje odluka, te koji čimbenik odlučivanja predstavlja najznačajniji problem prilikom donošenja odluka.

Problem istraživanja usmjeren je na značaj ograničenja odlučivanja, te način suočavanja sa ograničenjima od strane menadžera svih razina.

Predmet istraživanja jesu okolina, materijalni resursi (sredstva za rad tj. materijalni čimbenici i financijska sredstva), resursi nove ekonomije (informacije, vrijeme, prostor i ljudski potencijali), sposobnost menadžera, te prikaz svega navedenog na primjeru dva poduzeća.

Temeljem svega navedenog definiran je i objekt istraživanja ograničenja odlučivanja i način suočavanja s njima u poduzeću Rockwool Adriatic d.o.o i Maslinica d.o.o.

Svrha ovoga rada je objasniti značaj i važnost ograničavajućih čimbenika, te ukazati kako isti utječu na donošenje odluka.

Cilj istraživanja je prikazati kako menadžeri mogu minimizirati negativan utjecaj ograničavajućih čimbenika na uspješnost odlučivanja. Kako bi se temeljno razradila tema ovoga rada, isti mora dati odgovore na neka od pitanja :

- Što je to poslovno odlučivanje i koje su njegove temeljne karakteristike?
- Što je to menadžment?
- Koji su to čimbenici koji utječu na loše donošenje odluka?
- Što menadžer može napraviti kako bi posljedice loših odluka prouzrokovane ograničavajućim čimbenicima sveo na najmanji mogući negativni utjecaj za poduzeće u cijelosti?
- Koja su to ograničenja sa kojima se susreću menadžeri poduzeća Rockwool Adriatic d.o.o. i Maslinica d.o.o. prilikom donošenja odluka?

Prilikom pisanja ovoga rada koristila sam se odgovarajućim kombinacijama znanstvenih metoda : induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, te metoda kompilacije.

Tema diplomskog rada glasi : „Ograničenja donošenja odluka u menadžmentu“ . Rad se sastoji od osam međusobno povezanih poglavlja.

U prvom dijelu ili uvodu dane su osnovne karakteristike u vidu : svrhe, ciljeva, problema, predmeta i objekta rada, te je predstavljena sama kompozicija rada zajedno sa korištenim znanstvenim metodama.

Drugo poglavlje rada donosi temeljeno pojmovno objašnjenje poslovnog odlučivanja i odluka, faza odlučivanja, te vrste odluka i načina odlučivanja. Nadalje objasniti će se pojam menadžmenta, menadžera i menadžerskog odlučivanje.

U trećem poglavlju definirat će se što su to ograničavajući čimbenici odlučivanja, te izvršiti njihova podjela.

Četvrto poglavlje posvećeno je okolini kao ograničavajućem čimbeniku odlučivanja. Ista će biti definirana te raščlanjena na sastavne dijelove. Razradit će se svaki dio okoline, te objasniti kao utječe na donošenje odluka.

Peto poglavlje govorit će o materijalnim resursima, odnosno o sredstvima potrebnima za poslovanje poduzeća koji se dijele na materijalne čimbenike potrebne za rad i financijska sredstva. Isti će se definirati, objasniti, te prikazati način kako se menadžeri mogu suočiti sa njima.

Šesto poglavlje govorit će o ekonomiji temeljenoj na znanju, odnosno novom obliku ekonomskog poslovanja. Objasniti će se i definirati informacije i važnost informacijskih sustava u poduzeću, vrijeme i menadžment vremena kao resursa koji se troši neovisno o volji donositelja odluke, te značaj prostora kao resursa čija je važnost porasla sukladno globalizacijskom procesu.

Sedmo poglavlje posvećeno je jednom od najvažnijih čimbenika, a to je sposobnost menadžera ili znanja i vještine koje posjeduje donositelja odluka. Objasniti će se kako sposobnost menadžera utječe na donošenje kvalitetnih i kreativnih odluka, te koje osobine treba posjedovati sposoban suvremeni menadžer.

Osmo poglavlje predstavlja istraživački rad temeljen na analizi dva poduzeća : Rockwool Adriatic d.o.o. i Maslinica d.o.o., gdje će se na primjerima objasniti kako ograničenja utječu na menadžersko odlučivanje.

Deveto poglavlje donosi temeljne zaključke rada, u kojem će se prezentirati rezultati istraživanja.

## 2. Općenito o poslovnom odlučivanju i menadžmentu

Odlučivanje je stalan proces. Poslovne odluke zahtijevaju mnogo znanja, pripremu, ali i mnogo vremena. Odlučivanje je stoga proces koji može trajati kraće ili duže vrijeme. Predstavlja konfliktnu situaciju koja se manifestira u vidu neograničenih želja i ograničenih mogućnosti. Svaka moguća inačica rješavanja pojedinog problema ima svoje dobre i loše strane stoga menadžer treba pojedinu vrednovati i analizirati, te između ponuđenih izabrati onu najbolju koja će dovesti do željenih rezultata koji pogoduju napretku poduzeća.

Odlučivanje predstavlja temelj upravljanja, što možemo pojasniti na način da odlučivanje predstavimo kao kompleksnu funkciju upravljanja.

Odnos između odlučivanja i rukovođenja u istoj je korelaciji kao i upravljanje i odlučivanje<sup>1</sup>. Funkcija upravljanja većinom se vezuje uz pravo vlasništva, stoga je funkcija vlasništva jednaka funkciji upravljanja. Za razliku od upravljanja rukovođenje proizlazi iz položaja u procesu rada; uvjetovano je tehničkom podjelom rada.

Rukovođenje se definira kao izvršna aktivnost upravljanja. Nalazi se između upravljanja i izvršenja, a određeno je upravljačkom funkcijom. Vlasnik određuje rukovoditelje, a isto tako delegira ovlasti i određene odluke na rukovoditelje. U funkciji rukovođenja obuhvaćene su samo rukovoditeljske odluke dok cjelokupan proces odlučivanja obuhvaća upravljačke, rukovoditeljske i izvršne odluke. Stoga možemo zaključiti kako je odlučivanje širi pojam od rukovođenja jer obuhvaća i ostale odluke, izvršne i upravljačke. Menadžment se kao pojam može izjednačiti sa rukovođenjem. O menadžmentu, njegovoj definiciji, pojmovima i vrstama bit će riječi u nastavku ovog poglavlja. Odlučivanje je najvažnija funkcija menadžmenta. Ovdje je riječ o menadžerskim odlukama koje ovisno o razini menadžmenta na kojima se odlučuje utječu na pojedine segmente poslovanja poduzeća ili pak na cjelokupno poduzeće. Menadžment ostvaruje svoju ulogu u poduzeću upravo kroz donošenje odluka odnosno kroz proces odlučivanja.

U daljnjem tekstu govorit će se općenito o menadžmentu i poslovnom odlučivanju kako bi se pobliže objasnili ti pojmovi i shvatila suština menadžerskog poslovnog odlučivanja, ali i značaj poslovnog odlučivanja i menadžera kao čelne osobe pojedinog poduzeća ili pojedinih organizacijskih jedinica .

---

<sup>1</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str.4

## **2.1. Poslovno odlučivanje**

Odlučivanje se pojavljuje u svim oblicima djelovanja čovjeka kao misaonog bića. Stoga možemo govoriti o odlučivanju u običnom životu, u političkoj sferi, u znanosti, u različitim oblicima istraživanja i slično.

Posebna kategorija odlučivanja je poslovno odlučivanje koje odgovara odlučivanju u poslovnim situacijama unutar poduzeća i njegovoj okolini. Poslovno odlučivanje inicira promjene, rješava različite probleme, upravlja konfliktima i poremećajima, bavi se alokacijom resursa (materijalni i nematerijalni resursi), te ne rijetko rješava probleme koji prouzrokuju vanjski čimbenici organizacije. Odlučivanje je pojam koji je u najužoj vezi sa rukovođenjem tj. u samoj suštini menadžerske uloge. Poslovno odlučivanje ističe se kao posebna funkcija menadžmenta. Postoje različite definicije odlučivanja. Mnogobrojni autori izjednačavaju taj pojam sa upravljanjem, odnosno između njih stavljaju znak jednakosti. Dok drugi smatraju kako je iste neopravdano izjednačavati i stapati u istu kategoriju. Drugo shvaćanje odlučivanja govori o tome kako je upravljanje mnogo složeniji i širi pojam od odlučivanja. Odlučivanje dominira procesom upravljanja, ali ne odnosi se isključivo samo na odlučivanje.

Ja ću se u svom razmatranju prikloniti prvoj skupini autora koja izjednačuje upravljanje sa odlučivanjem. Upravljanje se može ostvariti u svakoj svojoj dimenziji jedino kroz odlučivanje. Događa se na svakoj razini poduzeća pa je u tom smislu odlučivanje čak i širi pojam od upravljanja.

Odlučivanje je stalan proces koji traje određeno vrijeme, a završava donošenjem odluke. Trajanje procesa zavisno je od vrste odluke koja se donosi.<sup>2</sup> Veliki broj odluka od donositelja odluka zahtijeva određeno znanje, pripremu i vrijeme za vrednovanje pojedine mogućnosti rješenja problema. Sposobnost donošenja odluka je vještina koja se usavršava vremenom i iskustvom. Poslovno odlučivanje poistovjećuje se sa odlučivanjem izvan sfere privatnosti. Definira se kao izbor između različitih inačica potrebnih za rješavanje poslovnoga problema. Ne postoji razlika između odlučivanja u privatnom životu i poslovnom s obzirom na način odlučivanja, već je razlika u tome tko je donositelj odluke: privatna osoba ili pravna osoba koja predstavlja pojedini poslovni subjekt. Odluke se kod odlučivanja u poslovnoj sferi reflektiraju na veći ili manji broj zaposlenika, a ponekad i na sve zaposlenike. Odlučivanje se mora temeljiti na racionalnosti, logičnosti i sistematičnosti.

---

<sup>2</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str.14

Prema Sikavici odlučivanje se sastoji od nekoliko faza <sup>3</sup>:

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

Prva faza podrazumijeva uočavanje problema od strane menadžera. Identifikacija problema naziva se i dijagnosticiranje problema. Faza identifikacije izuzetno je značajna jer je točno dijagnosticiranje problema zajedno se određivanjem i shvaćanjem njegova uzroka važno za donošenje kvalitetne odluke. Važno je razlikovati vrijeme nastajanja problema i vrijeme uočavanja problema. Optimalno bi bilo kada bi vrijeme nastanka i uočavanja problema bilo isto, no u većini slučajeva to nije tako. Što je vrijeme uočavanja nastalog problema kraće to će odlučivanje biti lakše i obrnuto. Bez pravilne identifikacije problema sve ostale faze odlučivanja su beskorisne jer vode odluke u pogrešnom smjeru.

Druga faza je definiranje zadataka ili drugačije rečeno odabir smjera djelovanja. Nakon što se utvrdio problem određuje se ono što je potrebno učiniti kako bi se isti otklonio. Uspješnost provođenja odluka i preostalih faza ovisi o definiranju zadatka. Utrošak vremena u ostalim fazama definiran je jasnoćom zadatka sa svojim smjerom djelovanja. U ovoj fazi menadžment se mora usuglasiti oko zadatka koji je definiran.

Snimanje i analiza postojećeg stanja predstavlja treću fazu odlučivanja. Utvrđuju se raspoloživa sredstva za otklanjanje poslovnog problema. Analiziraju se ograničenja u odlučivanju (informacije, ljudski potencijal, vrijeme, resursi, osobna ograničenja donositelja odluke i ostalo što je na raspolaganju poduzeću). O prepoznavanju ograničenja u odlučivanju ovisi raspon inačica rješenja problema, što dovodi do skraćivanja vremena i smanjenja

---

<sup>3</sup> Sikavica, P. (2014.) , „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str.153

troškova potrebnih za provođenje određene odluke. Donositelj odluke treba svoju odluku formirati tako da ista zadovoljava okvire koji su dani analizom ograničenja.

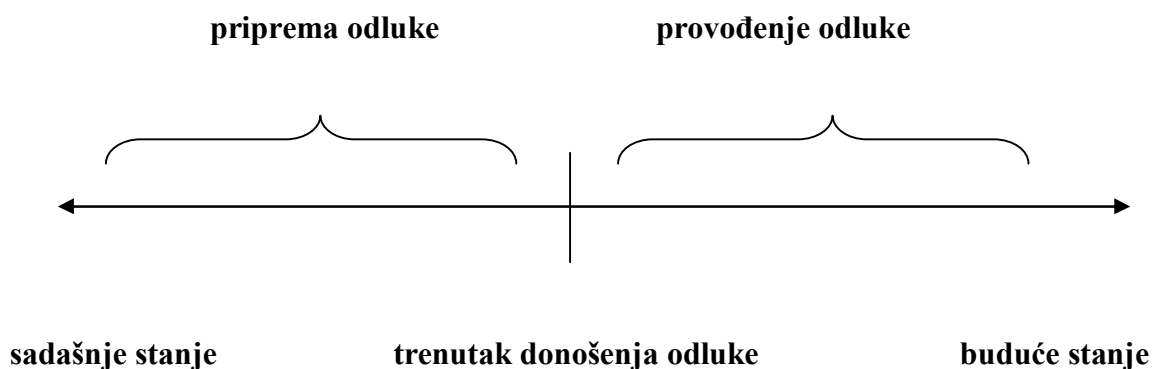
U fazi traženja inačica rješenja problema dobro je razviti veći broj inačica. Razvijaju se ideje na temelju kojih se formiraju moguća rješenja koja dovode do željenog rezultata. Ograničenja su ta koja omogućuju formiranje većeg ili manjeg broja inačica.

Zatim se sva formirana rješenja vrednuju, analiziraju, procjenjuju i obrađuju s ciljem odabira najpovoljnijeg rješenja nastalog problema. Ova faza se naziva vrednovanje inačica za rješavanje nastalog problema. Inačica se vrednuje na temelju kvantitativnih i kvalitativnih čimbenika. Kvantitativni čimbenici su oni koji se mogu izraziti brojčano, primjerice vrijeme i novac, dok su kvalitativni oni koji se ne mogu izmjeriti. U kvalitativne čimbenike možemo ubrojiti : stabilnost okoline, politička kretanja, odnos sa zaposlenicima i sl. Najčešće su presudni za ostvarivanje odluke.

U šestoj fazi ili fazi donošenja odluka vrši se izbor između formiranih inačica. Pri odabiru koriste se različiti pristupi ovisno o donositelju odluka te vrsti poslovnog problema. Moguće je razlikovati zadovoljavajuća, optimalna i idealna rješenja.

Zatim slijede završne faze provođenja i kontrole odluke, gdje se odabrana inačica rješenja problema implementira u poslovanje, te se prate rezultati i odstupanja od iste. Slika 1. pobliže prikazuje kako se odvija proces odlučivanja. Nakon nastanka problema i identifikacije istoga (sadašnje stanje) mora se odrediti željeno stanje odnosno stanje kojemu poduzeće teži. Definiraju se kriteriji koji moraju biti zadovoljeni, te se na temelju istih formiraju različita rješenja. Ovisno o analizi i stupnju zadovoljstva određene inačice rješenja odabire se željeno rješenje tj. donosi odluka (trenutak donošenja odluke). Odabrana odluka zatim se kontrolira kako ne bi došlo do odstupanja i kako bi se postiglo željeno stanje (buduće stanje).

*Slika 1. Faze procesa odlučivanja*



Izvor : Sikavica P., (2014) „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, 163. str.



Odlučivanje se može podijeliti uzimajući u obzir četiri kriterija <sup>4</sup> :

1. **s obzirom na probleme o kojima se odlučuje** (programirano i neprogramirano odlučivanje)

Programirane odluke koriste se za rješavanje problema koji su učestali i ponavljaju se tj. za rješavanje rutinskih problema. Donositelj odluke suočava se sa poznatom problematikom. Za razliku od programiranih, neprogramirane odluke se primjenjuju za situacije koje su neuobičajene odnosno nove, te za koje nema poznatih obrazaca rješenja.

2. **s obzirom na subjekt odlučivanja** (pojedinačno i skupno odlučivanje)

Pojedinačno odlučivanje označava pojam u kojemu je donositelj odluke samo jedna osoba. Skupno odlučivanje je način odlučivanja u kojemu sudjeluje više osoba, a o kome e biti riječi u poglavlju o ljudskom potencijalu.

3. **s obzirom na način odlučivanja** (intuitivno, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje)

Intuitivno odlučivanje zasniva se na intuiciji donositelja odluke. Intuicija se može definirati kao percepcija istine bez svjesnog razmišljanja. Donositelj ne zna objasniti zašto je postupio na određeni način. Intuitivno odlučivanje karakteristično je za privatni život, dok u poslovnom odlučivanju pruža male mogućnosti za izbor optimalnih rješenja. Ova vrsta odlučivanja važna je kod odlučivanja u nestabilnoj i turbulentnoj okolini.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja se koristi u situacijama koje se ponavljaju i temelji se na iskustvu menadžera. Temelji se na iskustvu i znanju donositelja odluke, a koristi se za donošenje programiranih odluka. Odlučuje se brzo i bez nastanka dodatnih troškova.

Racionalno odlučivanje se primjenjuje kod donošenja strateških odluka, te je povezano sa znanstvenim metodama odlučivanja. Strateške odluke su najvažnije vrste odluka, a donosi ih top management. Prilikom racionalnog odlučivanja donositelj odluka se služi analitičkim metodama i mora biti jako dobro informiran.

---

<sup>4</sup> Sikavica P., (2014) „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str.212

#### 4. s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje (odlučivanje u uvjetima sigurnosti, rizika i neizvjesnosti)

Donositelj odluke treba definirati i razumjeti okolnosti u kojima odlučuje kako bi način odlučivanja prilagodio situaciji koja ga okružuje. Odluke se donose u okolnostima od potpune sigurnosti do potpune nesigurnosti. U uvjetima sigurnosti donositelj odluke ima sve što mu je potrebno za odlučivanje : dovoljno informacija, poznate su mu sve moguće inačice rješenja problema, ali i posljedice svake moguće inačice. Najvažnije odluke se gotovo nikad ne donose u uvjetima sigurnosti. Što se donositelj odluke više udaljava od operativnih, odnosno rutinski odluka prema strateškim i taktičkim, to su uvjeti odlučivanja sve rizičniji i nesigurniji.

Rizik je okolnost odlučivanja smještena između sigurnosti i nesigurnosti. Krećući se od sigurnih okolnosti prema nesigurnim, vrlo brzo se ulazi u zonu rizika. Svaka odluka uključuje manji ili veći stupanj rizika. Odlučivanje u uvjetima rizika karakterizira odlučivanje u okolnostima u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vrijednosti za postizanje različitih rezultata. Poželjno je da donositelj odluke odredi vjerojatnost za svaku pojedinu inačicu putem matematičkih modela, ali i vlastitom procjenom temeljenom na iskustvu.

Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti najmanje je poželjno, ali i vrlo učestalo. Predstavlja najtežu situaciju odlučivanja sa kojom se menadžeri suočavaju. O odlučivanju u uvjetima nesigurnosti govori se u dva slučaja. Prvi slučaj opisuje situaciju u kojoj donositelj odluke ne zna sve inačice rješenja problema, a drugi situaciju u kojoj donositelj odluke zna moguće inačice rješenja problema, ali ne zna vjerojatnost uspješnosti svake mogućnosti.

Iz navedenog možemo zaključiti kako postoje različiti načini donošenja odluka, a da je sama odluka izbor između više inačica kako bi se postigao određeni cilj ili željeno stanje. Predstavlja izbor između više inačica kako bi se uklonio nastali problem ili otklonio nerazmjer između postojećeg i željenog stanja.

Što je razina odlučivanja viša, to je odlučivanje važnije i složenije jer se odnosi na veliki dio članova organizacije. Razlika između pojedinih radnih mjesta očituje se u tome koliko se odluka donosi na pojedinim radnim mjestima, te stoga razlikujemo menadžerska i izvršna radna mjesta, ali i menadžerska radna mjesta niže i više razine. Odluke koje se donose na tim pojedinim radnim mjestima ovisne su o vrsti poslovanja poduzeća, ali i o organizacijskoj strukturi.

## **2.2. Menadžment, menadžer i odlučivanje**

Menadžment je skup aktivnosti kojima se postižu ciljevi organizacije korištenjem ekonomskih resursa poduzeća na efikasan i efektivan način u promjenjivoj okolini.<sup>5</sup> Resursi u poduzeću se koriste kako bi se ostvarila neka nakana menadžera. Menadžment karakterizira proces vođenja i upravljanja svim dijelovima poduzeća, zapošljavanje i rukovanje resursima (materijalnim, nematerijalnim i ljudskim). Postoje tri razine menadžmenta i to : top menadžment (menadžment najviše razine ili uprava poduzeća), srednja razina menadžmenta (voditelji pojedinih odjeljenja poduzeća ili pomoćnici izvršnih menadžera), te menadžment niže razine (rukovoditelji)<sup>6</sup>. Top menadžment donosi najvažnije odluke strateške razine poput misije, vizije i temeljnih ciljeva poduzeća, uvodi poduzeće na tržište, stvara radno okruženje i radnu klimu, te mnogobrojne ostale faktore važne za poslovanje. Srednja razina menadžmenta odgovara za ostvarenja pojedine organizacijske jedinice, dok je niži menadžment spona između izvršioaca odnosno radnika i viših razina managementa.

Menadžment je vrlo složena kategorija, te se može objediniti u pet bitnih funkcija : planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje, te upravljanje ljudskim potencijalom.

Osnovna razlika između menadžera najviše razine, te ostalih zaposlenika očituje se u razini i tipovima odluke koje donose. Menadžer mora imati na umu kako odluke koje donese utječu na poduzeće u cjelini, ali i pojedine zaposlenike u organizaciji.

Svaki menadžer se u donošenju odluka suočava sa više ili manje problema. Što je razina odlučivanja viša to je ono složenije i teže, a sama važnost odluke veća. Jedan od najtežih problema menadžerskog odlučivanja jeste različito ponašanje menadžera u poslovnom procesu. Jedan broj menadžera ponaša se veoma ležerno i odlučuje veoma jednostavno, a često nije ni svjestan nastanka problema<sup>7</sup>. Za takav je tip menadžera karakteristično da su problemi veoma lako i jednostavno rješivi. Ovaj način odlučivanja dobar je jedino kada se radi o odlučivanju u uvjetima neizvjesnosti. Drugi tip predstavlja potpunu suprotnost prvog tipa, te odlučuje sporo. Isti i za najmanji problem odvaja puno vremena. Javlja se potreba za analiziranjem i vrednovanjem svake moguće inačice rješenja problema, što ponekad nije nužno i dobro za poduzeće jer je tržište danas izrazito dinamično i konkurentno, te nerijetko kasni pri donošenju odluka. Neopravdano sporo odlučivanje znači gubitak vremena, a polazeći od činjenice kako je vrijeme novac, dovodi i do potencijalnih gubitaka i štete

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2000.) „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str.3

<sup>6</sup> Buble, M. (200.) „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str.9

<sup>7</sup> Sikavica, P. (2014.), „Managment“ (2000.), Školska knjiga, Zagreb, str.27

poslovnom subjektu. Najpoželjniji tip menadžera dakle je onaj koji se kreće između te dvije krajnosti. Odnosno onaj koji zna uočiti razliku između problema kojemu može ležerno pristupiti i problema za koji mu je potrebna detaljna analiza i priprema.

Osnovni problem sa kojim se susreće svaki menadžer pri donošenju odluka je raskorak između želja i mogućnosti. Želje su nerijetko veće od mogućnosti koje predstavljaju dana financijska i resursna sredstva. Kada je raskorak velik odlučivanje je teže i složenije i obrnuto. Ako su želje manje od mogućnosti mogućnost pogrešnog odlučivanja je neznatna. Problem ove prirode može se riješiti povećanjem raspoloživih sredstava ili pak ograničavanjem želja i potreba.

Menadžer stječe iskustvo donošenja odluka unutar i izvan organizacije u kojoj radi. Okolnosti pri kojima različiti menadžeri odlučuju nerijetko se razlikuju. Sposobnost menadžera vrlo je važan čimbenik u vođenju poslovanja, ali i donošenju odluka te isti predstavlja ograničavajući čimbenik odlučivanja.

Stilovi odlučivanja su u uskoj vezi sa načinom vođenja poduzeća. Stil odlučivanja je samo podskup vodstva menadžmenta. Razlikujemo autokratski i demokratski stil.

Autokratski stil odlučivanja predstavlja način odlučivanja gdje pojedinac ima neograničenu vlast i moć, dok su ostali zaposlenici samo izvršitelji njegovih odluka.<sup>8</sup> Glavni menadžer preuzima odgovornost, ovlast ali i moć pri odlučivanju počevši od strateških odluka pa do izvršnih odluka. Problem koji se javlja je taj da menadžer sebe preopterećuje rješavanjem rutinskih problema i donošenjem izvršnih odluka. Isti se problem može otkloniti delegiranjem ovlasti na niže razine i suradnike.

Za razliku od autokratskog stila odlučivanja demokratski predstavlja njegovu suprotnost. Karakterizira ga delegiranje ovlasti na niže razine menadžmenta, na suradnike i ostale zaposlenike u poslovnom subjektu. Podrazumijeva postojanje više razina odlučivanja. Odlučivanje se ovisno o tipu i složenosti odluke prenosi na za to predodređene razine managmenta ili na zaposlenike. Ovaj tip odlučivanje podoban je za odlučivanje u okolini u kakvoj se poduzeća danas nalaze, a to je dinamična i neizvjesna okolina. Nerijetko se pristupa i grupnom odlučivanju kako bi se proizvele i implementirale najbolje ideje za rješenje nekog problema. Ovakav način odlučivanja omogućuje vrhovnom menadžeru delegiranje ovlasti, sudjelovanje radnika u odlučivanju, transparentnost i utvrđivanje rezultata kroz usmjerenu kontrolu.

---

<sup>8</sup> Jurina, M., (2008), „Organizacija i menadžment“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, str. 276

Navedeni stilovi odgovaraju određenim situacijama, uvjetima i veličini poduzeća, te se ovisno o navedenom vrši izbor stila. U suvremenoj ekonomiji uspješnim menadžerom smatra se onaj koji svoje ovlasti prenosi na niže razine menadžmenta, te njima prepušta odlučivanje u njihovom segmentu djelatnosti.

Također postoje i različiti sustavi organizacije menadžmenta koji utječu na način odlučivanja odnosno broj uključenih u odlučivanju. Osnovne vrste su linijski, funkcionalni, štabno-linijski, te mnogi moderni oblici (projektni, matrični i sl.) o kojima će biti riječi u poglavlju o okolini menadžmenta.

### 3. Ograničenja pri donošenju odluka

Svaki donositelj odluka susreće se sa određenim ograničenjima. Ograničenja se u mnogobrojnoj literaturi nazivaju još i čimbenicima ili preprekama odlučivanja. Ograničenja utječu na kvalitetu donesenih odluka. Postoje različite podjele čimbenika odlučivanja ovisno o shvaćanjima različitih autora, ja ću se u ovom radu prikloniti podjeli Sikavice koji smatra da se čimbenici dijele na<sup>9</sup>:

1. objektivne čimbenike
2. subjektivne čimbenike

Objektivne i subjektivne čimbenike potrebno je definirati kako bi se utvrdio prostor djelovanja odnosno koje radnje će se poduzeti temeljem nastalog problema.

U objektivne čimbenike ubrajamo : raspoloživa sredstva, dostupnost informacija, raspoloživo vrijeme, okolina u kojoj se odlučuje, tehnologija odlučivanja, odnos između normativno određenog i stvarnog procesa odlučivanja, metode odlučivanja, međusobna povezanost odluka, te osobna sposobnost menadžera. Subjektivni čimbenici obuhvaćaju : dobra i objektivna informiranost, obrazovanost uopće, a posebice za poslovno odlučivanje, motiviranost za odlučivanje, odgovornost za odluke, te raspodjelu moći i utjecaja. Ako u organizaciji na proces odlučivanja utječe više navedenih čimbenika odlučivanje će biti složenije, i obrnuto.

Donositelj odluke može odlučivati prema modelu objektivne ili subjektivne racionalnosti. Donositelji odluka u privatnom životu odlučuju na temelju subjektivne racionalnosti, odnosno vrše izbor ovisno o svojim osobnim kvalitetama. Donositelj odluke u ovom slučaju ne traži najbolje moguće rješenje, jer ne posjeduje sve moguće parametre za izbor istoga, već se zadovoljava sa zadovoljavajućim rješenjem. Za razliku od subjektivne, objektivna racionalnost se temelji na pretpostavci da su poznate sve mogućnosti u odlučivanju.

Na samo odlučivanje utječe u velikoj mjeri i raspoloživo vrijeme za donošenje odluka. Raspoloživo vrijeme uvjetovati će broj formiranih inačica rješenja poslovnog problema, ali i utjecati na kvalitetu odluke. Ako menadžer ima više vremena na raspolaganju broj formiranih inačica biti će veći, svaka inačica moći će se temeljito analizirati i procijeniti, a samim time će i kvaliteta donesene odluke biti veća. U oskudici vremena formirat će se manji broj inačica, te će se manje vremena potrošiti na procjenu i analizu inačica.

---

<sup>9</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 109

U ovome radu obraditi će se čimbenici koji po mojem mišljenju najviše utječu na odlučivanje, a to jesu : raspoloživa sredstva (materijalni i nematerijalni resursi), okolina poduzeća pri tome misleći na internu i eksternu okolinu, te sposobnost menadžera. U materijalne resurse ubrajaju se: sredstva za rad i financijska sredstva, a u nematerijalne: informacije, vrijeme, prostor i ljudski potencijal. Ograničenja predstavljaju odlučujući faktor kvalitetnog odlučivanja. Način na koji pojedini menadžer odlučuje suočavajući se sa ograničenjima definira kako njegov uspjeh, tako i uspjeh cjelokupnog poduzeća.

## 4. Okolina poduzeća

Okolina je izraz koji opisuje sve pojave i čimbenike koji okružuju neku organizaciju, te utječu na njeno djelovanje i razvitak na izravan ili neizravan način.<sup>10</sup> Može se još okarakterizirati nazivima : ambijent, sredina ili okružje. Vanjska okolina poduzeća je dio vanjskog svijeta sa kojim poduzeće dolazi u kontakt. Predstavlja ukupnost faktora koji utječu na ostvarivanje strategije razvoja poduzeća pri čemu menadžment na njih ostvaruje nikakav ili neznatan utjecaj.

Okolina stvara nove prilike kao i nove opasnosti za poduzeće, te se javlja potreba za neprekidnim motrenjem iste kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike, ali i prijetnje, te se pripremile adekvatne odluke kao rezultat odgovora na iste.

Okolina poduzeća se može podijeliti na :

1. eksternu okolinu
2. internu okolinu

Eksternu okolinu čine svi vanjski faktori koji utječu na odlučivanje managementa poduzeća, dok internu okolinu čine snage i slabosti unutar poduzeća. O istima će biti riječ u daljnjem tekstu ovog poglavlja.

### 4.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina obuhvaća sve segmente koji direktno i indirektno utječu na poduzeće, a na koje poduzeće uglavnom ne može utjecati. Dijeli se na <sup>11</sup>:

- opću ili socijalnu
- poslovnu ili okolinu zadataka

U današnjem gospodarstvu obilježja kojima se definira eksterna okolina jesu : složenost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost. Složenost je određena brojem sudionika na tržištu, komponentama makro okoline poduzeća i vezama među istima. Dinamičnost predstavlja stupanj brzine promjena koje nastaju, brojem nastalih promjena, te karakterom i predvidljivošću istih, dok se neizvjesnost veže za dostupnost informacija i kvalitetu istih, a

---

<sup>10</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str 69.

<sup>11</sup> Prema : Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 69



pomoću kojih se promjene mogu predvidjeti.<sup>12</sup> Menadžment mora analizirati različite segmente okoline kako bi pravovremeno mogao reagirati na iste. Ciljem postaje uočiti važne komponente koje utječu na poduzeće, te zajedno sa time povezati ključne strategijske faktore kojima poduzeće raspolaže. Vrhovni menadžment zajedno sa ostalim razinama menadžmenta mora procijeniti postojeće stanje i temeljem toga donositi odluke, ali i predvidjeti buduće potencijalne promjene koje mogu biti prijetnje ili prilike za poduzeće. Opća ili socijalna okolina, te poslovna okolina predstavljaju temelje za utvrđivanje strategija poduzeća kao dijela vrhovnog managementa, a o kojima će biti riječi u daljnjem tekstu kako bi se shvatila ograničenja koja donose prilikom odlučivanja.

#### **4.1.1. Opća ili socijalna okolina**

Opća ili socijalna okolina poduzeća spada u kategoriju onih na koje poduzeće ne može utjecati, te ih stoga mora motriti i pravovremeno na njih reagirati. Kategorizacija opće okoline nerijetko se naziva snagama ili utjecajima. Dijeli se na<sup>13</sup> :

1. političko-pravnu okolinu
2. ekonomsku okolinu
3. socijalno-kulturnu okolinu
4. tehnološku okolinu

Političko – pravna okolina regulira društvene i ekonomske odnose unutar određenog političkog sustava u kojemu poduzeće odvija svoje poslovanje. Politički sistemi definirani određenim zakonima imaju zadatak da se<sup>14</sup> :

- utvrde zakonski okviri
- utječe na alokaciju resursa
- utječe na pravednu preraspodjelu dohotka
- postiže makroekonomska stabilnost

Postoje brojni zakonski propisi koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje poduzeća, odnosno definiraju njegovo ponašanje. Opći zakonski propisi utječu na sva poduzeća neovisno o njihovoj veličini ili segmentu poslovanje. Cilj im je zaštititi jedno poduzeće od drugoga, zaštita potrošača, ali i zaštita društva u cjelini od negativnih učinaka koje poduzeće

---

<sup>12</sup> Buble, M. (2002.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 86.

<sup>13</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 69

<sup>14</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 69

može proizvesti. Država svojim mjerama također utječe i na alokaciju resursa kako ne bi došlo do diskriminacije na tržištu radne snage, rušenja savršene konkurencije ili postojanja ekstrema u koje se može ubrojiti zagađivanje okoline. Preraspodjela dohotka ima za cilj osigurati ogovarajuću razinu socijalne sigurnosti u vidu zdravstvenog, mirovinskog i invalidskog osiguranja za stanovništvo, ali i doprinose za školstvo, kulturu i znanost.

Pored navedenih mjera država znatno utječe na top menadžment poduzeća, te na njega vrši snažan pritisak. Nerijetko se dešava politizacija menadžera i rast njegove osobne odgovornosti. Top menadžeri se često upliću u politička pitanja, te time gube svoju tradicionalnu ulogu koja se sastoji u planiranju strategije poslovanja i nadzoru poslovanja. Tim postupkom oni preuzimaju ulogu političkih pregovarača. Ovo se može pojasniti na primjeru principala i agenta<sup>15</sup>. U ovom je slučaju odnos principala i agenta dvojake naravi. Sa jedne strane nalazimo odnos između stanovnika neke zemlje i političara, te odnos između političara i menadžera. U spomenutim odnosima glavna prepreka donošenja odluka su političari kojima nije u cilju maksimiziranje profita poduzeća, već je njihov cilj ostvarenje određenih političkih ciljeva. Stoga je nužno da se stvori učinkovit oblik korporativnog upravljanja kako bi se onemogućilo preveliko političko uplitanje u poslovanje poduzeća i motiviralo menadžere da donose odluke u skladu sa ciljem poslovanje, a ne u vidu donošenja odluka sa ciljem postizanja uspjeha pojedinaca (političara). Kako bi se minimizirala politizacija vrhovnih menadžera, ali i menadžera nižih razina unaprijed se definiraju opće i specifične političke strategije poduzeća koje daju odgovor promjenama iz spomenute okoline. Odlučivanje menadžera se u vidu općih političkih odgovora može svesti na 3 vrste i to<sup>16</sup>:

- strategija branjenja postojećeg stanja poduzeća – reaktivni odgovor
- strategija čekati i vidjeti – neutralan odgovor
- strategija svladavanja političkih napada i intervencija vlade – proaktivni odgovor

Specifične političke strategije odgovori su koje menadžeri koriste u vidu financiranja izbora, lobiranja i stvaranja koalicija u svrhu minimiziranja štetnih utjecaja miješanja politike u poslovanje poduzeća ili maksimiziranja pozitivnih utjecaja.

Sve je više zakona koji menadžere tretiraju kao glavne nositelje odgovornosti prilikom kršenja ili nepoštovanja istih. Iz svega navedenog možemo zaključiti kako ova okolina predstavlja ograničavajući čimbenik prilikom donošenja odluka menadžmenta jer isti prilikom donošenja odluka moraju biti svjesni političko-pravnih okvira koji su na snazi u određenoj

---

<sup>15</sup> Crnković, B., Požega, Ž., Karačić, D. (2011.), „Izazovi korporativnog upravljanja u poduzećima“, ekonomski vjesnik br.2, str. 280

<sup>16</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 71

zemlji poslovanja, te donositi odluke unutar istih. Prilikom donošenja odluka trebaju se poštivati zakonske regulative i ne upadati u zamke politizacije. Važno je poznavati zakonski okvir poslovanja te sukladno njemu donositi odluke kako bi se isti poštivao. Odgovornost menadžmenta ne odnosi se samo na poduzeće, već i na društvo u cjelini. Ne poštivanje zakonskih i pravnih propisa za menadžera može prouzrokovati različite sankcije, ali i dovesti do razrješenja ovlasti istog.

Ekonomska okolina temeljni je okvir djelovanja tvrtke. Za menadžment najvažniji utjecaji iz ove okoline jesu : inflacija, kamatna stopa, nezaposlenost i potražnja, globalni ekonomski odnosi, te oskudnost potrebnih resursa.<sup>17</sup> Javlja se potreba za razmatranjem : poslovnog ciklusa, globalne ekonomije, proizvodnosti i načinom upravljanja oskudnih resursa.

Poslovni ciklus je tok ukupne društvene proizvodnje dohotka i zaposlenosti koji obično traje od 2 do 10 godina, obilježen velikom ekspanzijom ili kontrakcijom u većini sektora ekonomije. Dijeli se na dvije faze i to : ekspanzija ili vrh, te recesija ili dno. Recesija je povremeno usporavanje u gospodarskoj aktivnosti neke zemlje koju prati pogoršanje ekonomske klime ( pad zaposlenosti, nizak stupanj iskorištenosti proizvodnih kapaciteta i sl.)

Ekspanzija predstavlja sliku recesije u zrcalu pri čemu svaki prethodni faktor djeluje u suprotnom smjeru odnosno razdoblje gospodarskog poleta. Svoje odluke menadžer treba prilagoditi trenutnom stanju ekonomije zemlje poslovanja bilo da se radi o ekspanziji ili recesiji. Neprilagođivanjem odluke na okolnosti koje djeluju, donesena odluka će biti nekvalitetna i neadekvatna za postojeće stanje, a samim time će se poslovanje poduzeća unazaditi.

Globalna ekonomija se sve više integrira, ruše se granice između dijelova svijeta, stvaraju se različite ekonomske grupacije koje teže općoj globalizacijskoj ekonomiji. Menadžeri sve češće okreću poslovanje poduzeća prema svijetu u potražnji za novim tržištima kako bi širili poslovanje, stvarali inovacije i privukle nove kupce ili korisnike usluga. Poduzeća koje svoje poslovanje otvaraju prema vani izvoze svoja dobra ili usluge na inozemna tržišta, sklapaju ugovore o licenciranoj proizvodnji sa inozemnim partnerima, osnivaju podružnice izvan svoje zemlje i ostalo. Menadžeri pokušavaju plasirati poduzeće na inozemna tržišta uzimajući u obzir činjenicu kako uspješnost poslovanja ovisi o broju klijenata, veličini tržišta, te dotoku inozemnih investicija sve u vidu stvaranja novih prilika za poduzeće. Također ono što je važno naglasiti je kako menadžer mora poznavati tržište na koje želi proširiti svoje poslovanje i uvjete koji na istome djeluje kako bi mogao donositi kvalitetne odluke.

---

<sup>17</sup> Prema : Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str 72

Proizvodnost je temeljni izazov menadžmenta gdje se postavlja pitanje na koji način izvući maksimum od svih materijalnih i nematerijalnih resursa u poduzeću. Proizvodnost se može definirati kao odnos između proizvedene količine otputa uz dane inpute.<sup>18</sup> Menadžer može povećati proizvodnost stimuliranjem ulaganja u kapital, ulaganjem u ljudske resurse putem različitih obuka i većim sudjelovanjem zaposlenika, te utjecanjem na reformu zakonodavstva. Menadžment i odluke koje isti donese određuju proizvodnost, pa se stoga nerijetko moraju mijenjati metode, sistemi, stavovi i stil ponašanja poduzeća, ali i vrhovnog menadžmenta. Odluka o sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju rezultira povećanjem proizvodnosti stoga je vrlo važno da vrhovni menadžer delegira svoje ovlasti na niže razine.

Vrhovni menadžment mora poticati na racionalno korištenje i štednju svih raspoloživih resursa kojim poduzeće raspolaže. U vidu upravljanja resursima postavljaju se dva pitanja i to redom<sup>19</sup> :

- Koja je globalna perspektiva resursa? Traže se odgovori koji odgovaraju na pitanje kako korištenje resursa utječe na okolinu i kvalitetu života. Menadžer treba izabrati strategiju koja će utjecati na povećanje kvalitete života stanovništva pri tome ne narušavajući okolinu i poslovne rezultate.
- Kakva je strategija upravljanja resursima? Orijehtirana je na resurse koji se nalaze unutar poduzeća i na način koji se isti namjeravaju implementirati u poslovni sustav. Polazi se od strategije očuvanja i inovacije resursa koja omogućava : ulaganje u mobilizaciju dalekih i marginalnih resursa, povećanje važnosti recikliranja otpada, porastom uporabe alternativnih izvora energije i materijala, ali i redizajniranjem proizvoda.

Odgovori na postavljena pitanja omogućavaju menadžeru adekvatno donošenje odluka o uporabi i pribavljanju prirodnih resursa, a isto će se dalje razraditi u poglavlju 5.

Ekonomski okolina zajedno sa političko-pravnom okolinom određuje smjernice djelovanja nekog poduzeća, a samim time daje i smjernice odlukama koje menadžer donosi. Prilikom donošenja odluka menadžer treba poznavati ekonomsku okolinu i uvjete koji trenutno djeluju. Do saznanja o uvjetima koji djeluju u okolini dolazi se prikupljanjem informacija ili analizom okoline, o čemu će biti riječi u potpoglavlju 4.1.3.

Socio-kuturnu okolinu definiraju pravila ponašanja, vrijednosti, norme, te demografska obilježja stanovništva zemlje u kojemu poduzeće odvija svoje poslovanje. Postoje četiri bitna

---

<sup>18</sup> Buble, M. (2000), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 73

<sup>19</sup> Kaličanin, Đ, (2006.), „Managment vrijednosti poduzeća“, centar za izdavačku djelatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 171

čimbenika socijalne okoline na koje menadžer mora obratiti pozornost<sup>20</sup> : demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, te obrazovanje demografske populacije.

U demografske promjene uvrštava se izučavanje veličina, gustoća, lokacija i promjene u cjelokupnom stanovništvu ( natalitet, mortalitet, prosječna starost stanovništva, vjerska pripadnost i sl.) . Ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi menadžeru će biti potrebne različite analize demografskih faktora kako bi se odluka bila adekvatna i prihvaćena u društvu. Ovdje se za primjer može uzeti visoka stopa nataliteta gdje će profitirati poduzeća koja se bave sektorom dječje opreme, ali i uslužne djelatnosti čuvanja i njegovanja djece. Menadžer će na osnovi visokih stopa nataliteta donijeti odluku o proširenju poslovanja ili će na racionalan način rasporediti zaposlenike kako bi se omogućio porast prinosa.

Vrijednosti i vjerovanja ljudi vrlo su važna obilježja pojedinog stanovništva. Vjеровanjima i vrijednosti koje određena grupa ima određuju kako ista formira stav prema sebi, drugima, institucijama (poduzeća, države službe, neprofitne organizacije), ali i prema svijetu. Kroz vrijeme se pojedini stavovi i pogledi mogu mijenjati, no veliki broj ostaje isti. Menadžer pri donošenju odluka mora poštovati od društva postavljene standarde i norme kako bi se odlučivanje moglo provesti u djelo.

U stavove prema radu ubrajamo: radnu etiku i lojalnost koju zaposlenik ima prema poduzeću. Sa pojavom nove ekonomije pojavili su se i novi oblici rada poput : part-time poslovi, rad od kuće i sl. , isto se desilo i sa radnom etikom. O stavovima prema radu biti više riječi u poglavlju 4.2 i 4.2.2.

Sve veća važnost se pridaje se veća važnost pridaje obrazovanju populacije. Znanje postaje kapitalom. Porast obrazovanog stanovništva utječe na potražnju, orijentaciju poduzeća, stvaranju konkurentskih prednosti i ostalo, a sve to ovisi o angažmanu ljudi sa potrebnim znanjima. Menadžer stoga prvenstveno trebaju osim kvantitavnih promjena, sagledavati kvalitativne aspekte demografskih promjena u koju se ubraja obrazovanje.

Tehnološka okolina predstavlja sveukupna tehnološka dostignuća i razinu znanja koja je postignuta.<sup>21</sup> Menadžment treba pridati posebnu važnost ovoj dimenziji zbog donošenja strateških odluka o unaprjeđenju poslovanja putem apsorpcije novih tehnologija, ali i poboljšanju postojećih u poduzeću. Tehnologija je sveukupnost znanja o načinu na koje se stvari obavljaju. Obuhvaća prikupljanje informacija o tehnikama proizvodnje, marketinga,

---

<sup>20</sup> Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str 74.

<sup>21</sup> Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 76

distribuciji i sl. , a sve u svrhu stvaranja konkurentskih prednosti.<sup>22</sup> Rezultat tehnološkog napretka je stvaranje novih proizvoda, novih načina proizvodnje, skraćivanje vremena poslovnog procesa, poboljšanje komunikacije u poduzeću, te još mnogobrojne druge prednosti.

Za menadžere su od izuzetnog značaja dva aspekta tehnologije : razvoj inovacija i mikroelektronike. Posebice je važno naglasiti kako menadžeri moraju pratiti ubrzani tempo razvoja novih tehnologija, te ih implementirati u poslovanje. Odluka o implementaciji tehnologije mora biti pravovremena kako bi pospešila razvoj inovacija, omogućila poboljšanje proizvoda i poslovanja, skratila vrijeme odlučivanja, ali i omogućila istraživanje i razvoj poduzeća. Najveći problem je pri tome izrazito visoka dinamika promjene i razvoja novih tehnologija koje dovode do zastarijevanja već postojećih, ali i nastanka slabosti u poslovanju poduzeća.

#### **4.1.2. Poslovna okolina poduzeća**

Poslovnu okolinu čine sudionici koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća. Menadžerima je lakše komunicirati sa poslovnom okolinom nego sa općom ili socijalnom. Poduzeće je u stalnom kontaktu sa istima, te je samim time obrada i prikupljanje informacija olakšana. Poslovnu okolinu čine : dobavljači, konkurenti, kupci, regulatori, sindikati, dioničari i kreditori.<sup>23</sup>

Dobavljači su pojedinci ili organizacije koje dobavljaju resurse potrebne poduzeću. Postoje različiti dobavljači, a mogu se svrstati u 3 kategorije : dobavljači materijalnih, financijskih i ljudskih sredstava. Najbrojniji su dobavljači koji opskrbljuju fizičkim resursima (sirovine, materijali, alati, oprema i sl.). Dobavljači financijskih sredstava su različiti investitori (banke, državne institucije i sl. ). Dobavljači radne snage su različite agencije koje opskrbljuju poduzeće obrazovanim i adekvatnim kadrom. Menadžeri nastoje izgraditi dugoročne odnose sa istima, izabrati najkvalitetnije i najbolje za svoje poduzeće imajući u vidu i rizike koje isti donose. Kako bi se rizik poslovanja umanjio menadžeri izgrađuju odnose sa više dobavljača, a ne samo sa jednim. Izbor odnosno odluka o odabiru dobavljača je odluka strateške važnosti iz razloga što isti utječu na kvalitetu proizvoda, razinu zaliha, ali i vrijeme trajanja poslovnog procesa.

---

<sup>22</sup> Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 76

<sup>23</sup> Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 79

Konkurenti su srodna poduzeća koja se bave proizvodnjom srodnih ili jednakih usluga ili proizvoda, a sudjeluju u natjecanju za resurse i kupce. Menadžment mora prvotno identificirati konkurente, pratiti ih, te izabrati odgovarajuću strategiju u tržišnom natjecanju. Odnosi među konkurentima su izrazito složeni, te je zadatak menadžmenta također vrlo složen kada se donose odluke u ovome segmentu. Stvaranje prednosti pred konkurentima podrazumijeva neprestano motrenje kupaca, kanala distribucije, konkurencije, ali i samoga sebe (poduzeća). Otežavajuća okolnost pri donošenju odluka nerijetko su informacije o konkurentima koje mogu biti poslovne tajne stoga predstavljaju ograničavajući čimbenik odlučivanja.

Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju za proizvode ili usluge. Važno je pri tome razlikovati krajnjeg kupca i kupca posrednika. Potrebno je prikupljati informacije od korisnika usluga ili proizvoda kako bi se saznale želje i potrebe istih. Menadžmentu ovo predstavlja temelj pri donošenju odluka o poboljšanju outputa, ali i temelj za strateško planiranje proizvoda i marketinških aktivnosti.

Regulatori su vladine agencije ( agencija za zaštitu okoliša, agencija za kontrolu kvalitete i sl.) ili interesne skupine (grupa za zaštitu potrošača i sl.) koje utječu na način poslovanja i politiku poslovanja poduzeća. Vladine agencije su organizacije koje štite javnost od negativnih učinaka poslovanja poduzeća ili štite poduzeća jedno od drugoga. U drugu ruku interesne skupine nemaju ovlast da provode mjere vlade, ali uvelike utječu na poslovanje poduzeća zbog utjecaja koje imaju na medije, a što je značajno primjerice za poslovanje istraživanog poduzeća Rockwool Adriatic d.o.o.

Sindikati predstavljaju organizacije unutar poslovnog sustava koje štite radnička prava. Osnivanje sindikata dozvoljeno je i legitimno skoro u svim zemljama, a sama legitimnost predstavlja i izvor njihove moći. Sudjeluju u kolektivnom pregovaranju te u tom pogledu mogu utjecati primjerice na visinu plaća, a samim time i bitno utjecati na troškove rada i dovesti do gubitka za poduzeće. Menadžment nikada ne smije zanemariti svoje radnike, pa čak i one koji nisu učlanjeni u sindikat. Prilikom vođenja pregovora i donošenja odluka menadžment mora biti izrazito oprezan kako ne bi došlo do neželjenih posljedica u vidu poslovnog gubitka ili nezadovoljstva radnika.

Dioničari ili suvlasnici predstavljaju jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline u modernoj ekonomiji, tim više što žele aktivno sudjelovati u poslovanju i vođenju poduzeća, a samim time i donošenju odluka.

Kreditori su zasebni dio poslovne okoline koji poduzeću omogućava ostvarivanje zadanih ciljeva u vidu financijske potpore. Izbor kreditora važna je odluka jer svaki kreditor nudi

različite uvjete kreditiranja, u vidu kamata, otplate dugova i sl., a što će imati utjecaj na poslovanje.

### **4.1.3. Analiza vanjske okoline poduzeća**

Na odlučivanje utječu svi vanjski čimbenici sa kojima se neko poduzeće susreće. Postoje brojni čimbenici sa kojima je poduzeće u interakciji, no prilikom odlučivanja nemoguće ih je sve analizirati. Čimbenici okoline izravno utječu na donošenje odluka u poduzeću. Informacije o uvjetima koji su zadani vanjskom okolinom prikupit će se analizom opće ili socijalne, te poslovne okoline. Prikupljene informacije dat će odgovor jesu li te okolnosti koje vladaju u okolini povoljne ili nepovoljne. Kako bi menadžeri odabrali najpovoljniju odluku, oni moraju dobro poznavati okolnosti odlučivanja. Poznavanje odnosno nepoznavanje okolnosti u kojima se odlučuje utječe na kvalitetu odluke. Razlikujemo stabilnu i nestabilnu okolinu, te jednostavnu i složenu okolinu, ali i odlučivanje u uvjetima rizika. Rizik je okolnost odlučivanja koja se nalazi između sigurnosti i nesigurnosti, te svaka odluka donosi određeni stupanj rizika. Donositelj odluke mora biti sposoban procijeniti rezultate svake poslovne odluke ovisno o okolini.

Razlike između odlučivanja u stabilnoj i nestabilnoj okolini bit će vidljive u načinu odlučivanja, prioritetima u odlučivanju, brzini donošenja odluka, stupnju rizika, neizvjesnosti u odlučivanju, ali i vjerojatnosti nastupanja očekivanog događaja.

U uvjetima stabilne okoline promjene su spore i slabe, stoga je i odlučivanje jednostavnije, lakše, racionalno, programirano i u uvjetima sigurnosti, sa dominacijom centraliziranog odlučivanja.<sup>24</sup> Za razliku od stabilne okoline u uvjetima nestabilne okoline promjene su brze, pa je i odlučivanje složenije. U uvjetima nestabilne okoline odlučuje se intuitivno, neprogramirano, u uvjetima rizika i nesigurnosti, uz decentraliziran način odlučivanja koji se vezuje za nestrukturirane probleme. Stabilna okolina dopušta centralizirani način odlučivanja, dok nestabilna zahtijeva decentralizirani. O samoj stabilnosti okoline ovise i prioriteti odlučivanja. Nestabilna okolina mijenja prioritete donositelja odluke, te postoji visok stupanj rizika i visoka neizvjesnost očekivanog rezultata, za razliku od stabilne okoline sa manjim stupnjem neizvjesnosti i rizika. Također razlikuju se i načini odlučivanja, stoga će se u

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 123



stabilnoj okolini odlučivati racionalno, a u nestabilnoj intuitivno. Brzina odlučivanja mijenja se sukladno stabilnosti okoline, pa možemo zaključiti kako je odlučivanje u uvjetima nesigurnosti mnogo brže jer se uvjeti u okolini veoma brzo mijenjaju.

Druge dvije dimenzije okoline kojima treba pridati važnost jesu složenost ili jednostavnost. Jednostavna okolina je okolina u kojoj se donositelj odluka susreće sa manjim brojem čimbenika pri donošenju odluka. Suprotnost jednostavnoj okolini je složena, a pritom na odlučivanje djeluje veliki broj čimbenika.

Na slici 2. prikazuju se mogući odnosi između jednostavnosti i složenosti, te sigurnosti i nesigurnosti. Svako polje definira različitu okolinu, pa je iz toga razloga i odlučivanje u svakoj okolini drugačije. Najlakše će se donositi odluke u poduzećima koja posluju u stabilnoj i jednostavnoj okolini. Zatim slijedi stabilna i složena okolina gdje je odlučivanje nešto složenije. Još teže se odlučuje u jednostavnoj i nestabilnoj okolini, a najteže u uvjetima složene i nestabilne okoline koja karakterizira okolinu poduzeća današnjice.

Slika 2. Odnos stabilnosti i složenosti okoline

<b>stabilna</b>	<b>jednostavna+stabilna= mala nestabilnost</b>	<b>složena+stabilna= uvećana, ali još mala nestabilnost</b>
	<i>najlakše odlučivanje</i>	<i>nešto teže odlučivanje</i>
STABILNOST OKOLINE		
<b>nestabilna</b>	<b>jednostavna+nestabilna= umjereno velika nestabilnost</b>	<b>složena+nestabilna=velika nestabilnost</b>
	<i>osjetno teže odlučivanje</i>	<i>najteže odlučivanje</i>
	<b>jednostavna</b>	<b>složena</b>
	<b>SLOŽENOST OKOLINE</b>	

Izvor : Sikavica, P., (2014.) „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb

Analizom vanjske okoline donositelj odluke treba prepoznati obilježja okoline u kojoj djeluje, te izabrati način odlučivanja koji je primjeren obilježjima iste. Svi čimbenici neovisno da li pripadaju općoj ili poslovnoj okolini utječu na način dizajniranja organizacije, ali i na samo odlučivanje. Menadžer treba prepoznati bitne čimbenike koji u najvećoj mjeri utječu na proces odlučivanja. Ovisno o situaciji i problemu odlučivanja mijenjaju se i relevantni čimbenici. Od posebnog značaja je politički čimbenik koji utječe ne samo na poslovanje nego i na cjelokupni život pojedine zemlje, ali isto tako i kulturološke razlike između zemalja. Za analizu eksterne okoline može se koristiti : Porterov model dijamanta, PEST/STEEP analiza, ETOP analiza, oštro motrenje ili skeniranje i druge metode<sup>25</sup>.

## ***4.2 Interna ili unutarnja okolina poduzeća***

Unutarnja ili interna okolina predstavlja okolinu koja se nalazi unutar samoga poduzeća, a na koju ono može utjecati. Ističe se važnost praćenja unutarnje okoline od strane menadžmenta iz razloga što ista predstavlja radnu okolinu u kojoj se odvijaju svi ključni procesi i događaji koji su bitni za opstanak, ali i razvoj poduzeća. Dijeli se na tri ključne dimenzije<sup>26</sup> :

1. organizacijsku strukturu
2. organizacijsku kulturu
3. organizacijske resurse

Obilježja unutarnje okoline zavise o poduzeću, što znači da će kod svakog poduzeća karakteristike biti različite. Adekvatan menadžment mora biti u stanju definirati trenutne snage i slabosti unutar poduzeća, ali i potencijalne odnosno buduće. Snage stoga jesu pozitivne sposobnosti tj. strateške prednosti (obrazovani kadar, raspoloživost financijskih sredstva, diferenciran proizvod, izvrsno poznavanje tržišta i sl.). Snage omogućuju postizanje ciljeva i pozitivan poslovni rezultat.

Slabosti predstavljaju kategoriju koja je suprotna snagama, a koje onemogućavaju postizanje ciljeva organizacije. Zbog dinamičnosti tržišta ono što je danas snaga već sutra može postati slabost, stoga menadžment mora iste pratiti kako bi se pravovremeno odgovorilo na izazove.

---

<sup>25</sup> Prema : Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 391

<sup>26</sup> Buble, M. (2000.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 81

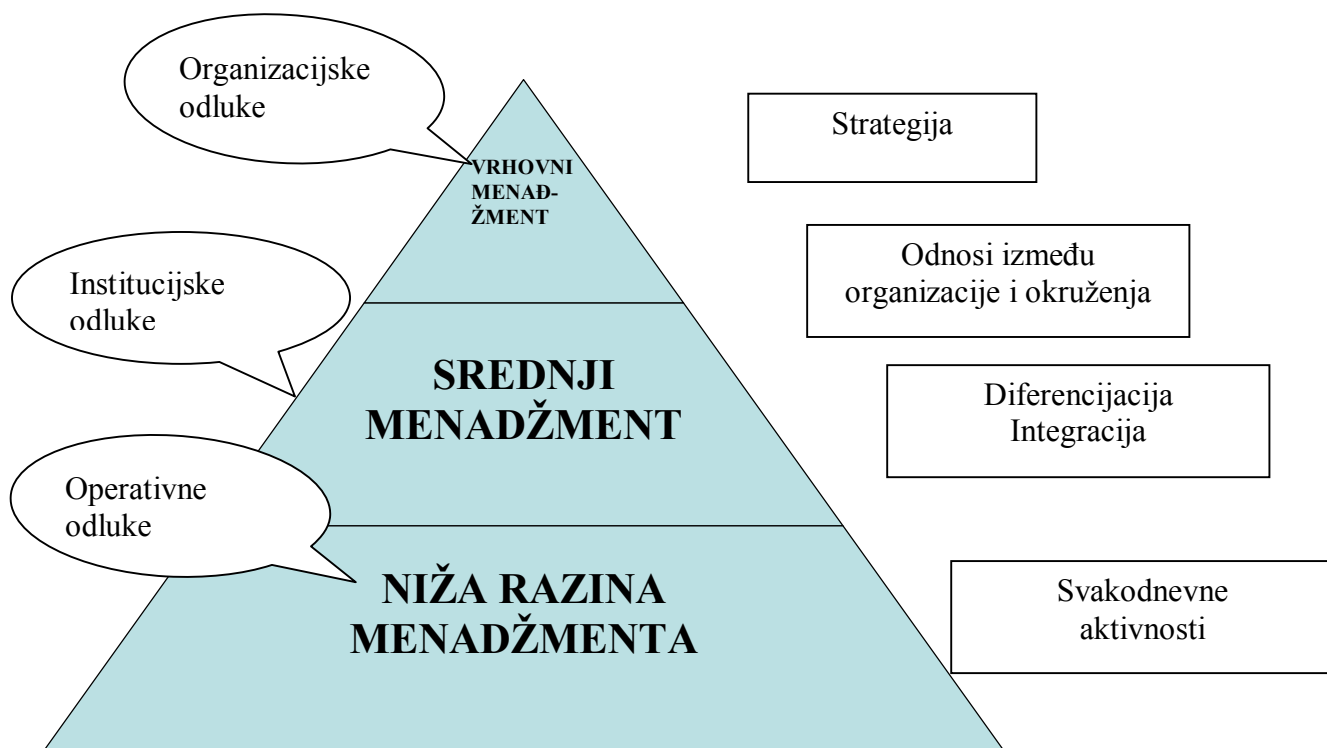
## 4.2.1. Organizacijska struktura

Zbog svoje važnosti organizacijska struktura još se naziva i anatomijom poduzeća. Svako poduzeće formira organizacijsku strukturu kako bi se poduzeću omogućilo da se smanje prijetnje iz vanjske okoline i slabosti koje dolaze iz poduzeća. Samim time poduzeće se osposobljava za obavljanje poslovnih aktivnosti na način da se vrši koordinacija istih. Postoje različite vrste organizacijskih struktura, a menadžment bira između inačica ovisno o poslovanju poduzeća. Neke od struktura jesu : funkcionalna, projektna, matrična, procesna i mnoge ostale, a izbor koji menadžment donese u konačnici rezultira poslovnih uspjehom ili neuspjehom. Organizacijska struktura razvija se u skladu sa ciljevima i organizacijskim pravilima, a omogućava provedbu različitih strategija i odluka top menadžmenta. Organizacijska struktura formirana je sa ciljem da vrši funkciju organiziranja poslovanja unutar poduzeća.

Oblikovanje organizacijske strukture od strane menadžmenta sastoji se u : raščlanjivanju ukupnog zadatka poduzeća, oblikovanju organizacijskih jedinica i uspostavljanju koordinacije između istih. Važno je naglasiti kako dobro oblikovana organizacijska struktura omogućuje menadžmentu delegiranje ovlasti na niže razine, a samim time i odlučivanje. Stoga top menadžment prepušta rutinsko odlučivanje i odlučivanje koje nije od strateške važnosti nižim razinama. Ovisno o tipu organizacijske strukture postojati će više ili manje razina menadžmenta, odnosno organizacija će biti dublja ili plića. Iz svega navedenog možemo zaključiti kako je organizacijska struktura ograničavajući čimbenik pri odlučivanju menadžmenta. Ovdje se ističe značaj tehnologije odlučivanja u vidu optimalnog razmještaja donošenja odluka na razine menadžmenta na kojoj bi se te odluke doista trebale i donositi<sup>27</sup>. Poželjno je da tehnologija odlučivanja bude kratka, racionalna i jeftina, a sama procedura odlučivanja jednostavna kako bi se odluka mogla donijeti u što kraćem roku. Što je organizacijska struktura dublja razmatrajući pri tome razine menadžmenta, to će odlučivanje biti sporije i dulje, za razliku od plićih organizacijskih struktura. Odlučivanje mora biti hijerarhijski strukturirano tako da niže razine menadžmenta donose odluke u okviru onih top menadžmenta. Javlja se potreba za dobro, jasno i precizno definiranom rasponu odgovornosti. Sve odluke koje se donose unutar poduzeća međusobno su povezane, što se može vidjeti na slici 3. Svaka razina menadžmenta ima specifične odluke koje donosi. Odluke viših razina jesu okvir unutar kojih niže razine menadžmenta trebaju donositi svoje odluke. Navedeno upućuje na uvjetovanost i povezanost svih odluka unutar jedne organizacije.

<sup>27</sup> Sikavica, P., (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 130

Slika 3. Odlučivanje u hijerarhijskoj organizaciji



Izvor : Sikavica, P. (2014.), Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, 131.str

Postoji horizontalna i vertikalna povezanost odluka. Horizontalna povezanost se odnosi na odluke koje se donose na istoj razini menadžmenta, te su iste međusobno uvjetovane. Kao što navodi Sikavica, primjerice odluka o povećanoj proizvodnji mora utjecati na nabavu, koja mora osigurati dodatnu količinu materijala za povećani opseg proizvodnje, ali i na prodaju, koja mora pronaći tržište za plasman roba ili usluga, ali i na ostale poslovne funkcije unutar organizacije<sup>28</sup>. Vertikalna povezanost odluka označava međusobnu povezanost odluka koje se donose na višim i nižim razinama menadžmenta. Ni jedna odluka u organizaciji nije nezavisna od druge. Prilikom odlučivanja mora se voditi računa o tome da donesena odluka ne narušuje neku prethodno donesenu odluku. Svaka razina menadžmenta donosi više i manje važne odluke, a na kvalitetu istih utječe postignuta razina optimalnog ili suboptimalnog

<sup>28</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, 131.str

odnosa između odluka koje su različite po važnosti. Razmatrajući navedeno može se zaključiti kako više razine menadžmenta moraju donositi važnije, strateške i taktičke odluke, dok su nižim razinama prepuštene odluke manje važnosti, rutinske i operativne. Respektiranje hijerarhije odlučivanja dovodi do donošenja kvalitetnih odluka, a samim time i prosperiteta za poduzeće. Hijerarhija odlučivanja primjenjuje se i prilikom donošenja dugoročnih, srednjoročnih, kratkoročnih i tekućih odluka. Nadalje u hijerarhiji odlučivanja javljaju se i različiti interesi odlučivanja, počevši od vlasnika preko menadžmenta do izvršnih radnika. Potrebno je sve interese zadovoljiti, što nije jednostavno. Različite vrste organizacijskih struktura različito će oblikovati hijerarhiju, situacije i procese odlučivanja. Menadžment bira organizacijsku strukturu na način da ista slijedi samu strategiju poduzeća, na način da ista rasporedi oskudne resurse na tržištu, ostvari koordinaciju među dijelovima poduzeća, ali i stvori konkurentne prednosti. Neadekvatan odabir strukture i neuočavanje potrebe za promjenom iste od strane menadžmenta predstavlja ograničavajući čimbenik na razini cijeloga poduzeća. Izbor adekvatne strukture rezultirat će dobrom komunikacijom između zaposlenika, što će olakšati proces odlučivanja i provođenje odluke. Dobra koordinacija između organizacijskih jedinica, pravedna i pravovremena raspodjela resursa unutar organizacije omogućuje jasno definiranu raspodjelu ovlasti, a samim time olakšava odlučivanje menadžmenta.

#### **4.2.2 Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je način ponašanja ljudi odnosno zaposlenika unutra organizacije. Predstavlja specifičan sustav vrijednosti, normi i pravila ponašanja, uvjerenja, običaja i stavova zaposlenika. Važnost joj se posebice ističe u svakodnevnom poslovanju.

Vrijednosti jesu relativno stabilne, trajne i temeljne.<sup>29</sup> One su mjerilo putem kojega zaposlenik usmjerava svoje ponašanje i vrednuje različite alternative. Nastale su kao potvrda određenog načina ponašanja koje je korisno za poduzeće. Norme jesu očekivanja izražene kao zahtjevi menadžmenta, a u uskoj su vezi sa samim ponašanjem menadžera. Suprotno od vrijednosti i normi, stavovi i uvjerenja predstavljaju ideale i načela ljudi unutra organizacije.

---

<sup>29</sup> Jurina, M., 2008., „Organizacija i management“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprrešić, str. 195

Karakteristike dobre organizacijske kulture jesu<sup>30</sup> :

- Jasno definirana vizija, misija i ciljevi koje kroz cjelokupnu organizaciju koju promiču karizmatični lider(i).
- Menadžment koji motivira, usmjerava i komunicira sa zaposlenicima.
- Motivirani, adaptabilni i fleksibilni zaposlenici, otvoreni prema novim idejama i riziku uvođenja promjena.
- Kultura zajedništva koja njeguje suradnju, povjerenje, kredibilitet i promovira osjećaj pripadnosti.
- Kultura odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika. Kultura koja se fokusira na rješavanje problema umjesto traženje krivca.
- Kultura koja kao organizacijski prioritet prvo postavlja zaposlenike, zatim potrošače, pa tek onda dioničare.

Vrijednost organizacijske kulture može se odrediti sklonošću i prihvaćanju određenog načina ponašanja. Kod zaposlenika to stvara osjećaj identifikacije s poduzećem, motivira ih da budu kreativni, inovativni i produktivni, te da se lakše predaju radnim obvezama. Organizacijska kultura važan je aspekt (čimbenik) donošenja odluka. Gotovo ne postoji organizacija u kojoj se pojedinci ili interesne skupine ne bore za utjecaj ili resurse, i u kojoj ne postoje razlike u mišljenjima i vrijednostima, ili pak gdje ne dolazi do sukoba između različitih ciljeva i prioriteta. Organizacijska kultura sastoji se od unaprijed utvrđenih i prihvaćenih poslovnih pravila, procedura i rutina, a o donositelju odluke ovisi hoće li ista poštivati. Donositelj odluke koji donosi odluku izvan tih zadanih okvira donijet će odluku koja neće biti prihvaćena od zaposlenika, bit će je teže provesti u djelo, a samim time neće biti ni kvalitetna, i obrnuto. Menadžeri u poduzeću stvaraju klimu unutar organizacije. Njihove vrijednosti utječu na usmjerenost poduzeća. Drugačije rečeno oni usmjeravaju i vode zaposlenike putem svojih vrijednosti, definiraju što je loše, a što dobro. Iako menadžment određuje vrijednosti mora biti svjestan da neke promjene u kulturi dolaze od samih zaposlenika. Kultura predstavlja također jedan od ograničavajućih čimbenika u odlučivanju, a kako bi se to svelo na minimum menadžer mora<sup>31</sup> :

- prihvatiti praktično postojanje kulture u organizaciji

---

<sup>30</sup> Jurina, M.,2008., „Organizacija i management“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 212

<sup>31</sup> Prema Jurina, M.,2008., „Organizacija i management“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 212

Veliki broj menadžera nije u stanju kreirati kulturu unutar poduzeća iz razloga što su opterećeni vođenjem određenih radnih procesa. Uzimajući spomenuto u obzir menadžer mora biti svjestan kako vrijednosti već postoje unutar poduzeća, te da isti vode do ostvarenja poslovnih ciljeva. Menadžment mora razumjeti vrijednosti koje su dane, te ih uklopiti u dio strategije organizacije, a samim time i u proces odlučivanja. Nerazumijevanje istih dovodi do negativnih učinaka, može utjecati na motivaciju zaposlenika, ali i uzrokovati potpuni prestanak određenih aktivnosti.

- učiti organizacijsku kulturu

Ovaj aspekt najlakše se objašnjava pomoću procesa socijalizacije. Proces učenja smatra se u promatranju komunikacije te u prihvaćanju nekih obrazaca ponašanja zaposlenika. Poznavanje kulture je od izuzetne važnosti prilikom donošenja odluke o uvođenju novih poslova, ali i reorganizaciji postojećih.

- promjene organizacijske kulture

Današnje promjenjivo tržište zahtijeva od poduzeća različite sposobnosti, a sposobnost prilagodbe na promjene jedna je od važnijih. Kako bi se poduzeće mijenjalo i stvaralo konkurentske prednosti, tako bi se u pravilu trebala mijenjati i organizacijska kultura, zajedno u istome smjeru. Nerijetko se dešava kako je promjena kulture unutar poduzeća dugotrajan pothvat koji može trajati od 5 do 10 godina. Kada se uoče odstupanja unutar kulture menadžment mora reagirati, te iste otkloniti. Proces promjene obično započinje od potreba za promjenom tehnologije, organizacije ili kadrova. Međutim kako postupak ne bi trajao predugo treba pokušati zadržati one temeljne vrijednosti i temeljne elemente kako bi zaposlenici što lake prihvatili promjene.

Ono što se može zaključiti je da organizacijska kultura određuje poslovno ponašanje zaposlenika unutar poduzeća, a kako bi menadžer donio odluku na kvalitetan način, istu mora poznavati, te uočiti nastale promjene na istoj kako bi se poslovne odluke donosile unutar prihvatljivih okvira.

### **4.2.3. Organizacijski resursi**

Organizacijski resursi su treća važna dimenzija interne okoline<sup>32</sup>. To su sredstva, zalihe, prirodna bogatstva, nematerijalna bogatstva, financijska sredstva i ljudski potencijali kojima poduzeće raspolaže. Resursi poduzeća predstavljaju prirodne i proizvedene stvari ili usluge, te

---

<sup>32</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 82

ljudska znanja i sposobnosti koji se mogu koristiti, posredno ili neposredno u stvaranju proizvoda ili usluga. Mogu se raščlaniti na materijalne i nematerijalne resurse. U materijalne ubrajamo fizička sredstva i financijska sredstva, dok u nematerijalne ubrajamo : ljudske potencijale i nove ekonomske resurse ekonomije znanja (informacija, vrijeme i prostor). Resursi su neophodni za odvijanje poslovnog procesa. O istima će biti riječi u poglavljima koja slijede. Dati će se definicije, temeljna važnost, te predstaviti način kako isti ograničavaju odlučivanje, ali i poslovanje u cijelosti.

#### **4.2.4. Analiza unutarnje okoline**

Analiza unutarnje okoline je specifična analiza koja treba dati odgovore na pitanja : <sup>33</sup>

1. Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
2. Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
3. Od kojih kritičkih faktora zavisi uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća, te ima li poduzeće mogućnosti da na iste utječe?
4. Koja obilježja poduzeća podupiru, a koja priječe da ono slijedi svoje ciljeve i strategiju?
5. Što poduzeće može poboljšati?

Navedena pitanja odnose se na sposobnosti i mogućnosti poduzeća koje menadžer mora razumjeti kako bi donio adekvatnu i kvalitetnu odluku. Nadalje za donošenje odluke potrebno je poznavati kompetencije poduzeća, raspoloživost resursa, te donesenom odlukom stvoriti ravnotežu između : resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica unutar poduzeća.

Kako bi menadžer dobio adekvatne informacije o unutarnjoj okolini, vrši se: analiza resursa, analiza kompetencija poduzeća, analiza lanca vrijednosti poduzeća, portfolio analiza, te analiza preformansi. Nepoznavanje unutarnje okoline poduzeća nerijetko će rezultirati donošenjem nekvalitetne odluke. Takva odluka imat će karakteristike odluke koja je donesena izvan okvira raspoloživih resursa, koja ne prati ciljeve i strategiju poduzeća, ali i takve koja ne stvara balans između resursa, aktivnosti i organizacijskih jedinica. Stoga možemo zaključiti da je unutarnja okolina ograničavajući čimbenik odlučivanja, te je za donošenje kvalitetnih odluka potrebno poznavanje resursa, organizacijske kulture, ali i same organizacijske strukture o čemu je bilo riječi u poglavljima : 4.2.1, 4.2.2 i 4.2.3.

---

<sup>33</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 177



## 5. Materijalni resursi

Najvažnija osobina resursa je da su oskudni, drugačije rečeno isti su ograničeni u odnosu na ukupnu količinu dobara i usluga koje bi društvo željelo proizvesti. Temeljni ekonomski problem je donošenje racionalnih odluka i odabir između raspoloživih oskudnih resursa. Postoje različiti faktori putem kojih se analizira učinkovitost korištenja resursa :

- proizvodna učinkovitost<sup>34</sup> (tehnološka i ekonomska)
- alokacijska učinkovitost<sup>35</sup>

Materijalni resursi su različiti prirodni resursi tj. prirodna bogatstva, te financijska sredstva kojima poduzeće raspolaže, a može se izraziti u mjernim jedinicama.

Prirodni resursi ili prirodna bogatstva su tvari, sredstva, plodovi ili energija koji se nalaze u prirodi, a koji se smatraju vrijednima u njihovom relativno neizmijenjenom prirodnom obliku.<sup>36</sup> Dijele se na obnovljive i neobnovljive. Obnovljivi se neprestano obnavljaju u prirodi, dok se neobnovljivi nepovratno izgube nakon uporabe istih. Sredstava za rad koja se koriste u poduzećima jesu različite sirovine, materijali, rude, minerali i sl. Prirodni resursi su prirodni kapital pretvoren u proizvodne jedinice koje ulaze u proces infrastrukturnog kapitala, odnosno u proces proizvodnje roba i usluga. U ovu se podjelu ubrajaju: zemljište, drvo, nafta, minerali, kao i ostala dobra koja se manje-više vade iz zemlje. Prirodna su bogatstva na zemlji različito rasprostranjena, stoga pojedine zemlje raspolažu različitom količinom i vrstom prirodnih resursa. Često određuju bogatstvo pojedine zemlje i njezin status u svjetskom ekonomskom sistemu, ali određuju i politički utjecaj te zemlje. Resursi su ograničeni i oskudni pa zemlje provode razne mjere i politike u svrhu njihova racionalnog i štedljivog iskorištavanja.

Za razliku od prirodnih resursa koji su dani u prirodnom okruženju, financijski resursi su oni koji se stječu. Do financijskih resursa dolazi se iz ulaganja, vlasničkih sredstava, kreditiranja poduzeća, prodajom vrijednosnih papira i sl. Teži se neprestanom povećanju financijskih sredstava kroz dobit poduzeća. Izražavaju se u novčanim vrijednosnim jedinicama.

---

<sup>34</sup> Proizvodna učinkovitost se dijeli na tehnološku i ekonomsku učinkovitost. Tehnološka učinkovitost označava minimalnu potrošnju resursa za određeni opseg proizvodnje nekog dobra ili usluge. Ekonomska učinkovitost se ostvaruje odabirom resursa koji imaju najniže troškove.

<sup>35</sup> Alokacijska učinkovitost – način raspodjele resursa unutar poduzeća. Resursi su optimalno raspodijeljeni kada nije moguća njihova drugačija preraspodjela. Odnosno kada povećanje količine jednog resursa i smanjenje drugog ne utječe na loše poslovanje pojedinih dijelova poduzeća.

<sup>36</sup> Čvarak, V. (2011.) „Gospodarstvo Hrvatske“, politička kultura, Zagreb, str. 207

Materijalni resursi su ograničena pri odlučivanju iz razloga što su isti oskudni, te ih je potrebno optimalno alocirati unutar poduzeća kako bi poduzeće postiglo poslovni uspjeh.

### ***5.1. Sredstva za rad (materijalni čimbenici za rad)***

Poduzeća nabavljaju brojna sredstva rada koja se troše radi proizvodnje proizvoda ili usluga. Isti se odvijanjem poslovnog procesa troše, te pretvaraju u outpute čijom prodajom poduzeće ostvaruje prihod. U sredstva za rad ubrajaju se : materijali, sirovine, polugotovi proizvodi, energija i sva sredstva koja se koriste u proizvodnji outputa poduzeća, u proizvodnji proizvoda ili usluga.

Nijedna se gospodarska djelatnost ne može zamisliti bez upotrebe materijalnih sredstava. Poduzeća moraju raspolagati pored radne snage, prirodnih i društvenih uvjeta, također i sa sredstvima za proizvodnju outputa kao materijalnim čimbenicima reprodukcije. Kako je poslovni proces nešto što je stalno i neprekidno, tako postoji i stalna potreba za nabavom materijalnih čimbenika. Svako poduzeće bez obzira na djelatnost na kojoj temelji svoje poslovanje ima potrebu za povezivanjem čimbenika u proizvodnji kako bi se zaokružilo poslovni proces.

Sredstva za rad pribavljaju se iz različitih izvora odnosno dobavljača. Velik broj autora u sredstva za rad ubraja također ljudske resurse i imovinu poduzeća u vidu strojeva, postrojenja i oprema. U ovome radu imovina poduzeća prikazat će se kroz financijska sredstva koja su potrebna za poslovanje.

Uspješno upravljanje resursima zahtijeva novu kombinaciju znanja i vještina koja se mora temeljiti na prepoznavanju i razumijevanju novonastalih trendova u korištenju materijalnih čimbenika za rad. U suvremeno doba sve je više poduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na društveno odgovornom poslovanju u vidu održivog razvoja. Razvijene su mnogobrojne strategije od strane različitih svjetskih vlada kako bi se uočila važnost održivog razvoja u poslovanju. Takvu je strategiju donijela i Hrvatska Vlada koja je usvojena u veljači 2009. godine. Za postizanje održivog razvoja potrebna je uključenost svih razina menadžmenta u taj proces. Kako materijalni resursi ne bi predstavljali ograničavajući čimbenik pri odlučivanju iste je potrebno planirati i pravovremeno implementirati u proizvodni proces. Odluke koje se donose trebaju biti unutar okvira postojećih resursa.

Suvremeni menadžer temelji svoj sustav vlasti na demokraciji, slobodi, povjerenju, učinkovitosti, pravednoj preraspodjeli dobiti, donošenju odluka temeljenu na podacima i znanstvenim dostignućima, koordinaciji i partnerstvu, koristeći znanja svojih zaposlenika za postizanje poslovnog uspjeha.<sup>37</sup> Kada govorimo o materijalnim sredstvima prvotno mislimo na oskudne resurse koje poduzeće koristi u svom poslovanju. Temeljni problem u gospodarenju čimbenika rada je njihova oskudnost i način alokacije. Govoreći o alokaciji misli se na preraspodjeli resursa od strane menadžera unutar poduzeća. On treba pravovremeno opskrbiti pojedine organizacijske jedinice dovoljnom količinom materijalnih sredstava. Važno je naglasiti također problem odabira dobavljača materijalnih sredstava. Pri odabiru menadžer mora uzeti u obzir dobavljača koji će dostaviti robu pravovremeno ne narušavajući poslovni proces poduzeća, a samim time i odnose poduzeća sa klijentima. Također treba uzeti u obzir troškove materijalnih dobara. Nakon što je prikupio potrebne informacije o dobavljačima, menadžer odabire dobavljača, te nerijetko formira dugotrajan odnos s istim koji se temelji na povjerenju.

Uspješna poduzeća temelje gospodarenje resursima na održivom razvoju, odnosno alociraju resurse na način da se postiže blagostanje ne samo unutar poduzeća već i u društvu. Važan koncept ovakvog poslovanje je neugrožavanje okoliša potrošnjom oskudnih resursa.

Preduvjeti za poslovanje i stvaranje prednosti putem održivog razvoja jesu<sup>38</sup> :

- strateško promišljane i planiranje u cilju djelotvornog integriranja različitih politika poslovanja
- postavljanje konkretnih, realističnih i mjerljivih ciljeva u srednjoročnim i dugoročnim planovima
- uspostava partnerskih odnosa sa dobavljačima

Naglasak je na društveno odgovornom poslovanju<sup>39</sup> kojemu se menadžeri sve više priklanjaju. Osim poslovnog uspjeha takvim poslovanjem postižu društveno blagostanje i očuvanje okoliša, te poboljšanje unutar gospodarskog sektora u kojem poduzeće djeluje. Glavni problem sa kojim se menadžer susreće kada odlučuje o resursima je njihova oskudnost, ali i različite regulative i načini zaštite koje je država odredila kako bi ograničila potrošnju i način korištenja istih, a ograničavajući čimbenik odlučivanja je sama dostupnost resursa. Odluke

---

<sup>37</sup> Kaličanin, Đ., (2006.) „Menadžment vrijednost poduzeća“, centar za izdavačku djelatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 146

<sup>38</sup> Barbier, B., E. (2005.) , „Natural Resources and Economic Development“, Cambridge university press, Cambridge, str. 303

<sup>39</sup> Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem kompanije integiraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi.

koje menadžer donosi trebaju se temeljiti na informacijama o dostupnosti resursa, ali i njihovom stanju na zalihama kako bi donesena odluka bila kvalitetna. Kako bih objasnila složenost odlučivanja u vidu čimbenika materijalnih resursa, za primjer ću uzeti odluku o povećanoj proizvodnji. Donositelj odluke suočava sa oskudnošću resursa, misleći pritom samo na materijalne čimbenike koji su potrebni za proizvodnju outputa. Prvo će morati prikupiti informacije o dostupnosti resursa (koji se nalaze unutar poduzeća i u vanjskoj okolini), zatim će morati odabrati dobavljača, a sve to unutar određenih financijskih okvira i u skladu sa zakonskim regulativa pojedine države. Pravilno prikupljene informacije olakšat će proces odlučivanja.

## **5.2 Financijska sredstva**

Financijska sredstva označavaju pojam koji možemo izjednačiti sa pojmom novca i stvari<sup>40</sup>. Novac je dostupan u poduzeću za potrošnju u obliku gotovine, vrijednosnih papira i tekućih kreditnih linija. Menadžer treba osigurati dovoljno financijskih sredstava da bi poduzeće moglo djelovati učinkovito i dovoljno dobro za promicanje uspjeha .

Financijska imovina je ona imovina koja dospijeva najdulje do jedne godine, a obuhvaća zajmove, depozite, vrijednosne papire i ostala kratkoročna financijska ulaganja. Novčana sredstva kao obrtna sredstva<sup>41</sup> jesu sredstva na žiro-računu i drugim računima u bankama te novac u blagajni poduzeća. Novac je ključni financijski resurs kojim se plaćaju svi drugi resursi potrebni za rad. Stvari predstavljaju nekretnine, opremu i zalihe koja je potrebna za proizvodnju outputa. Prikazane su u imovinskoj bilanci poduzeća.

Financijska sredstava osiguravaju nesmetano odvijanje poslovnog procesa, te omogućuju kontinuitet poslovanja. Nerijetko se naziva i kapitalom poduzeća. Kapital je ekonomska vrijednost koja se ulaže u proizvodnju ili neku drugu poslovnu aktivnost kako bi se ostvarila dobit. Pojam kapitala možemo promatrati s mnogih gledišta, i to<sup>42</sup>:

- s aspekta profita
- s aspekta sudjelovanja u ekonomskom sustavu

---

<sup>40</sup> Perčević, H, (2012.), „Poslovno planiranje, kontrola i analiza“, hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 76

<sup>41</sup> Obrtna sredstva - imovina kojom raspolaže poduzeće, a koja traje manje od jedne godine i u proizvodnom procesu mijenja svoj oblik te se poslije završenog ciklusa ponovno pojavljuje u prvobitnom obliku, prelazi iz jedne poslovne faze u drugu, iz jednog pojavnog oblika u drugi.

<sup>42</sup> Knežević. G., (2009.) „Ekonomska financijska analiza“, fakultet singidium, Beograd, str. 117

- sa gledišta sudjelovanja kapitala u aktivnosti poduzeća

Kapital se može odnositi na proizvodni i neproizvodni sektor. Njegova svrha je uvijek donošenje veće vrijednosti od postojeće. Kako kapital nije prirodno dobro, on se mora proizvesti ili posuditi (dužnički kapital)<sup>43</sup>. Drugačije rečeno izvori kapitala mogu biti vlastiti ili tuđi.

Kako bi menadžer mogao donositi odluke u okviru postojećih financijskih sredstva potrebni su mu različiti financijski izvještaji i planovi budućih financijskih tokova na kojima će moći temeljiti svoje odluke. Informacije koje sadrže financijska izvješća koriste mu za planiranje i kontrolu poslovnih aktivnosti, realizaciju ciljeva, ali i donošenje kvalitetnih odluka.

Financijsko računovodstvo predstavlja suvremeni oblik računovodstva<sup>44</sup>. Usmjeren je na poslovno odlučivanje, te upravljanjem zadataka koji su potrebni za predodžbu računovodstvenih i drugih informacija o troškovima, na način koji će pomoći menadžerima pri donošenju odluka. Temeljni zadatak ovog tipa računovodstva je :

1. implementacija troškova u strategiju i poslovanje poduzeća uopće
2. prilagodba troškova strategiji i pojedinim organizacijskim jedinicama
3. praćenje troškova konkurenata
4. pružanje odgovora na konkurentske poteze

Da bi se financijska informacija mogla koristiti u procesu odlučivanja mora zadovoljavati nekoliko kriterija<sup>45</sup>:

- mora biti jasna i razumljiva
- mora biti važna za poslovanje
- mora biti konzistentna sa računovodstvenim politikama
- mora biti pouzdana i istinita
- mora posjedovati mogućnost usporedbe
- mora biti objektivna i istinita

Menadžerske financijske informacije sadrže novčane i ne-novčane vrijednosti. Izražavaju se putem postotaka, vremenskih jedinica, količinskih jedinica, te u novčanim jedinicama. Prikazuju se : bilancom stanja i uspjeha, izvještajem o novčanim tokovima, izvještajima o

<sup>43</sup> Dužnički kapital je najčešći oblik financiranja malog poduzetništva. To je vjerovnički odnos između korisnika dužničkog kapitala i ponuđača takvog kapitala u kojem korisnik vraća posuđenu glavnica i plaća fiksno dogovorene kamate. Oblici dužničkog kapitala : bankovni kredit, leasing opreme, komercijalni papiri i sl.

<sup>44</sup> Perčević, H. (2012.), „Poslovno planiranje, kontrola i analiza“, hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 121

<sup>45</sup> Colier, P. (2003.), „Accounting for Managers“, Aston business school, Aston, str. 256.

promjeni kapitala i sl. Cilj je pružiti menadžeru informaciju koja mu nedostaje kako bi donio odluku. Da bi se osigurala solventnost i profitabilnost poslovanja potrebno je predvidjeti buduće financijske potrebe poduzeća, te izraditi financijski plan. Financijsko planiranje omogućuje manageru planiranje budućih izvora financijskih sredstava, te kontrolu tekućih financijskih aktivnosti. Posebnu važnost treba posvetiti upravo financijskom planiranju, jer dugoročno može dovesti poduzeće na pogrešan put, te prouzrokovati gubitke. Stoga grešku u financijskom planu treba pravovremeno prepoznati i sanirati loše posljedice jer svaka odluka određuje budućnost poduzeća . Menadžer mora donositi odluke unutar zadanih financijskih sredstava, planirati buduća sredstva, te svoje odluke temeljiti na istima. Ponekad financijska sredstva kojima menadžeri raspolažu nisu dostatna za provođenje najbolje moguće inačice rješenja, pa se odlučuje za zadovoljavajuće rješenje kako ne bi narušio poslovanje.

## 6. Nematerijalni resursi

Kako bih mogla objasniti značaj informacije, prostora i vremena kao pojavu resursa u ekonomiji znanja koja danas vlada u svijetu, potrebno je pobliže objasniti pojam ekonomije znanja kao i promjene koje su se desile u ekonomiji.

Novi resursi uzrok su mnogobrojnih promjena koje su zahvatile sve sektore gospodarstva. Promjene koje su nastale u ekonomiji osnovica su svih ostalih revolucionarnih struktura privrede i društva. Promjene su ukazale na karakteristične procese kojima se formira informacijsko društvo.

Novi resursi ostavili su najdublje tragove u području rada, vlasništva i upravljanja.

Pojava novih nematerijalnih resursa u potpunosti je promijenila zahtjeve prema radu koji su vladali tijekom industrijske ere ekonomije. Industrijsko društvo je uz manualni rad i kapital zahtijevalo materijalne resurse, koji su kao takvi bili osnovica proizvodnje. Prelaskom u informacijsko društvo rad dobiva novu revolucionarnu dimenziju, gdje manualni rad biva potisnut informacijom i njezinim djelovanjem na ekonomski proces. Proizvodi i usluge stvaraju se na razini suradnje među zaposlenicima, a temeljeni su na razmjeni informacija i kreativnom radu pojedinaca, ali i formiranih timova u pojedinom poduzeću. Investira se u ljudski kapital odnosno obrazovanje zaposlenika. Nova tehnologija i tehnološki procesi pretvorili su industrijskog radnika u radnika koji upravlja informacijama. Vrijednost rada pojedinog radnika vrednovana je njegovim potencijalom pri korištenju i upravljanju informacijama.

Važna promjena uočava se i na promjeni pristupa prema informacijama. Nekada su informacije bile raspoložive samo menadžerima, a danas su raspoložive i običnom radniku. Promjena rada se u ovom aspektu može okarakterizirati kako promjenom od fizičkog i rutinskog obavljanja rada, ka kreativnom obrađivanju informacija. Novonastale promjene u radu i svijesti radnika rezultirale su većim zadovoljstvom radnika, a samim time i većom produktivnošću. Veće znanje, novi zahtjevi, te veći standard promijenili su očekivanja čovjeka.

Pojavom ekonomije znanja ruše se međusobni odnosi između radnika, menadžera ili vlasnika. Karakteristika ekonomije znanja jeste suradnja zaposlenika u procesu odlučivanja, ali i sudjelovanje zaposlenika u dobiti. Hijerarhijski model zamjenjuje se međusobnom suradnjom zaposlenika na najnižim razinama, pa sve do menadžera. Ovakav način upravljanja doveo je do nestajanja klasičnog odnosa menadžera i zaposlenika. Radnik danas više ne izvršava samo

zapovijedi, već je on inicijativan i kreativan pojedinac koji snosi odgovornost za svoj rad. Pojedinac sam kontrolira izvršenje svojih radnih obaveza, a nadređeni postaje poticatelj, učitelj i savjetnik. U navedenim uvjetima pojavio se ideal samoupravljanja, tj. pretpostavka neovisnosti, samopouzdanja i sposobnosti radnika koje mu omogućuju nove pojave u ekonomiji.

Rezultat svih nastalih promjena koje su izazvali resursi (vrijeme, prostor i informacije), predstavlja novu koncepciju poslovanja. Nova koncepcija poduzetništva temelj je svih društvenih promjena koje su nastale prelaskom sa industrijskog u informacijsko društvo. Informacijsko gospodarstvo otvorilo je mnoge nove mogućnosti, kao što su otvaranje novih tržišta, stvaranje novih poslova, mogućnost ulaska u nove poslove i sl.

## **6.1. Informacija**

Jedno od ograničenja prilikom odlučivanju jesu dostupne informacije. Sva poduzeća u interakciji su sa okolinom, te razmjenjuju osim outputa i informacije. Informacije neprestano kolaju poduzećem u obliku komunikacije između zaposlenika i suradnika, te se kreću vertikalno i horizontalno unutar poduzeća. Dolaze iz interne i eksterne okoline u poduzeće, gdje se obrađuju za rješavanje različitih problema i koriste u poslovnom odlučivanju.

Informacija kao resurs ima specifična obilježja. Poslovanje na temelju nove nematerijalne ekonomije (ekonomije znanja) zahtjeva poduzimanje aktivnosti za dobivanje različitih informacija u svrhu efikasnog i efektivnog odlučivanja. Za različite odluke potrebne su raznovrsne informacije, koje moraju biti:

- točne
- pravodobne
- omogućiti poduzimanje odgovarajuće akcije

U suvremenoj ekonomskoj znanosti proizvodnja uz pomoć informacija postaje energetski i materijalno sve manje intenzivna, a sve više upravljački intenzivna čime se ista tretira kao ekonomski resurs<sup>46</sup>. Informacija se određuje kao značenje, činjenica, surogat znanja, a kao svaki drugi resurs ima svoje značajke. Informacija se može sažimati i prenositi velikom brzinom, može se razmjenjivati, a njenom obradom dobiva se znanje. Iste se smatraju

---

<sup>46</sup> Drucker, P. (2005), „Najvažnije o menadžmentu“, M.E.P consult, Zagreb, str. 85



znanjem tek onda kada su strukturirane tako da budu prikladne za upotrebu pri rješavanju problema u nekom području. Podaci postaju informacijom kada ih možemo upotrijebiti. Tek kada spoznamo njihovu međupovezanost, međuovisnost i kada razvijemo određeno razumijevanje o njima, tek tada oni za nas postaju znanje. Kada to znanje pretvorimo u akciju, tada ono postaje naš intelektualni kapital.

Osnovna i specifična obilježja informacije jesu<sup>47</sup>:

### **1. Informacija je neiscrpan resurs.**

Informacija je jedinstvena i specifična, te je kao takva neiscrpan resurs. Ovo obilježje proizlazi iz nematrijalne prirode navedenog resursa, te se iz istog razloga za razliku od nekog materijalnog može neograničeno koristiti i upotrebljavati u poslovnom procesu.

### **2. Trošenje ne uništava sadržaj informacije.**

Informacija se može inputa za iste funkcije višestruko koristiti, te se za razliku od materijalnih dobara njezina uporabna vrijednost ne smanjuje. Drugačije rečeno sadržaj informacije neovisan je o stupnju i intenzitetu iskorištavanja.

### **3. Informacija se može istodobno višestruko koristiti od različitih potrošača.**

Zbog svojeg multifunkcionalnog svojstva informacija omogućava istodobnu potrošnju na različitim lokacijama i vremenima za brojne osobe.

### **4. Tijekom korištenja vrijednost informacije se ne smanjuje.**

Informacija se za razliku od materijalnih dobara može koristiti nebrojeno puta, a da se pritom njezina vrijednost ne smanjuje. Pohranjena u bazi podataka može se koristiti jednokratno ili višekratno, te je potpuno neosjetljiva na rok koji je dan na raspolaganje korištenju iste.

### **5. Uporabna vrijednost povećava se trošenjem informacije.**

Što se više informacija koristi i što je učestalije njezino korištenje, to raste i njezina uporabna vrijednost.

### **6. Korištenje informacija ne troši mnogo energije.**

Informacija se razmjenjuje između korisnika novim tehnologijama i procesima koji su dizajnirani na način da štede energiju.

### **7. Korištenje informacija ne djeluje štetno na okolinu i sam okoliš.**

Korištenje informacije ne djeluje štetno na okoliš, a uporaba navedenog resursa ne rezultira proizvodnjom otpada. Ista je potencijalna osnova nove proizvodnje, a samim time i razvoja održive ekonomije u skladu sa okolišem.

### **8. Ljudska sposobnost predstavlja jedino ograničenje pri korištenju informacija.**

---

<sup>47</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2008.) „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, str. 641

Donositelj odluka mora biti sposoban procijeniti vrijednost i korisnost informacija, te cijenu koje je spreman platiti za istu uzimajući u obzir navedene faktore.

Količinu i vrstu informacija određuju svaki proces odlučivanja. Zbog informacijske tehnologije, telekomunikacija i procesa globalizacije vrijednost informacije postaje sve veća. Za svaku organizaciju važne su interne i eksterne informacije. Kao što je već rečeno kvaliteta informacije ovisi o sposobnosti donositelja odluke da istoj procijene vrijednost, zatim o raspoloživom vremenu, te o troškovima koji su na raspolaganju za korištenje informacije. Bez pravodobne i odgovarajuće informacije racionalno donošenje odluka nije moguće. Kao i svaki resurs i informacija ima svoju cijenu, a donositelj odluke treba procijeniti da li je informacija korisna u odnosu na cijenu koju za nju treba platiti. Vrijednost informacije također se može mjeriti i s obzirom na poteškoće na koje menadžer nalazi prilikom prikupljanja istih. Svaki donositelj odluka suočava se sa potrebnom količinom informacija za odlučivanje, te njihovom vrijednošću i cijenom. Kada god je korisnost informacije veća od njene cijene, donositelj odluka prikuplja iste do točke kada je njihova granična vrijednost jednaka nuli. Postoje tri odnosa između vrijednosti i korisnosti informacije : linearan, degresivan, progresivan<sup>48</sup>. Za odlučivanje je nepoželjno posjedovati previše, ali i premalo informacija, a donositelj odluka mora znati procijeniti kada će prestati prikupljati dodatne informacije. U slučaju kada je pravodobna informacija preskupa i izvan financijskih okvira donositelj odluke može odlučiti bez posjedovanja te informacije, ili pak pričekati određeno vrijeme kada će cijena informacije pasti.<sup>49</sup> Posjedovanje informacija ne znači nužno i korisnost istih za donošenje poslovne odluke, a posebice prilikom distorzije u komunikaciji. Distorzija u komunikaciji odnosi se na loš prijenos informacija (loša poruka) između pojedinaca ili unutar organizacije zbog poteškoća nastalih u upravljanju informacijama.

Suština poslovnog odlučivanja očituje se u obuhvaćanju kompletnog procesa koji se odvija u okviru poslovanja tvrtke, pri čemu se polazi od unaprjeđenja postupaka i kreiranja strategije koja će biti bolja od prethodne.<sup>50</sup> Da bi menadžer donio pravilnu odluku mora posjedovati bazu informacija koja mu je potrebna za donošenje odluka određene kategorije. Donošenje odluka je vrlo težak i složen proces, a ono što ga čini još složenijim i težim je kompleksna okolina sa kojom se menadžeri suočavaju. Informacija koja predstavlja znanje o nekoj spoznaji predstavlja jedan od najvažnijih resursa poduzeća.

---

<sup>48</sup> Linearan odnos – vrijednost informacije i cijene za informaciju obilježava proporcionalan rast  
Degresivan rast- veći rast vrijednosti od cijene informacije  
Progresivan – veći rast cijene od korisnosti informacije

<sup>49</sup> Sikavica, P. (2014.), Školska knjiga, Zagreb, str. 116

<sup>50</sup> Prema : Sikavica, P., (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb

Informacijski sustav je određeni skup komponenti koje obavljaju funkciju prikupljanja, obrade, pohrane i distribucije podataka. Poslovni informacijski sustav sastoji se od<sup>51</sup> :

- Materijalno - tehničke komponente – oprema, uređaji i sredstva namijenjenih obradi podataka (fizički elementi sustava).
- Nematerijalne komponente – koja se očituje u obliku različitih programskih podrška i softvera koji se integriraju sa materijalno – tehničkom komponentom.
- Ljudske komponente – predstavlja ljude koji sudjeluju u obradi podataka, te na bilo koji način koriste prikupljena znanja.
- Mrežne komponente – stvara komunikacijsku infrastrukturu između pojedinih dijelova poduzeća i krajnjih korisnika podataka.
- Organizacijske komponente – predstavlja načine i standarde prikupljanja i obrade informacija putem kojih se usklađuje rad prethodno navedenih komponenti.

Tabela 1. prikazuje informacijske sustave koji mogu postojati u poduzeću, a koje menadžeri koriste prilikom odlučivanja. Ovi sustavi pridonose lakšem, bržem i učinkovitijem donošenju odluka. Svako poduzeće je različito i posebno, te djeluje u različitim uvjetima. Svaki pojedini sustav mora biti prilagođen poduzeću u kojemu se koristi. Uz navedene sustave koriste se još i oni koji pružaju neizravnu podršku pri odlučivanju. To su sustavi za transakcijsku obradu podataka, te sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja.

---

<sup>51</sup> Sikavica, P. (2014.), Školska knjiga, Zagreb, str. 510

Tabela 1. Prikaz upravljačkih informatičkih sustava

Upravljački informacijski sistemi	Management Information Systems	MIS	Podrška poslovnom odlučivanju
Menadžerski sistemi za podršku : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi za podršku u odlučivanju</li> <li>• Sistemi za podršku grupnom odlučivanju</li> <li>• Ekspertni sistemi</li> <li>• Sistemi za podršku vrhovnom rukovodstvu</li> </ul>	Managerial Support Systems : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decision support system</li> <li>• Group decision support system</li> <li>• Expert system</li> <li>• Executive support system</li> </ul>	MSS  DSS  GDSS  ES ESS	<b>DIRJEKTTNA</b>

Izvor : Sikavica, P., 1999. „Poslovno odlučivanje“, Informator, Zagreb

U svrhu poslovnog obavještanja u vidu poslovne inteligencije koriste se vanjski i unutrašnji izvori podataka. Poslovna inteligencija je prikriveno znanje koje se otkriva analizom rutinskih operativnih procesa. Podržana je informacijskom tehnologijom, te se koristi za sastavljanje različitih izvještaja, a posebice financijskih i operativnih. Razlikuju se tri osnovna tipa izvještaja : standardizirani, parametizirani i personalni<sup>52</sup>.

Kvaliteta poslovnog procesa u velikoj mjeri je određena funkcijom upravljanja i odlukama koje donosi menadžment. Kako bi menadžer mogao planirati potrebne resurse i alocirati ih, organizirati poslovanje, donositi odluke, poboljšavati kvalitetu poslovnih procesa i neprestano ih usavršavati, pravovremeno reagirati na promjene iz okoline, te provoditi politike poduzeća i odluke temeljene na strategiji, nužno je uspostaviti adekvatan informacijski sustav. Suvremeni poslovni informacijski sustavi prvenstveno trebaju pripremiti informacije potrebne za odlučivanje, a zatim ih dokumentirati kako bi bile dostupne korisnicima. Za razliku od sustava informiranja u poduzeću, poslovna inteligencija koristi već prikupljene strukturirane

<sup>52</sup> Standardizirani izvještaji se koriste za periodično izvještavanje. Parametizirani omogućuju izbor određenih parametara, a personalni su oni koji su namijenjeni pojedinim donositeljima odluka.

ili polu – strukturirane podatke putem kojih tvori različita izvješća koja olakšavaju odlučivanje.

Kako bi se ograničenost informacija prilikom odlučivanja svela na najmanji mogući faktor, javlja se potreba za formiranjem adekvatnog informacijskog sustava i odgovarajuće poslovne inteligencije, koja će pospješiti kvalitetu odlučivanja u svim segmentima poslovanja, bilo da se radi o odluci o implementaciji nove tehnologije, odabiru novog dobavljača, proizvodnji novog proizvoda ili odlukama strateške važnosti.

## **6.2. Vrijeme**

Iako se vremenu i u prošlim pojavnim oblicima ekonomije pridavala važnost, tek se nedavno počeo smatrati resursom.<sup>53</sup> Smanjivanje vremena koje je potrebno da bi se odvio neki poslovni proces povećava produktivnost, a samim time i učinkovitost poslovanja. Određivanje vremena za pojedine poslovne procese, stvaranje novih proizvoda i plasmana na tržište ključni su faktori koji određuju uspješnost poslovanja poduzeća. Međutim sve do nedavno vremenu se nije pridavala velika važnost pri modeliranju ekonomskog ponašanja. Kako bih pobliže objasnila vrijeme kao ograničavajući čimbenik odlučivanja, prvo se isti mora objasniti kao resurs, te prikazati njegova važnost za poslovanje poduzeća. Vrijeme, odnosno brzina kojom se javljaju inovacije i nove ideje presudni su za uspjeh na tržištu. Prema mišljenju Hermanna Simona vrijeme je oskudan resurs, i to na razini poduzeća, ali i pojedinca<sup>54</sup>. Specifičnosti poput onih koje ukazuju da se ono ne može spremati, štediti, regenerirati, niti vraćati unatrag ukazuju na njegovu važnost. Sve veća uloga informacije usko je povezana sa resursom vremena, i to na način da pravodobne i pravovaljane informacije utječu na brzinu odlučivanja i prilagođavanja novim tržišnim uvjetima. Uloga vremena poglavito je važna prilikom pripreme novog proizvoda i ulaska na nova tržišta, a ova su dva aspekta povezana sa vremenskim rasponom od pojave nove konkurencije i poslovanja sa dobitkom ili gubitkom. S obzirom na novo poimanje vremena kao resursa, može se zaključiti kako se javlja tendencija za postizanje koordinacije poslovanja po principu realnog vremena. Ovakvo poslovanje iziskuje efikasan protok informacija kako bi se omogućilo da inputi tako brzo prolaze kroz

---

<sup>53</sup> Prema : Whipp, R, (2002.), „Making time : time and management in modern organization“, Oxford bussines school, London, str. 194

<sup>54</sup> Simon, H., (2009). „Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung“ Gabler Wiesbaden, str. 205

produktivni proces da se omogućava njihov stalan protok i pravovremeni plasman na tržište. Danas više ne postoji uspješno poduzeće koje ne uzima u obzir vrijeme kao resurs. Tome svjedoči izreka „novac je vrijeme“ koja objašnjava kao je novac samo instrument za mjerenje vremena. Pri svakoj točki prilikom stvaranja novih vrijednosti potrebno je uzeti u obzir faktor vremena i pokušati skratiti vrijeme pri svakom pojedinačnom proizvodnom ciklusu. Današnje organizacije organizirane su na način da mogu djelovati u realnom vremenu. Realno se vrijeme zbog dinamičnosti tržišta konstantno mijenja, a uspješnost organizacije uvjetovana je prilagodbama na nastale promjene.

Vrijeme se troši neovisno o našoj volji, te ga ne možemo zaustaviti. Ako se vrijeme ne iskoristi na najbolji mogući način odlučivanje često postaje nepotrebnim. Ono što možemo je naučiti gospodariti njime i time ga trošiti na što učinkovitiji i efikasniji način. Menadžeri osim gospodarenja vremenom, moraju naučiti kako da odlučuju pod vremenskim pritiskom, te u kriznim situacijama. U oba slučaja postoji opasnost od donošenja loše odluke jer se donositelj odluke suočava sa manjkom vremena. U nedostatku vremena i nastanku pritiska menadžer nije u stanju vrednovati svaku moguću inačicu rješenja problema što ga ometa u odlučivanju. tri osnovna razloga zbog kojih se vrijeme smatra ograničavajućim faktorom pri odlučivanju<sup>55</sup>.

1. Poslovni procesi su vremenski ograničeni, te se odluke moraju donijeti unutar vremenskih okvira kako bi se poslovanje moglo nesmetano odvijati. (primjerice odluke vezane za poljoprivredu)
2. Donošenje odluka ponekad ima iznenađan i neočekivan karakter, u takvim situacijama nije moguće prikupiti potrebne informacije kao ni vrednovati različite moguće inačice rješenja. Oskudica vremena predstavlja ograničavajući čimbenik.
3. Odluke trebaju biti donesene unutar određenih vremenskih okvira također zbog dinamike okoline poslovanja, odnosno zastarijevanja prikupljenih podataka.

Menadžeri moraju voditi brigu da se odlučivanjem ne dovedu u oskudicu vremena. Trebaju si ostaviti dovoljno vremena za odlučivanje, čak i onda kada čimbenici iz okoline prisiljavaju donijeti odluku u što kraćem vremenu. Na uporabu vremena utječe i iskustvo menadžera, te se ovisno o iskustvu i vremenu mogu razlikovati načini odlučivanja, a što je prikazano na slici 4.

---

<sup>55</sup> Sikavica, P. (2014.), Školaska knjiga, Zagreb, str. 122

Uočavamo četiri različite situacije i pripadajuće načine odlučivanja i to : racionalno, programirano, intuitivno, te odlučivanje na temelju prosuđivanja. Kada donositelj odluke ima malo iskustva i mnogo vremena odlučivat će na racionalan način. U obrnutoj situaciji kada menadžer ima mnogo iskustva i puno vremena, isti odlučuje na temelju prosuđivanja vođen prijašnjim iskustvima. Kada se susrećemo sa malo iskustva i malo vremena, donositelj odluke odlučuje intuitivno, za razliku od situacije sa mnogo vremena i mnogo iskustva kada menadžer odlučuje programirano.

*Slika 4. Odnos iskustva i vremena na proces odlučivanja*

<b>VRIJEME</b>	<b>puno</b>	MALO ISKUSTVA PUNO VREMENA (racionalno odlučivanje)	PUNO ISKUSTVA PNO VREMENA (programirano odlučivanje)
	<b>malo</b>	MALO ISKUSTVA MALO VREMENA (intuitivno odlučivanje)	PUNO ISKUSTVA MALO VREMENA (odlučivanje na temelju prosuđivanja)
		<b>malo</b>	<b>puno</b>
		<b>ISKUSTVO</b>	

Izvor : Sikavica, P., (2014.). „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, 123.str

Vrijeme kao resurs ima veliko značenje u ostvarivanju poslovnih rezultata poduzeća. Za postizanje uspjeha nije važno samo optimalno organizirati vrijeme zaposlenika i menadžera, već znati procijeniti kada je vrijeme za pojedini poslovni pothvat. Isti poslovni pothvati u različito vrijeme rezultirat će različitim rezultatima, stoga je procjena najboljeg mogućeg vremena za postizanje uspjeha jedna od karakteristika koju bi menadžer trebao posjedovati. Na spomenutu karakteristiku u najvećoj će mjeri utjecati iskustvo menadžera, ali i njegova sposobnost organizacije raspoloživog vremena. Zbog sve većeg značaja vremena kao resursa u novije vrijeme u sklopu menadžmenta razvija se posebna organizacijska disciplina koju nazivamo menadžment vremena. Kao što je već rečeno vrijeme je resurs koji se neprestano troši, te se odvija bez ičijeg utjecaja. Ono što menadžer može napraviti je da prilagodi poslovne procese tom nezaustavljivom resursu. Najveća pogreška koju može napraviti je čekati pravo vrijeme. Čekanjem se postiže stvaranje konkurencije. Međutim ne treba niti

naglo donositi odluke jer uvijek postoji pravo vrijeme za prave stvari. U čekanju pravoga trenutka menadžer mora znati iskoristiti snage i vrijeme za one pothvate koji su najpogodniji upravo u tom trenutku. Također mora posjedovati dovoljno znanja, iskustva i hrabrosti za procjenu situacija i potrebu za donošenjem odluka. Nadalje mora znati kako optimalno iskoristiti svoje vrijeme, vrijeme svojih zaposlenika, ali i organizacije u cijelosti u danim okolnostima.

### **6.3 Prostor**

Razmatrajući prostor kao nematerijalni resurs potrebno je objediniti njegove različite dimenzije, i to dimenziju smanjivanja fizičkog obujma prostora, dimenziju smanjivanja prostora koji se nalazi između kupca i proizvođača tj. prodavaoca, dimenziju samog geografskog prostora<sup>56</sup>.

Kako je literatura o prostoru kao ograničenju u odlučivanju vrlo oskudna probat ću njegovu važnost kao čimbenika odlučivanja prikazati putem primjera.

Sa aspekta prve dimenzije važno je istaknuti smanjenje obujma fizičkog prostora koja se sve više teži mikro prostoru. Ova se dimenzija prvenstveno može uočiti u kompjuterskoj industriji. Prva dimenzija prostora važna je za poduzeća koja se bave proizvodnjom informatičke tehnologije, te u proizvodnim poduzećima. Uzmimo za primjer poduzeće koje se bavi proizvodnjom mobilnih uređaja odnosno pametnih uređaja. Poduzeće želi proizvesti novi uređaj koji će doživjeti uspjeh na tržištu i biti prepoznatljiv. Nadalje postavlja se pitanje što će poduzeće poduzeti kako bi se uređaj razlikovao od velikog broja srodnih proizvoda na tržištu. Važno je da uređaj bude manji od ostalih, lakši, te da uz sve navedeno sadrži mnogobrojne ostale funkcije poput visoke rezolucije kamere, brzine rada i slično. Prilikom donošenja odluka o proizvodnji novog proizvoda menadžer se suočava sa problemom smanjenja obujma prostora, odnosno same veličine uređaja. Isti će prikupiti informacije o konkurentima sa vanjske okoline, ali i informacije o tehnologijama koje bi mu mogle omogućiti smanjenje veličine uređaja. Važno je pri tome da prikupljanje informacija bude brzo zbog izrazite dinamičnosti okoline, te da menadžer zna prepoznati bitne informacije. Prepoznavanje i prihvaćanje nove tehnologije koja je potrebna za smanjivanje „prostora“ uređaja i za

---

<sup>56</sup> Asada, T., Ishikawa, T., (2007)., „Time and space in economie“, Springer, Japan, str. 93  
Prema : Bahtijarević-Šiber, F. (2008) „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, str. 645



proizvodnju diferenciranog proizvoda, zajedno uz informacije o konkurentskim poduzećima donijet će do formiranja kvalitetne odluke, a samim time i uspjeha poduzeća. U slučaju kada menadžeru treba dugo vremena za prikupljanje informacija, te kada isti nije u stanju procijeniti one koje su važne u konačnici rezultira donošenjem loše odluke i nediferenciranog proizvoda, koji nije zadovoljio navedene uvjete.

Druga dimenzija nije fizički opipljiva. Ona nastoji smanjiti prostor između prodavatelja i krajnjeg korisnika, pritom omogućavajući da se proizvodnja dobara i usluga sve više realizira na mjestu potrošnje. Prostor kao resurs omogućava dostupnost dobara u bilo kojoj prilici i bilo kojem vremenu. Značenje ovog resursa razvijalo se sukladno globalizacijom<sup>57</sup> koja utječe na brzinu donošenja odluka, ponekad i donošenju odluka na licu mjesta, ali i razvojem tehnologije. Globalizacija čini da ljudi doživljavaju svijet bez postojanja granica, a razvoj tehnologije, te razvoj komunikacijskih tehnologija i interneta dovelo je do stvaranja virtualnog svijeta tj. prostora. Trend ubrzanog razvoja tehnologije približio je daleke zemlje potrošaču, te početak stvaranja globalne kulture. Virtualna komunikacija dovela je do ubrzanja ekonomskih aktivnosti između zemalja, neovisno o granicama i udaljenosti. Kako globalizacija ne bi predstavljala ograničavajući čimbenik u odlučivanju istu treba poznavati, te razumijevati kulturu nacija na čijim tržištima poduzeće odvija svoje poslovanje u vidu prodaje proizvoda i usluga, ili proizvodnje istih. O navedenom će biti više rečeno u daljnjem tekstu. Treća dimenzija prostora kao ekonomskoga resursa veže se na drugu dimenziju. Označava geografski položaj, reljef, klimu i ostale blagodati pojedinog područja. Dakle govori se o lokaciji u kojoj se poduzeće nalazi ili odvija svoje poslovanje. Za primjer ću navesti istraživano poduzeće Maslinica d.o.o. Poduzeće se nalazi u Republici Hrvatskoj, točnije u Istarskoj županiji u Rapcu. Rabac je područje koje sadrži mnogo prirodnih ljepota od plaža, prirode do čistog mora, a samim time to postaje i konkurentska prednost poduzeća. Za poslovanje poduzeća vezane su različite političko-pravne regulative koje djeluju u Republici Hrvatskoj, ali i različita demografska obilježja stanovništva i vrijednosti koji isti posjeduju. Nadalje poduzeće je dio grupacije Horstman-Gentillini grupacije sa sjedištem u Italiji, a i glavni menadžer je talijanske nacionalnosti koji se pri odlučivanju na području Hrvatske suočava sa drugačijim uvjetima, što na tržištu, a što u cjelokupnoj državi, ali i potpuno drugačijim stanovništvom i vrijednostima koje ono posjeduje. Ako isti ne poznaj navedene karakteristike ili posjeduje loše informacije o istima bez obzira o problemu o kojemu se

---

<sup>57</sup> Globalizacija je proces koji se odvija preko granica nacionalnih država. Tvore je globalni igrači u ekonomiji, globalne migracije, komunikacije i informacijsko medijski sustavi, ekološki problemi, masovna globalna kultura, svjetsko tržište roba i kapitala.

odlučuje, lokacija postaje ograničavajućim čimbenikom odlučivanja, a samim time rezultira lošim poslovanjem jer su njegove odluke okvir za donošenje odluka nižih razina menadžmenta. Razmatrajući poduzeće sa aspekta druge dimenzije naglasit ću kako isto nudi svoje usluge na različitim tržištima. Maslinica d.o.o. plasira ponudu svojih usluga na tržišta različitih država, stoga možemo zaključiti kako primjerice ponuda za njemačko tržište i japansko tržište ne može biti jednaka. Ista treba biti prilagođena državama i tržištu na koje se plasira na način da se zadovolje potrebe kupaca, a što iziskuje poznavanje međunarodne okoline na kojima poduzeće posluje, ali i kulturološke razlike stanovništva. Nepoznavanje navedenog dovodi do formiranja loše i nekvalitetne odluke o prodaji.

## **6.4 Ljudski potencijali**

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovici 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacije, neformalnih odnosa, stila vodstva i dr.<sup>58</sup> Tek se u novije vrijeme ljudskom faktoru pridaje dovoljno velik značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti.

Ljudski kapital je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala<sup>59</sup>.

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izvor, obrazovanje i druge aktivnosti. Ova poslovna funkcija prošla je mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor aplikanata, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću. Posljednjih desetljeća razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta kojom se označava povratak čovjeka kao kompleksnog i jedinstvenog, emocionalnog i iracionalnog, a ne isključivo kao racionalnog bića. Okviri djelovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i poduzeća te obavljati svoje funkcije na način da bi se postiglo zadovoljstvo ljudi, ali i ciljeva poduzeća. U poduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje dijelom programa

---

<sup>58</sup> skupina autora, (2012.), „Human resources management : concepts, methodologies, tools and applications“, Business Science Reference, SAD, str. 329

<sup>59</sup> Intelektualni kapital je jedinstvena ekonomska kategorija koja predstavlja materijalne i nematerijalne čimbenike koji su ključni za postizanje i očuvanje održivog razvoja i konkurentnosti u 21. stoljeću, a nastali su kao rezultat stvaralačke primjene znanja (uporaba znanja u stvaranju novododatne vrijednosti).

ustupavljanja i razvoja integralne kvaliteta poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalom jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou, ali i menadžeri na nižim razinama. Uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima strategijski karakter i usmjeren je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarivanju ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalom ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno poboljšanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanju svrsishodne aktivnosti. Menadžer treba stvoriti okruženje i mehanizam za upotrebu i provođenje ideja zaposlenika te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Razmatrajući navedeno možemo zaključiti kako danas zaposlenici u većini poduzeća sudjeluju u donošenju odluka, a o čemu će biti riječi u daljnjem tekstu.

Donošenja odluka u poduzeću ne predstavlja nužno proces u kojemu sudjeluje samo jedan menadžer. Postoje odluke koje može donijeti pojedinac, ali i one koje zahtijevaju veći stupanj uključenosti podređenih u proces odlučivanja. Proces odlučivanja u kojemu sudjeluju podređeni, predstavlja proces u kojem sudjeluje više menadžera i ostalih zaposlenika koji su stručnjaci za određeno područje. Menadžeri danas nastoje što više zaposlenika uključiti u proces odlučivanja, te se znatan broj odluka donosi prema načelu grupnog odlučivanja. Takve odluke su odluke koje donosi skupina pojedinaca, a koji rade na rješavanju nekog problema. Postoje različiti oblici grupa odlučivanja, a najčešći jesu<sup>60</sup>:

1. interaktivne grupe
2. nominalne grupe
3. Delphi grupe

Interaktivne grupe jesu najčešći oblik grupnog odlučivanja. Predstavljaju grupe zaposlenika u poduzeću koji imaju zajedničku agendu i cilj odlučivanja. Mogu biti funkcijski odjeli, radne grupe, stalni odbori, timovi, ad hoc grupe i sl. Članovi međusobno razgovaraju o nastalom problemu, raspravljaju, formiraju različita stajališta, generiraju različita rješenja, te nakon određenog vremena konsenzusom donose odluku.

Nominalne grupe razvijene su kako bi se onemogućila dominacija pojedinaca u grupi, te potakla kreativnost. Članovi djeluju nezavisno, a za potrebe odlučivanja u takvim grupama razvijena je nominalna tehnika odlučivanja. Nakon iznesenog problema svaki član generira vlastitu inačicu rješenja problema, te ga prezentira grupi. Inačice se zatim popisuju te se

---

<sup>60</sup> Buble, M., (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 212

rangiraju od strane svakog pojedinca. Ona ideja koja nakon rangiranja i rasprave zauzima najviše mjesto na rang list postaje odlukom.

Delphi grupe su grupe sastavljane od stručnjaka, te se u procesu odlučivanja koriste Delphi metodom. Donošenje odluke provodi se uporabom upitnika putem kojeg se traže odgovori participanata o rješenju pojedinog problema. Koriste se za rješavanje problema onda kada <sup>61</sup>:

- se u rješavanju nekog problema ne koriste specijalne analitičke tehnike
- osobe koje su potrebne za provođenje istraživanja nemaju mogućnosti adekvatne konkurencije
- se javlja potreba za ispitivanjem većeg broja osoba za donošenje odluka, a kada je mogućnost komunikacije licem u lice nemoguća za tako velik broj ljudi
- vrijeme i troškovi odlučivanja onemogućuju učestale sastanke
- se želi izbjeći dominantan utjecaj pojedinaca u grupi

Participacijom zaposlenika u procesu odlučivanja sam se proces produžuje, a što može ugroziti proces odlučivanja onda kada se odluka treba donijeti brzo, tj. u kratkom roku.<sup>62</sup>

Stupanj uključivanja zaposlenika u proces odlučivanja ovisan je o načinu odlučivanja menadžmenta (autokratski ili demokratski stil), te o centralizaciji odnosno decentralizaciji organizacijske strukture. Za uspjeh participativnog odlučivanja važan je sastav grupe, veličina, norme ponašanja unutar grupe, te kohezija između članova. Svaki od tih činitelja više ili manje određuje uspješnost i kvalitetu odlučivanja, te skraćuje ili produžuje proces donošenja odluke. Svaki pojedinac u grupi posjeduje vlastita znanja i sposobnosti, te iako je takvo odlučivanje sporije i složenije od pojedinačnog također je i lakše jer cijela grupa postaje odgovornom za donesenu odluku, a ne samo pojedinac. Brzina odlučivanja u grupi ovisi o vrsti znanja i sposobnosti koje pojedinci posjeduju, a koja mogu biti komplementarna, konkurentna ili istovrsna. Prilikom formiranja grupe za donošenje odluke potrebno je dakle voditi računa o znanju, ali i karakteru pojedinaca. Svaka grupa bi se trebala sastojati od ljudi sa različitim ulogama i to : osobe koja vodi računa o višim interesima organizacije, osobe koja predsjedava, kreatora razmišljanja, kreativne osobe, procjenitelja resursa, promatrača, timskog igrača, te člana koji nastoji čim prije završiti raspravu. Grupa se ne mora nužno sastojati od osam članova, te jedan pojedinac može vršiti ulogu dvije ili više navedene osobe<sup>63</sup>.

Također na grupno odlučivanje utječe status i moć pojedinca. Pojedinci koji posjeduju status i moć nerijetko imaju veliki utjecaj na ostale članove grupe, te se zbog toga dešava da se dio

---

<sup>61</sup> Buble. M., (200.), „Managment“, Ekonomski fakultet, Split, str. 2013.

<sup>62</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 230

<sup>63</sup> Sikavica, P. (2014.), „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 231, 232

članova upravo zbog moći koju isti posjeduju, priklanja njihovom mišljenju koje ne mora nužno biti najbolje. Treba voditi računa da članovi grupe budu podjednakog statusa, autoriteta i moći u poduzeću.

Nadalje ponekad se javlja polarizacija mišljenja, odnosno zastupanje različitih ili ekstremnih stajališta u odnosu na druge članove grupe. Do polarizacije dolazi onda kada postoje različiti interesi članova skupine. Postoji problem i skupnog mišljenja, a označava težnju grupe da postigne sporazum pod svaku cijenu. Do skupnog mišljenja dolazi zbog međusobne povezanosti članova ili zbog načina razmišljanja. Kada govorimo o načinu razmišljanja prvenstveno mislimo da članovi izbjegavaju međusobne konflikte i neslaganja što donosi do donošenja nekvalitetnih odluka. Grupa se usredotočuje na jednu inačicu rješenja problema, a sve ostale odbacuje. Za donošenje kvalitetnih odluka grupa se mora osloboditi skupnog mišljenja, te polarizacije mišljenja.

Prednosti participativnog odlučivanja jesu<sup>64</sup> : veća raspoloživost znanja i informacija, mogućnost generiranja više inačica rješenja problema, raspravom se razjašnjavaju nejasnoće problema i smanjuje nesigurnost prilikom odabira inačice, stimulira se sudjelovanje zaposlenika u traženju rješenja, te su odluke kvalitetnije.

Nedostaci ili ograničenja participativnog odlučivanja nakon svega što smo razmotrili jesu : proces odlučivanja je duži što znači da je i skuplji, mogućnost formiranja kompromisne odluke, dominacija pojedinca nad grupom, pojava grupnog mišljenja, ali i nositelj odgovornosti nije definiran.

---

<sup>64</sup> Buble, M. (2000.), „Management“, Ekonomski fakultet, Split, str. 212

## 7. Sposobnost menadžera (znanja i vještine)

Menadžeri svih razina moraju ostvariti zadatke strategijskog sustava u organizaciji, te povezati poduzeće sa okolinom. Drugačije rečeno njihov zadatak odnosi se na : oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije, raspoređivanje resursa, razvijanje kadrova, izgradnju organizacije, te kontrolu cjelokupnog poslovanja. Menadžeri najviše svoga vremena troše na sastanke i komunikaciju što sa zaposlenicima, a što sa ostalim suradnicima. Izuzetno je važna dobra komunikacija vrhovnih razina menadžera sa nižim razinama menadžera od kojih se očekuje da svojim znanjem podupiru strategiju poduzeća i odlučivanje vrhovnog managmenta.

Sposobnost menadžera da donosi kvalitetne odluke je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na donošenje odluka uopće. Važno je zaključiti kako je sposobnost vrhovnog menadžmenta izričito važna jer isti donose samu strategiju poslovanja, vode poduzeće, te upravljaju svim važnim činiteljima poslovanja. Ne osnovu sposobnosti vrhovnih menadžera formiraju se niže razine menadžmenta koje doprinose ostvarivanju misije poduzeća. Za donošenje kvalitetnih odluka nije važna želja menadžera za donošenjem odluka i njegova odgovornost za iste, već sama sposobnost pojedinog donosioca odluke neovisno o razini menadžmenta kojoj pripada. Nadalje vezano za prvotnu tvrdnju, poduzeće neće imati nikakve koristi od menadžera koji želi donositi odluke i biti odgovoran za njih ako ih donosi na neadekvatan način, pritom čineći štetu za poduzeće. Uspješnost poduzeća nerijetko ovisi upravo o sposobnosti menadžera, pa tako oni menadžeri koji zajedno sa svojim suradnicima donose dobre odluke uvijek ostaju zapamćeni s obzirom da su pridonijeli prosperitetu. Sposobnost ovisi o više činitelja : znanju i iskustvu menadžera, sposobnosti razumijevanja i shvaćanja problema, sposobnosti analize i sinteze, ali i o osobnim karakteristikama menadžera.

Iskustvo se smatra važnim čimbenikom odlučivanja, što je ono veće odlučivanje će biti jednostavnije i obrnuto. Međutim ova tvrdnja ne vrijedi za odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti i rizika , te potpuno novih situacija. Stoga možemo zaključiti kako je bitan način na koji je menadžer stekao svoje iskustvo, te da li je isto stečeno u različitim situacijama odlučivanja i za rješavanje različitih problema, ili uvijek onih rutinskih.

Iz toga slijedi da su glavne prepreke odlučivanja na temelju iskustva <sup>65</sup>:

1. učenje na iskustvu obično je prepušteno slučaju

---

<sup>65</sup> Sikavica, P., (2014) „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 133

2. stečeno iskustvo ne mora nužno podrazumijevati znanje
3. ono što se iz iskustva može naučiti usko je vezano uz samo iskustvo
4. uvjeti se mijenjaju stoga prošlost ne mora biti dobar pokazatelj i temelj za donošenje sadašnjih i budućih odluka

Odlučivanje kao složen proces, a posebice na razini vrhovnog managementa, često je skup velikog broja parcijalnih odluka na različitim mjestima i razinama u poduzeću. Na kvalitetu odluke utječe pripremljenost donositelja odluke u vidu stručnosti i informiranosti. Kvaliteta donesenih odluka menadžera se očituje u njihovoj informiranosti o odluci koju donose, te mogućim ishodima i potencijalnim prijetnjama provođenju iste. Također naglašava se i spremnost zaposlenika da prihvaćaju i provode odluke menadžera, a što ovisi o moći i utjecaju menadžera u poduzeću. Osobna sposobnost menadžera također ovisi i o nekim subjektivnim činiteljima, i to redom<sup>66</sup> :

- obrazovanost za odlučivanje
- informiranost donositelja odluke
- motiviranost za odlučivanje
- odgovornost za odluke
- raspodjela moći i utjecaja

Odluke se donose na svim razinama menadžmenta, a njihova složenost odnosno jednostavnost ovisi o razini menadžmenta. Stoga se razlikuju i potrebna znanja odnosno potrebno obrazovanje za donošenje istih. Onaj koji ne posjeduje znanje i obrazovanje nije u mogućnosti razumjeti informaciju na temelju koje treba donijeti odluku. Što znači da isti neće biti u mogućnosti mjerodavno odlučivati. Međutim netko tko posjeduje obrazovanje ne mora nužno biti dobar donositelj odluka, iz razloga što na proces odlučivanja utječu i drugi subjektivni čimbenici. Kvaliteta odlučivanja u kombinaciji sa brzinom formiranja inačica, funkcija je ukupnih znanja donositelja odluke. suočeni sa složenom i nestabilnom okolinom menadžerima je učestalo teško donositi kvalitetne odluke neovisno o njihovom obrazovanju. Menadžeri koji su obrazovani, te posjeduju znanje lakše će se suočiti sa problemima okoline, te će biti u stanju donijeti kvalitetnije odluke od onog menadžera koji odlučuje na temelju iskustva. Odlika dobrih menadžera je da se snalaze u svakakvim situacijama spajajući pritom svoje iskustvo sa obrazovanjem i intelektom.

Informiranost donositelja odlike zauzima značajno mjesto u donošenju odluka. Izostanak informacija o odlučivanju kao što je navedeno u poglavlju o informacijama smatra se

---

<sup>66</sup> Sikavica, P., (2014) „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb, str. 135

ograničavajućim čimbenikom odlučivanja. Loš sustav informiranja donosi do formiranja loše odluke, dok će dobar sustav informiranja pridonijeti odluci temeljenoj na kvaliteti. Kvalitetno informiranje stoga je važna pretpostavka uspješnog odlučivanja. Ako menadžer nije informiran vrlo je vjerojatno da neće moći odlučivati. Međutim informiranost donositelja odluke ne vodi nužno i kvalitetnom odlučivanju uzimajući u obzir isprepletenost ostalih subjektivnih čimbenika. Dobar sustav informiranja u organizaciji smatra se funkcijom kvalitetnog odlučivanja. Svakoj razini menadžmenta trebaju biti dostupne informacije primjerene za pripadajuću razinu koju pojedinac zauzima u organizaciji, a menadžer ih mora znati iskoristiti i prepoznati one koje su važne za rješavanje određenog problema, odnosno donošenje kvalitetne odluke.

Menadžer uz potrebna znanja, iskustvo i informiranost također mora posjedovati motiviranost za odlučivanje. Ova tvrdnja usko se povezuje sa raspodjelom moći i utjecaja unutar poduzeća. Distribucija moći i utjecaja često je asimetrična, što znači da korist jedne razine menadžmenta prouzrokuju štetu drugih. Asimetričnost ovih pojmova stvara nemotiviranost, te djeluje tako da menadžeri gube volju za donošenje odluka. Centralizacija odlučivanja demotivira niže razine menadžmenta jer ih marginalizira. Poštovanje hijerarhije i donošenje odluka na svim razinama, a koje su postavljene u okvirima menadžmenta najviše razine, doprinosi stvaranju okruženja motiviranosti za menadžere nižih razina. Motiviranost za donošenje kvalitetnih odluka potiče se materijalnim i drugim naknadama. Ostvaruju se stimulacijski bonusi koji rezultiraju snažnim čimbenikom menadžerske motivacije za odlučivanje.

Svaki menadžer pri donošenju odluka mora se ponašati odgovorno. Stupanj u kojemu menadžer osjeća obvezu da izvrši pojedini zadatak može se definirati kao odgovornost koju je isti na sebe preuzeo. Kako se smatra da je glavna menadžerska funkcija odlučivanje, tako je i odgovornost za odluke najvažnija odgovornost menadžmenta. Odgovornost je posredno vezana uz ovlasti koje pojedini menadžer posjeduje. Javlja se potreba za stvaranjem razmjernog odnosa između ovlasti i odgovornosti u odlučivanju na svim razinama menadžmenta. Raskorak između ovlasti i odgovornosti može dovesti do negativnih posljedica na razini cjelokupne organizacije. Svaki menadžer za donošenje kvalitetnih odluka prvo mora biti svjestan svojih ovlasti, te na temelju toga donijeti odluku koja se nalazi unutar okvira istih.

Mogućnost pojave raskoraka između moći i utjecaja, te ovlasti također je jedan od ograničavajućih čimbenika sa kojim se menadžer mora suočiti. Položajna ovlast i moć ne mora značiti i stvarnu moć u poduzeću. Vrlo često se javlja problem pojedinaca koji bez formalnih ovlasti imaju veliku moć i utjecaj unutar poduzeća, što dovodi do narušavanja



ravnoteže. Narušavanje ravnoteže dovodi do zapreka i nekvalitetnog procesa odlučivanja. Svaki menadžer mora biti svjestan svog položaja kojega zauzima unutar organizacije, a moć i utjecaj trebaju biti jednaki formalnim ovlastima. Za proces kvalitetnog odlučivanja menadžer treba izjednačiti ovlasti sa rasponom moći i utjecaja.

Svaki od ovih činitelja može u manjoj ili većoj mjeri utjecati na sposobnost donošenja odluka, u pozitivnom, ali i negativnom smislu. Utjecaj istih može se smanjiti stalnim usavršavanjem i obrazovanjem, te uključivanjem više ljudi u proces odlučivanja (participativno odlučivanje).

Sve navedene vještine predstavljaju neka od ograničenja pri odlučivanju koje menadžer mora razvijati i biti svjestan kako bi se smanjio njihov štetni utjecaj prilikom donošenja odluka.

Sposobnost menadžera također ovisi i o načinu na koji isti donosi odluke, te spremnosti suradnika da prihvate i podrže menadžera. Spremnost suradnika na prihvaćanje i provođenje odluka menadžera usko je vezana sa moći i utjecajem koji on posjeduje. Sam stil odlučivanja menadžera bilo autokratski, demokratski ili neki drugu utjecati će na motiviranost zaposlenika, ali i na kvalitetu donošenja odluke uzimajući u obzir načini na koji isti odlučuje.

Ono što je važno istaknuti prilikom donošenja odluka je da menadžer ne smije biti vođen vlastitim emocijama i preferencijama. Emocijama se narušava objektivnost donositelja odluke koji često vođen svojim željama postane neracionalan, te je važno pronaći ravnotežu između istih kako bi donesene odluke bile kvalitetne. Postoji pet osnovnih kategorija emocija sa kojima se menadžeri mogu susreti prilikom odlučivanja, a koje su vezane uz :

- pristup (primjerice interes, predosjećaj, optimizam)
- postignuće (olakšanje, želja za prestižom, ponos, užitak i ostalo.)
- zastrašivanje (strah, panika, stre)
- opoziv (tuga, sram, frustracija i dr.)
- protivljenje (nepovjerenje, ljutnja, mržnja)

Utjecaj emocija na proces odlučivanja zavisi od intenziteta istih. Intenzivne emocije odvlače pozornost menadžeru od ključnih aspekata poslovne odluke, te često stavljaju u naglasak na pogrešne kriterije odlučivanja. Menadžer mora poznavati svoje emocije i upravljati njima.

Menadžer stoga mora odlučivati na analitički, usmjeravajući i konceptualan način uzimajući pritom u obzir i zaposlenike u poduzeću.

Ograničenja koja se još vezuju uz sposobnost menadžera jesu <sup>67</sup>:

---

<sup>67</sup> Prema : Oxelheil, L., Wiiloborg, C., (2008) „Corporate decision making“, Oxford bussines school, London, str. 269.

- neprepoznavanje prioriteta – teško je ponekad spoznati što je važno, a što nije. Rezultat toga je da se nerijetko posvećuje prevelika pažnja nevažnim pitanjima, dok se ona bitna zanemaruju, te se javlja potreba za postavljanje prioriteta.
- kreiranje kriznih situacija – neki menadžeri vole pretvarati sve probleme u one kritične kako bi se osjećali važnima i potrebnima u poduzeću. Uspješni menadžeri znaju ostati mirni i objektivno razmišljati onda i kada je situacija krizna.
- nekonzultiranje drugih – javlja se kada menadžer misli kako nitko u poduzeću nije kompetentan za donošenje odluka, te se pri donošenju odluka vodi samo svojim znanjem i iskustvom. Uspješni menadžeri su sposobni pretpostaviti zdrav razum vlastitom egu.
- nepriznavanje pogreške – nitko nije u stanju donijeti najbolju odluku. Ako menadžer donese pogrešnu odluku, istu treba priznati, te pokušati ispraviti.
- žaljenje za donesenim odlukama – neki menadžeri suprotno stavci četiri stalno razmišljaju o donesenim odlukama, pa i onda kada su one dobre. Gube previše vremena razmišljajući o onome što je moglo biti, a premalo vremena provode implementirajući odluku
- nekorištenje iskustva prethodnika – ako je slična situacija u odlučivanju već postojala, menadžer bi se trebao poslužiti ti iskustvom, bilo da je ono njegovo ili tuđe.
- neprikupljanje i neprovjeravanje podataka koji predstavljaju podlogu odlučivanju – često se ne koriste sve dostupne informacije. Važno je uložiti napore kako bi se što više informacija iz okoline prikupilo i samim time olakšalo odlučivanje. Menadžeri ne smiju koristiti glasine i priče kao podlogu svome odlučivanju, već iste trebaju biti znanstveno prikupljene i obrađene ovisno o području kojemu se pristupa pri odlučivanju.
- obećavanje nemogućega – nerijetko menadžeri daju obećanja koja nisu u stanju ispuniti. Ovakvo ponašanje treba svesti na minimum jer dovodi do loših posljedica, a naročito utječe na zadovoljstvo zaposlenika.
- upravljanje pomoću vlastitih ciljeva – odluke koje menadžer donese moraju biti praćene strategijom poduzeće, te u vidu iste i donesene. Isti ne smije biti vođen vlastitim ciljevima pri odlučivanju, već mora biti usmjeren na ciljeve poduzeća i zaposlenike.

Menadžeri moraju posjedovati socijalne, strategijske i konceptualne<sup>68</sup> vještine. Prema novim učenjima za uspješan menadžment potrebne su vještine iz područja konceptualizacije, kompjuterske tehnologije i tehnike, te socijalizacije. Uspješnost odlučivanja ovisi o svjesnosti menadžera o postojanju problema i zadanog vremenskog limita, te sposobnostima koji isti posjeduje.

U novije vrijeme također se javlja i kreativnost kao poželjna osobina menadžera. Menadžeri koji su sami kreativni potiču svoje zaposlenike na kreativnost, što u konačnici rezultira novim, bolji i originalnijim idejama pri donošenju odluka. Kreativni menadžer<sup>69</sup> :

- Vjeruju svojim ljudima i ne kontroliraju ih striktno
- Potiču slobodnu komunikaciju između zaposlenika
- Potiču otvorenost prema okolini
- Posjeduju u poduzeću zaposlenike različitih ličnosti
- Skloni su promjenama (fleksibilnost)
- Eksperimentiraju sa novim idejama
- Potiču ljude na dodatno obrazovanje i usavršavanje
- Teže zadržavanju kreativnih ljudi u poduzeću
- Ne boje se posljedica pogreške
- Selektiraju ljude primarno prema doprinosu u poduzeću
- Koriste različite tehnike pri odlučivanju (brainstorming, brainwriting, sinektika i sl.)
- Imaju dovoljne financijske, ljudske i vremenske resurse za ostvarenje ciljeva poduzeća

Sposobnost menadžera koja je od izuzete važnosti je organizacija vremena. Najveći dio svog vremena koriste na komunikaciju i sastanke, stoga je organizacija njihovog vremena od izričite važnosti kako se vrijeme ne bi nepotrebno trošilo, te se posvetilo dovoljno vremena donošenju odluka. Također karakteristika dobrih menadžera je da se dobro nose sa vremenskim i radnim pritiskom. O istome je bilo riječi u poglavlju o vremenu.

Ako menadžeri žele biti uspješni moraju posvetiti posebnu pažnju kvaliteti i kreativnosti odluka, uzimajući u obzir da odluka koju donose utječe na cjelokupno poduzeće, pa tako i na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo. Kvalitetne odluke osnova su uspješnog poslovanja, a kreativne odluke omogućavaju stalan rast i razvoj na današnjem dinamičnom tržištu. Iza

---

<sup>68</sup> Konceptualna vještina – vještina sagledavanja „velike slike“ poduzeća da bi se mogle donositi odluke

<sup>69</sup> : Stewart, T.A., (2001.), „The wealth of knowledge : intellectual capital and the twenty-first century organization“, Oxford bussines school, London, str. 312

kvalitetnog menadžera uz prirodni dar, danas stoji i kvalitetno školovanje. Dobar menadžer ima svoj osobni stil, način rada i stalno se usavršava. Suvremeni uvjeti poslovanja od istog traže puno znanja i vještina kao i veliku motivaciju za cjeloživotno učenje, tako da urođena sposobnost vođenja prestaje biti od presudne važnosti. Preduvjet donošenja kvalitetnih i dobrih odluka jeste upravo sposobnost menadžera, znanja i vještine koje on posjeduje, te interakcija subjektivnih čimbenika i menadžerova svijest o istima.

## **8. Ograničenja pri odlučivanju na primjeru poduzeća Rockwool Adriatic d.o.o i Maslinica d.o.o**

Kako bi se pobliže objasnila ograničenja odlučivanja, iste ću prikazati na primjeru poduzeća Rockwool Adriatic d.o.o., a zatim na primjeru poduzeća Maslinica d.o.o. Ova dva poduzeća uspoređena su iz razloga što se jedno bavi proizvodnom djelatnošću, a drugo turističkom djelatnošću, te različiti čimbenici utječu na odlučivanje. U istraživanju sam se koristila induktivnom i deduktivnom metodom, metodom deskripcije, metodom intervjuiranja, ali i metodom analize i sinteze.

### **8.1. Rockwool Adriatic d.o.o (tvornica u Potpićnu)**

Rockwool grupacija predstavlja vodećeg svjetskog proizvođača kamene vune<sup>70</sup>. Osnovana je 1909. godine u Danskoj. Posluje u četrnaest zemalja diljem svijeta, te ostvaruje dobit od 9,1 milijuna danskih kruna. Poslovanje je orijentirano na proizvodnju : toplinske i protupožarne izolacije, akustične stropove, fasadne panele, vlakna kamene vune za ostale potrebe industrije. Svoju konkurentnost temelji na ulaganju u razvoj ljudskog potencijala i implementaciji novih tehnologija. Karakteristika najkonkurentnijeg proizvoda (Rockwool izolacije) je ta da isti može uštediti sto puta više energije nego što se utroši u njegovoj proizvodnji. Kamena vuna koju Rockwool proizvodi može podnijeti temperaturu iznad tisuću celzijevih stupnjeva, te se pravilnom implementacijom u građevinske konstrukcije ponaša kao zaštita prilikom požara.

Rockwool Adriatic predstavlja podružnicu grupacije koja je zadužena za poslovanje na jugoistočnom djelu Europe. Poduzeće u Potpićnu broji oko 140 zaposlenika, od kojih je trećina visoko obrazovana. Iako je tvornica tek nedavno osnovana<sup>71</sup> ista vrijedi više od 100 000 milijuna eura. Poduzeće zauzima površinu od 50 hektara unutar Potpićanske industrijske zone. Godišnji kapacitet proizvodnje iznosi 120 000 tona kamene vune, te ima jednu proizvodnu liniju. Poslovanje poduzeća vezano je uz misiju i viziju Rockwool grupacije koja posluje na temelju principa društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. U vidu

---

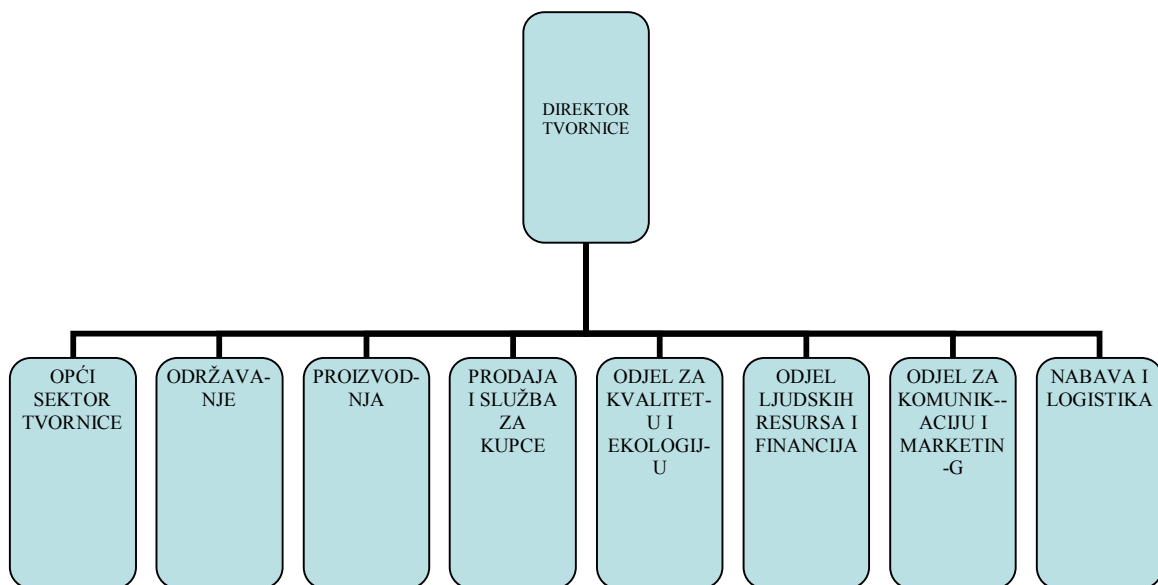
<sup>70</sup> Prema : <http://www.rockwool.hr/o+nama/rockwool+u+hrvatskoj>

<sup>71</sup> Izgradnja je započela 2006. Godine, te je ujedno to bila i zb greenfield investicija te godine u Hrvatskoj. Službeno je započela sa proizvodnjom 2012.godine zbog otežavajućih birokratskih propisa.

društveno odgovornog poslovanja ulaže u život lokalne zajednice. Izdvaja iz svojih sredstava za projekte koji su vezani uz : sport, kulturu, ekologiju, energetska učinkovitost, unaprjeđenje zdravlja i života stanovništva.

Slika 5. prikazuje organizacijsku strukturu spomenutog poduzeća putem koje ću objasniti djelokrug pojedine organizacijske jedinice i menadžera iste, ali i direktora tvornice

*Slika 5.. Organizacijska struktura poduzeća u Potpićnu*



Izvor : <http://www.rockwool.hr/o+nama/rockwool+u+hrvatskoj>

Poduzeće se sastoji od : općeg sektora tvornice, održavanja, proizvodnje, prodaje i službe za kupce, odjela za kvalitetu i ekologiju, odjela ljudskih resursa i financija, te odjela komunikacija i marketinga. Svaka organizacijska jedinica ima svojeg menadžera, a radom tvornice i cjelokupnim poslovanjem upravlja generalni menadžer tvornice. Menadžeri organizacijskih jedinica za poslovanje svojih odjela odgovaraju direktoru poduzeća, te su odgovorni za odluke koje donose. On je izravno odgovoran za cjelokupno poslovanje poduzeća. Za svoje odluke i poslovanje odgovara direktoru Rockwool Adriatica i generalnom direktoru grupacije Rockwool, te upravnom odboru Rockwool grupacije. Razmatrajući organizacijsku strukturu poduzeća možemo zaključiti kako se radi o decentraliziranoj organizaciji u kojoj postoji jasan raspon odgovornosti. Menadžeri niže razine donose odluke unutar okvira odluka glavnog menadžera, ali imaju određenu slobodu pri donošenju istih. Postoje jasno definirane ovlasti, a direktor delegira ovlasti na podređene. Navedeno djeluje

motivirajuće na niže razine menadžmenta, te postoji vertikalna i horizontalna povezanost među odlukama.

Direktor tvornice odgovoran je kao što je već rečeno za cjelokupno poslovanje poduzeća. Njegov je zadatak da jasno definira ciljeve kao dio strategije cjelokupne grupacije, koordinira radom organizacijskih jedinica, potiče na pozitivnu radnu okolinu unutar poduzeća, te uspostavlja zadovoljavajuće odnose sa okolinom (stanovništvom), ali i prati zahtjeve koji dolaze iz okoline. S obzirom da zauzima najvišu razinu u hijerarhiji, odlučivanje je izrazito složeno i teško, te zahtjeva dobru informiranost i znanje menadžera. Prilikom donošenja odluka treba se provoditi politikama grupacije Rockwool. S obzirom da je delegiranjem ovlasti prenesena odgovornost odlučivanja na niže razine menadžmenta, on se može posvetiti odlučivanju od strateške važnosti bez smetnji obavljanja rutinskih odluka. Prilikom intervjua održanog 10.10.2014.godine postavila sam mu pitanje koji je ograničavajući čimbenik sa kojim se on suočava. Rečeno mi je kako mu najveće ograničenje u odlučivanju predstavlja okolina i lokacija (prostor) tvornice, te mnogobrojni zakoni i zakonske regulative kojima je poslovanje uvjetovano. Kako bi mi to pobliže objasnio spomenuo je probleme sa kojima se susretao prilikom otvaranja tvornice. Lokalno stanovništvo i ekološke udruge izrazito su se protivile izgradnji tvornice, a ti problemi traju i danas stoga predstavljaju ograničavajući čimbenik prilikom donošenja odluka, te utječu nepovoljno na poslovanje poduzeća zbog loše propagande. Svakodnevno se šalju izvještaji o kvaliteti dimnih plinova Ministarstvu za zaštitu okoliša, te Agenciji za zaštitu okoliša, a poduzeće neprestano nadziru inspeksijske službe. Odluke koje se donose moraju biti u skladu sa zakonima o zaštiti prirode i poštivati lokalno stanovništvo. Smatra kako je informatička tehnologija ključna u postizanju konkurentnosti jer omogućava prikupljanje mnogobrojnih informacija, te je naglasio važnost usavršavanja znanja i vještina radnika, ali i usavršavanje samoga sebe. Menadžer je visoko obrazovana osoba sa iskustvom, te je pobornik participacije zaposlenika u procesu odlučivanja. Kako ne bi gubio previše vremena na sastanke sastanci se organiziraju dva puta tjedno. Na njima prisustvuju svi menadžeri unutar poduzeća, iznose se temeljni problemi, te se timskim radom donose odluke i rješenja za nastale probleme, a samim time smatra da se i skraćuje proces odlučivanja. Na ovaj način podiže se kvaliteta odluke i osigurava zadovoljstvo zaposlenika na svim razinama. Također smatra kako se u donošenju odluka moraju poštivati zadani budžeti, vremenski rokovi, ali i dani okviri sredstava za proizvodnju kako ne bi došlo do negativnog utjecaja na poslovanje poduzeća.

Što se tiče nižih razina menadžmenta isti su odgovorni za poslovanje svojih organizacijskih jedinica i koordinaciju rada istih. Odluke koje donose jednostavnije su i lakše od onih koji

donosi menadžer poduzeća. Rutinske odluke prenose na rukovoditelje koji predstavljaju sponu između zaposlenika i menadžera viših razina. Svaki menadžer je obrazovan i posjeduje više godina iskustva. Menadžeru logistike i nabave najteži je problem odabir dobavljača ruda za proizvodnju kamene vune i izbor transporta za otpremanje gotovih proizvoda, a najveće ograničenje pri odlučivanju predstavljaju mu financijska sredstva, ali i informacije o dobavljačima prikupljene iz okoline koje smatra da su često nedovoljne. Menadžeru prodaje i službe za kupce ograničavajući čimbenik odlučivanja jesu različita tržišta na koje poduzeće plasira svoje proizvode, te kulturološke razlike kupaca kojima mora prilagoditi ponudu. Odjel za ljudske resurse i financije planira i zapošljava kadrove, te upravlja i planira novčanim tokovima. Menadžeru ovog odjela temeljno ograničenje u odlučivanju jesu određeni planirani i određeni budžeti kojih se mora pridržavati kada donosi odluke, ali i briga o zadovoljstvu zaposlenika kako bi se odluke svih razina menadžmenta provodile. Poslovanje se mora odvijati unutar planiranih novčanih izdataka i dobitaka, te se svako odstupanje mora analizirati i služiti kao primjer za donošenje budućih odluka. Odjel za kvalitetu brine o kvaliteti proizvoda i okoliša. Poslovanje poduzeća mora se odvijati po regulativama Vlade na način da se okoliš ne zagađuje i ne narušava kvaliteta zraka. Nadalje to isto predstavlja i ograničenje prilikom odlučivanja zbog mnogobrojnih udruga koje se nerijetko miješaju u poslovanje poduzeća kao što je već spomenuto u tekstu. Odjel marketinga zadužen je za oglašavanje i prikupljanje informacija iz okoline, te donošenje odluka u vidu što boljeg pozicioniranja proizvoda na tržište. Poznavanje eksterne okoline zajedno sa trendovima koji vladaju na tržištu ograničenja su odlučivanja za menadžera ovog odjela, a nepoznavanje istih dovodi do loše odluke u vidu prodaje proizvoda. Održavanje je zaduženo za adekvatno funkcioniranje pogona proizvodnje, strojeva i opreme, pa tako i informatičke tehnologije. Razvoj novih tehnologija i odluka o implementaciji istih unutar poduzeća, problem je odlučivanja prilikom kojeg se menadžer ovog odjela konzultira sa menadžerom poduzeća, a ističe se važnost zato što se putem istih vrši prikupljene informacija koje su potrebe za odlučivanje. Kako informatičko-komunikacijska tehnologija u Rockwoolu spada u kategoriju najnovije tehnologije, omogućava se prikupljanje, obrada i prijenos informacija na efikasan način, a time se u konačnici skraćuje proces odlučivanja. Vrijeme otkrivanja problema mora biti što bliže vremenu nastanka problema, što možemo objasniti na primjeru nalaženje kvarova unutar poduzeća i pronalaska uskih grla u proizvodnji. Velik raskorak između istih rezultirati će djelomičnim prekidanjem procesa proizvodnje i gubitka vremena. Za razliku od ostalih odjeljenja u kojima menadžer ima točno definiranu odgovornost i djelokrug odlučivanja, opći sektor prikuplja informacije na razini cjelokupnog poduzeća, te zajedno sa



generalnim menadžerom poduzeća brine o zadovoljstvu zaposlenika, odstupanjima u poslovanju i mnogobrojnim ostalim pitanjima vezanima uz egzistenciju poduzeća. Odluke koje menadžer te jedinice donese, poput strateških odluka implementiraju se na razini cjelokupnog poduzeća. Odluke se donose pojedinačno, ali i konzultacijom sa glavnim menadžerom. Ponekad je zbog opsega informacija koje menadžer ove organizacijske jedinice prikuplja ograničavajući čimbenik odlučivanja prepoznavanje one informacije koja je bitna za donošenje pojedine odluke,

Donošenje odluka na svim razinama managementa olakšano je adekvatnim informacijskim sustavima kojima poduzeće raspolaže. Svaki menadžer stručnjak je za područje za koje je odgovoran, te posjeduje znanje, obrazovanje i vještine koje su potrebne za donošenje kvalitetnih odluka. Kvaliteta i kreativnost donesenih odluka povećava se uključivanjem zaposlenika u proces odlučivanja, a ključ uspjeha poduzeća predstavljaju upravo zaposlenici i uspješna alokacija temeljnih sredstava za rad. Uzimajući u obzir da je Rockwool grupacija multinacionalna kompanija važno je naglasiti kako je poznavanje kultura i područja unutar kojih odvija poslovanje od izuzete važnosti. Isto se odnosi i na poduzeće u Potpićnu koje ulaže u ruralni razvitak i razvoj stanovništva. Internetom i komunikacijskom tehnologijom povezane su sve podružnice, te stvoreni virtualni prostori između menadžera i krajnjih korisnika. Sve navedeno pospješuje poslovanje poduzeća u cijelosti, te donošenje odluka od strane menadžera svih razina. Iz svega navedenog zaključujem kako je temeljno ograničenje sa kojima se susreću menadžeri svih razina vanjska okolina i sama lokacija tvornice, a svaki menadžer niže razine susreće se sa ograničenjima koja su srodna poslovanju pojedine organizacijske jedinice i odlukama koje se na istoj donose, poštujući pri tome da su donesene odluke unutar vremenskih okvira i temeljene na vrijednostima lokalnog stanovništva, ali i prikupljenim informacijama.

## **8.2. Maslinica d.o.o**

Maslinica d.o.o je poduzeće u vlasništvu Filipa Horstmana, te predstavlja dio grupacije Horstman-Gentillini hotela. Grupaciju sačinjava 12 hotela i 3 kampa u Italiji, te poduzeće Maslinica d.o.o. sa sjedištem u Hrvatskoj u Rapcu<sup>72</sup>. Maslinica odvija svoje poslovanje unutar turističke djelatnosti, te se sastoji od 3 hotela : Narcis, Hedera i Mimosa, i kampa Oliva. Vlasnik je organizirao rad poduzeća Maslinica d.o.o tako da je ovlasti prenio na prokuratora

---

<sup>72</sup> [www.maslinica-rabac.com](http://www.maslinica-rabac.com)

koji je odgovoran za poslovanje kompleksa kako bi ograničenja koja dolaze iz nepoznavanja okoline sveo na minimum, a o čemu je bilo riječi poglavito u poglavlju o prostoru. Prokurator predstavlja pojam koji je nešto širi od same menadžerske funkcije. Onaj koji obavlja funkciju prokuratora zapravo je opunomoćenik od strane vlasnika, te isti upravlja njegovom imovinom, donosi odluke, te odgovara za poslovanje poduzeća. U vrijeme ljetne sezone poduzeće broji oko 300 radnika od kojih je 30-ak stalnih. Svake godine ulaže se u infrastrukturu hotela i kampova, stoga su Mimosa i Narcis nedavno kompletno obnovljeni, a planira se i obnova hotela Hedera u tekućoj godini. Zajedno sa prokuristom u upravljanju i odlučivanju sudjeluje i direktor hrane i pića. Unutar kompleksa postoje odjeli : financije i računovodstvo, prodaja i marketing, odjel za održavanje, te ljudski resursi. Svaki odjel ima svog menadžera, pa tako i hotel, kao i kamp. Svaki menadžer odgovoran je za poslovanje i koordinaciju unutar svoje organizacijske jedinice, te ima ovlast donošenja rutinskih i programiranih odluka, dok se u donošenju važnijih odluka stvara obveza konzultacije sa prokuratorom koji iste može odobriti ili odbiti. Ovdje se javlja problem delegiranja ovlasti gdje vrhovni menadžer gubi previše svog vremena donošenjem odluka za koje bi trebali biti zaduženi pojedini menadžeri, a sam proces odlučivanja traje duže vrijeme. Unutar hotela i kampa postoje rukovoditelji nižih razina (rukovoditelji restorana, recepcija, kuhinja i sl.). Rukovoditelji donose rutinske odluke, te upravlja zaposlenicima. Isti informiraju menadžere organizacijskih jedinica o zaposlenicima, gostima, te odstupanjima u poslovanju.

Prilikom razgovora sa prokuristom poduzeća održanog 15.10.2014. u prostorijama uprave poduzeća, isti je naglasio važnost prostora kao resursa, te blagodati koje on posjeduje. Ograničavajući čimbenik prilikom odlučivanja predstavljaju financije jer o njima odlučuje vlasnik, te dostavlja financijski plan. Pri tome prokurator treba prilagođavati poslovanje pojedinih jedinica kako bi iste bile sukladne financijskom planu, a često su i nedovoljne za provođenje najbolje moguće inačice rješenja. Naglasio je važnost tehnologije i virtualnog prostora, ali i stvaranju dugoročnih odnosa sa klijentima pri čemu smatra ograničenjem menadžment niže razine, donosno njihovu sposobnost uporabe informacija prilikom odlučivanja o plasiranju usluga na međunarodna tržišta. Smatra kako se poslovanje treba temeljiti na dugoročnim i kvalitetnim odnosima sa zaposlenicima, te kako u njih treba ulagati kako bi se gostu pružila najbolja moguća usluga, te stvorila dobra i kvalitetna reklama. Organizira sastanke više puta tjedno kako bi dobio informacije od menadžera nižih razina o poslovanju. Nadalje svaki menadžer organizacijske jedinice kao što je već rečeno prilikom donošenja odluka ima obvezu konzultiranja sa prokuratorom što ujedno troši resurs od vitalne važnosti, a to je vrijeme. Nedavno se ulagalo u informacijsku tehnologiju i infrastrukturu koja

je doprinijela donošenju kvalitetnijih odluka baziranim na znanju. Kako bi se razina kvalitete donošenja odluka podigla preporuka koju mogu dati na temelju analize poslovanje je jasno delegiranje ovlasti na niže razine menadžmenta, te uključivanje zaposlenika u odlučivanje kako bi se došlo do kreativnih i kvalitetnijih rješenja. Menadžeri odjela su izrazito sposobni i obrazovani ljudi koje bi većinu odluka mogli donijeti samostalno bez prokuratora. U odlučivanju prokurator uzima u obzir jedino mišljenje direktora hrane i pića. Međutim kako je prokurator izuzetno sposobna i iskusna osoba u području poslovanja poduzeća bez obzira na odstupanja u odlučivanju, poduzeće postiže poslovni uspjeh dugi niz godina, te osvaja brojne nagrade za uspješnost poslovanja. Na osnovu navedenog zaključujem kako je ograničavajući čimbenik odlučivanja centralizirano i autokratsko odlučivanje, financije koje su često nedostatne, ali i sposobnost korištenja danih informacija od strane menadžera svih razina kao i neprepoznavanje važnosti informacija koje su važne za odlučivanje u vidu poslovanja na međunarodnim tržištima. Proces odlučivanja se zbog toga produžuje, vrijeme se nepotrebno troši, a donesene odluke stoga nisu kvalitetne.

## 9. Zaključak

Odlučivanje predstavlja proces sa kojim se čovjek susreće u svakodnevnom životu. Odlučivanje u privatnom i poslovnom segmentu života je jednako, te se razlikuju jedino u broju osoba na koje odluka neizravno ili izravno utječe. Poslovno odlučivanje karakterizira odlučivanje u sferi poslovnog života. Za donošenje kvalitetnih odluka važno je na vrijeme prepoznati potrebu za donošenjem odluka koja se vezuje uz nastanak poslovnog problema, što znači da raskorak između nastanka problema i uočavanja problema mora biti čim manji. Što je vrijeme između nastanka problema i uočavanja problema kraće, to je veća mogućnost sprječavanja negativnih posljedica na poslovanje poduzeća. Odlučivanje je kognitivan proces, a donositelj odluka mora biti racionalan, te posjedovati odgovarajuće znanje i vještine za donošenje odluka. Pri donošenju odluka menadžer ne smije biti vođen vlastitim emocijama, željama i ciljevima, već mora biti racionalan i sistematičan. Sama odluka predstavlja generiranje izbor između određenih inačica rješenja problema. Odluka se zatim implementira, te potom vrši kontrola provođenja iste.

U ovom radu govorilo se o menadžerskom odlučivanju. Menadžment predstavlja složenu funkciju koje se može podijeliti na : vođenje, organiziranje, planiranje, odlučivanje i kontrolu. Ono što je važno naglasiti je da što je razina menadžmenta viša, to je odlučivanje složenije i teže, i obrnuto. Menadžeri na najvišim razinama donose odluke strateške važnosti za poduzeće, brinu o organizacijskoj strukturi, koordiniraju rad organizacijskih jedinica, te stvaraju radnu okolinu. Definišu ciljeva poduzeća koji su sukladni strategiji poslovanja, te sukladno njima donose odluke koje utječu na sve zaposlenike. Odluke donesene na najvišim razinama menadžmenta daju okvire za donošenje odluka nižim razinama menadžmenta. Menadžeri srednjih razina odgovorni su za poslovanje organizacijskih jedinica kojima rukovode, te sukladno tome donose odluke na razini istih. Menadžeri najnižih razina kao što je već rečeno donose rutinske svakodnevne odluke, te predstavljaju vezu između zaposlenika i viših menadžera. Potrebno je da sve odluke unutar poduzeća budu vertikalno i horizontalno povezane, te da jedna odluka ne narušava drugu. Također je potreban jasno definiran raspon odgovornosti kako bi se znalo tko je za što odgovoran, odnosno koje odluke menadžer smije donositi, te za koje je odluke isti odgovoran. Donošenja kvalitetnih odluka ovisi o sposobnosti menadžera neovisno o poziciji u organizaciji koju isti zauzima. Drugačije rečeno menadžer mora posjedovati određena znanja, vještine i iskustva za donošenje odluka, ali i uživati

повjerenje podređenih kao bi se donesene odluke provodile. Također menadžer mora biti motiviran za donošenje odluka, ali i kreativan.

Ograničavajući čimbenik odlučivanja jeste i okolina poduzeća gdje je važno prepoznati tip okoline u kojoj se odlučuje, te prilagoditi način odlučivanja. Vanjska okolina je okolina na koju poduzeće ne može utjecati. Sastoji se od opće ili socijalne i poslovne okoline. Vanjsku okolinu potrebno je neprestano motriti, a odluke se trebaju temeljiti na zakonskim-okvirima i uvjetima koji djeluju u ekonomiji u trenutku donošenja odluke. Nepoznavanje iste dovodi do loših i nekvalitetnih odluka, a ista je zbog dinamičnosti jedan od važnijih čimbenika odlučivanja. Ubrzano se mijenjaju zahtjevi klijenata, pojavljuju se nove tehnologije i konkurenti, a i informacije brzo zastarijevaju. Unutarnja okolina je okolina koja vlada unutar pojedine organizacije, te se dijeli na : organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i resurse. Organizacijska struktura je anatomija poduzeća, te ovisno o njoj odlučivanje je centralizirano ili decentralizirano. Uvjetuje participaciju zaposlenika u proces odlučivanja. Participacija zaposlenika u odlučivanje dvojake je prirode : s jedne strane podiže kvalitetu odlučivanja, a sa druge strane produžuje proces odlučivanja. Suvremeni menadžeri sve više uključuju zaposlenike u proces odlučivanja, a time potiču zadovoljstvo podređenih i njihovu kreativnost. Organizacijska struktura preduvjet je za međusobnu povezanost odluka. Organizacijska kultura za razliku od strukture sastoji se od vrijednosti zaposlenika. Ograničavajući čimbenik su upravo vrijednosti zaposlenika jer o njima ovisi hoće li se neka odluka prihvatiti i provoditi ako se primjerice ne donese unutar poznatih normi, pravila i vrijednosti. Također se javlja i nepravilna raspodjela moći i utjecaja unutar poduzeća, kada pojedinac ima veliku moć i utjecaj koja ne proizlazi iz njegove pozicije u organizaciji, što dovodi također do ograničenja u procesu odlučivanja. Potrebno je da moć i utjecaj budu proporcionalni dužnosti koju pojedinac zauzima u poduzeću. Nadalje i resursi imaju važnu ulogu pri donošenju odluka. Sa jedne strane nalazimo financijske resurse koji uvjetuju odluku na način da ista često nije najbolje rješenje problema, ali se nalazi unutar financijskih okvira. Sa druge strane imamo materijalne čimbenike i nematerijalne resurse Ograničenje koje se javlja sa materijalnim čimbenicima i financijskim sredstvima je njihova oskudnost bilo da se nalaze u prirodi kao već dani ili se stječu, a odluke koje se donesu trebaju biti unutar određenog budžeta i koristiti određenu količinu materijalnih čimbenika. Kako poduzeća djeluju u ekonomiji znanja koja se temelji na nematerijalnim resursima mogu zaključiti kako je upravljanje istima ključno za postizanje uspjeha poduzeća. Poduzeća postižu strateške prednosti shvaćajući njihovu važnost. Nematerijalni resursi jesu informacije, vrijeme, prostor i ljudski potencijal.. Kada donositelj odluke nema dovoljno informacija, ne zna prepoznati

važnost informacije ili je cijena informacije koja treba za donošenje odluka prevelika, informacija se smatra ograničenjem. U svrhu prikupljanja, obrade i isporuke informacija korisnicima poduzeća koriste poslovne informacijske sustave koji olakšavaju proces donošenja odluka. Vrijeme zajedno sa informacijama utječe na kvalitetu donesene odluke. Sa jedne strane je ograničenje kada su neki procesi prirodno vremenski ograničeni, sa druge često se javlja nedostatak potrebnog vremena za odlučivanje, a sa treće označava kašnjenje u procesu odlučivanja. Prostor promatramo sa više aspekta kao ograničenje i to : sa aspekta smanjenja obujma fizičkog prostora, lokacije, te rušenja barijera između granica država. Ono što se ističe kao najvažnije ograničenje pri donošenju odluka je sama sposobnost menadžera. Naglasak je na grupnom odlučivanju i uključivanju zaposlenika u proces donošenja odluka u vidu stvaranja kreativnijih i inovativnijih rješenja problema. Odnos i važnost pojedinih čimbenika odlučivanja prikazani su na primjeru istraživanih poduzeća.

## 10. Literatura

### ○ Knjige :

1. Asada, T., Ishikawa, T., 2007., „Time and space in economie“, Springer, Japan
2. Bahtijarević-Šiber F., i dr., 2008. „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb
3. Buble, M. ,2000. , „Managment“, ekonomski faakultet, Split
4. Collier, M.,P.,2003. „Accounting for managers“, Aston business school, Aston
5. Čvarak V., 2011.„Gospodarstvo hrvatske“, politička kultura zagreb
6. Drucker, P.,2005., „Najvažnije o managmentu“, M.E.P. consult, Zagreb
7. Jurina. M., 2008., „Organizacija i managment“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Aadam Krčelić“, Zaprešić
8. Kaličanin, Đ., 2006., „Managment vrijednosti poduzeća“, centar za izdavačku djelatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
9. Knežević G., 2009, „Ekonomsko financijska analiza“, fakultet singidunum, Beograd
10. Oxelheil, L., Wiiloborg, C. , 2008.„Corporate desicion making“, Oxford, London
11. Sikavica, P. i skupina autora , 2014., „Poslovno odlučivanje“, Školska knjiga, Zagreb
12. Skupina autora, 2012, „Human resources mangment: concepts, methodologies, tools and aplications, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), SAD
13. Simon, H., (2009). „Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung“ Gabler Wiesbaden
14. Stewart, T.,A., 2001, „The wealth of knowledge : intellectual capital and the twenty-first century organization“,Oxford, London
15. Whipp, R. ,2002., „Making time : time and managment in modern organization“, Oxford, London

### ○ Internet :

1. [www.rockwool.hr/o+nama/rockwool+u+hrvatskoj](http://www.rockwool.hr/o+nama/rockwool+u+hrvatskoj)
2. [www.maslinica-rabac.com](http://www.maslinica-rabac.com)

○ **Časopisi :**

Crnković, B., Požega, Ž., Karačić, D. (2011.), „Izazovi korporativnog upravljanja u poduzećima“, ekonomski vjesnik br.2

**Popis slika :**

Slika 1. Faze procesa odlučivanja .....	6
Slika 2. Odnos stabilnosti i složenosti okoline .....	23
Slika 3. Odlučivanje u hijerarhijskoj organizaciji.....	26
Slika 4. Odnos iskustva i vremena na proces odlučivanja.....	45
Slika 5.. Organizacijska struktura poduzeća u Potpićnu .....	60

**Popis tablica :**

Tabela 1. Prikaz upravljačkih informatičkih sustava .....	41
---	----