Menadžment u funkciji logističkog odlučivanja

Baltić, Niki

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:665427

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Niki Baltić

MENADŽMENT U FUNKCIJI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2015

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

DIPLOMSKI RAD

MENADŽMENT U FUNKCIJI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

MANAGEMENT IN FUNCTION OF LOGISTICS DECISION-MAKING

Mentor**:** prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Niki Baltić, 2405200064

Zagreb, 2015

MENADŽMENT U FUNKCIJI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

SAŽETAK

Cilj rada je opisati ulogu menadžmenta u logističkom odlučivanju i ukazati na važnost i značaj logističkog odlučivanja. Koliko je truda i vremena potrebno da se donesu logističke odluke koje će pomoći menadžmentu da se ostvare organizacijski ciljevi. Koliko je bitan ljudski potencijal u organizaciji i međusobni odnosi. Cilj je prikazati različite načine, tehnike i metode donošenja logističkih odluka te njihove procese.

KLJUČNE RIJEČI

Menadžment, logističko odlučivanje, ljudski potencijal

MANAGEMENT IN FUNCTION OF LOGISTICS DECISION-MAKING

SUMMARY

Aim of this work is to describe the role of management in the logistics decision-making and emphasize the significance of the logistics decision-making. How much time and effort is needed to make logistical decisions, which will help management to achieve organizational goals. How important are human capital and interrelationships in the organization. The goal is to show the variety of ways, techniques and methods of logistics decision-making and their processes.

KEYWORDS

Management, logistics decision-making, human resources, decision.

Sadržaj

1. UVOD 1
2. ZNAČAJ MENADŽMENTA U LOGISTICI 3
3. LJUDSKI POTENCIJAL U LOGISTICI 6
3.1 Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala 9
3.2 Selekcija ljudskih potencijala 14
3.3 Motiviranje i nagrađivanje 15
4. UPRAVLJANJE SASTANCIMA KAO PREDUVJET LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA 18
4.1 Priprema sastanaka 18
4.2 Vođenje sastanaka 20
4.3 Analiza sastanaka 22
4.3.1 Učinkoviti sastanci 22
4.3.2 Neučinkoviti sastanci 23
5. MODELI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA 24
5.1 Faze u procesu odlučivanja 25
5.2 Načini logističkog odlučivanja 27
5.2.1 Grupno odlučivanje 27
5.2.2 Individualno odlučivanje 32
5.2.5 Programirano i neprogramirano odlučivanje 35
5.3 Okolnosti donošenja odluke 37
6. INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKI SUSTAV KAO PODRŠKA U LOGISTIČKOM ODLUČIVANJU 40
7. ZAKLJUČAK 45
Popis slika 49
Popis tablica 49

1. UVOD

Odluke se jedan od najvažnijih dijelova naše svakodnevice. Još od malih nogu smo donosili odluke o kolima nismo bili ni svjesni. Od izbora sladoleda kojeg želimo pojesti do igračaka s kojima se želimo igrati. Što više odrastamo to je količina odluka koje donosimo veća, što dovodi do podjele odluka, na one kojih nismo svjesni i odnosimo ih bez previše razmišljanja o njima te na one koje na predstavljaju velike promjene u budućem životu i stoga im posvećujemo mnogo vremena i truda za donošenje odluke. Tako kad počnemo raditi u nekoj organizaciji količina odluka koje donosimo izrazito raste, ali ne raste samo broj odluka nego raste i odgovornost za te odluke.

S povećanjem odgovornosti za donošene odluke, zahtjeva se veći oprez pri donošenju odluka. Pri odlučivanju je poželjno raspolagati što većim količinom informacija da bi se mogla donijeti pozitivna odluka. Osim toga proces donošenja odluka uključuje komunikaciju s drugim ljudima. Sastanci su temeljni načini za razmjenu informacija i mišljenja koje su potrebni za donošenje kvalitetne i pozitivne odluke. Ljudi na svim razinama organizacije donose odluke koje mogu utjecati na poslovanje tvrtke što pozitivno što negativno. Ako su ljudi u tvrtki zadovoljni i sretni više će se zalagati za donošenjem pozitivnih odluka, a ako su nezadovoljni biti će im svejedno ili u gorem slučaju raditi će na štetu tvrtke. Izbor ljudskog potencijala u organizaciji je bitan dio posla vrhovnog menadžmenta i o njemu ovisi uspješnost tvrtke.

U ovom diplomskom radu bit će opisan menadžment u funkciji logističkog odlučivanja kroz sedam cjelina:

1. Uvod
2. Značaj menadžmenta u logistici
3. Ljudski potencijal u logistici
4. Upravljanje sastancima kao preduvjet logističkog odlučivanja
5. Modeli logističkog odlučivanja
6. Informacijsko komunikacijski sustav kao pomoć odlučivanju
7. Zaključak

Drugo poglavlje obrađuje temu menadžmenta u logistici i menadžera kao voditelja organizacije.

Treće poglavlje govori o ljudskom potencijalu u logistici. Tu će biti opisan menadžment ljudskog potencijala, značaj ljudskih resursa. Načini planiranja, pribavljanja, selekcije ljudskog potencijala, također ćemo opisati motiviranje i nagrađivanje kao bitan dio menadžmenta ljudskog potencijala.

Četvrto poglavlje obrađuje temu upravljanja sastancima kao preduvjet logističkog odlučivanja. Govori se o tome koliko su bitni sastanci u organizaciji i koliko se vremena potroši na sastanke. Kako priprema i vođenje mogu utjecati na ishod sastanaka, te ovisno o pripremi i načinu vođenja sastanka možemo govoriti o uspješnosti sastanaka.

Peto poglavlje obrađuje temu logističkog odlučivanja. Istražuje, opisuje i objašnjava načine odlučivanja, odnosno kako se donose odluke. U klasifikaciji načina odlučivanja polazi se od problema o kojima se odlučuje, zatim od toga tko odlučuje te kako se odlučuje i pod kakvim okolnostima.

U šestom, završnom poglavlju govorimo o sustavima za potporu pri odlučivanju. Oni pomažu u rješavanju problema pri odlučivanju, odnosno u donošenju strateških odluka.

2. ZNAČAJ MENADŽMENTA U LOGISTICI

Menadžment predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Menadžment se definira kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Weihrich i Koontz). Dakle menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju ciljeva koji su unaprijed određeni. Pod osnovnim funkcijama menadžmenta podrazumijeva se:

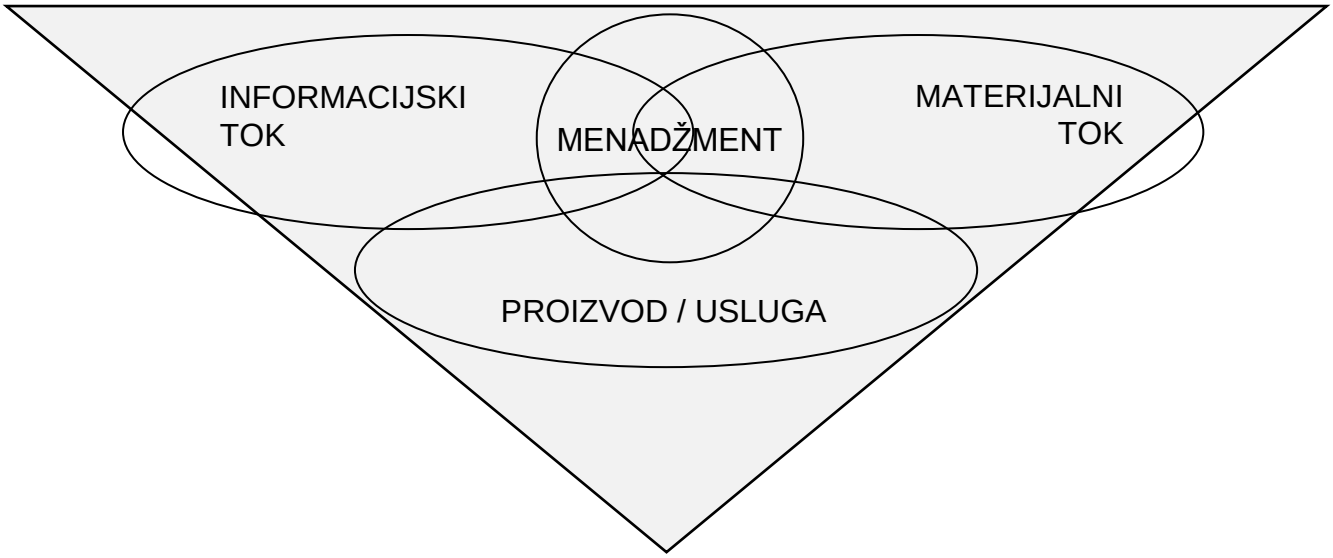
- planiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- vođenje i
- kontrola

Prema tome, jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžera je motivirati svoje suradnike, odnosno inspirirati druge, što često ovisi o njegovoj karizmi i njegovim osobnim intelektualnim značajkama. Suvremena poduzeća uopće ne bi mogla egzistirati bez menadžmenta jer je danas i previše izazova kojima su izloženi ljudi i cijelo društvo, a koji trebaju upravo menadžment za njihovo svladavanje. Moderni menadžeri naglašavaju važnost tzv. „mekih varijabli“, kao što su: ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta koje su se orijentirale na tzv. „tvrde varijable“ kao što su: strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd. Moderni menadžment izuzetno je zahtjevan, ali na određen način vrlo jednostavan. Ono što je zahtjevno jest pronalaženje najboljeg načina vođenja organizacije, čak i u najtežoj turbulentnoj i neizvjesnoj okolini.[1]

Upravljanje procesima prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja sa ciljem da se proizvodi i usluge realiziranju na efektivan i efikasan način, kako u pogledu troškova tako pogotovo u odnosu na kupca, korisnika i potrošača, jest funkcija logističkog menadžmenta, koja presudno utječe na dinamičku optimizaciju poslovanja u promjenjivom okruženju. Turbulentno okruženje

[1] http://www.logistika.bloger.index.hr/ (29.08.2015)

prisiljava suvremeni menadžment da odluči za fleksibilno prilagođavanje i adaptivno ponašanje u svom poslovnom i ukupnom društvenom okruženju. Kako ljudi čine dinamičku supstancu organizacije, upravljanje ljudskim potencijalima[2] te njihovo uključivanje u upravljanje logističkim poduzećem postaje najznačajnija funkcija menadžmenta i strateška orijentacija suvremenog logističkog poduzeća.[3]



Slika 1. Logistika u suvremenom poduzeću
Izvor : Zdravko Zekić, Logistički menadžment, Glosa d.o.o. Rijeka 2000. Str 28

S razvojem tehnologije, odnosno pojavom visoko sofisticiranih tehnologija, događa se zapravo paradoksalan fenomen da uspješnost poduzeća u logistici sve više ovisi o ljudima, njihovom znanju, kreativnosti, privrženosti poduzeću i njihovim ciljevima, njihovoj inicijativi i poduzetničkom ponašanju. Time se konkurentska prednost suvremenog poduzeća sve teže ostvaruje u proizvodnji, pa se težište aktivnosti za povećanje uspješnosti mora prebaciti u prostorno-vremensku transformaciju dobara, odnosno na područje logistike, koja se ne da lako

[2] U radu će se povremeno koristiti naziv "potencijali", a povremeno "resursi", ovisno o autoru na kojeg se poziva, jer spomenute riječi najčešće imaju isto ili vrlo slično značenje.
Međutim, potrebno je spomenuti, da neki autori smatraju kako izraz "ljudski resursi" ne treba poistovjećivati s terminom "ljudski potencijali." Izraz ljudski resursi pretpostavljaju širim od pojma ljudskog kapitala i instrumentalno usmjerenim. Više o tome vidi: Marčetić, G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Doktorska disertacija, Zagreb, 2006., str. 67.
[3] Zdravko Zekić, Logistički menadžment, Glosa d.o.o. Rijeka 2000. str 46

automatizirati, već su njena efikasnost i efektivnost posljedica ljudske kreativnosti, organizacijskih sposobnosti i inovativnosti.[4]

Razvoj logističkog menadžmenta je, međutim, evolutivan proces koji korenspodira s razvojem poduzeća i njegovog šarenog okruženja. Sve raznovrsnije potrebe i želje sve zahtjevnijih korisnika na sve dinamičnijem i prostranijem tržištu ističu u prvi plan logističke ljudske potencijale, odnosno logističke eksperte i logističke operativne i strategijske menadžere, kao najdinamičnije elemente organizacije suvremenog poduzeća. Zahtjevi koji se pred njih postavljaju, kao nositelje strategije i izvršnih funkcija suvremenog poduzeća, potiču potrebe njihovog sustavnog obrazovanja i usavršavanja te organiziranja u sustav logističkog menadžmenta koji timski, sustavno i logistički upravlja poslovanjem poduzeća u suvremenom okruženju.[5]

[4] Ibid. str. 47.
[5] Ibid. str. 66.

3. LJUDSKI POTENCIJAL U LOGISTICI

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja.[6]

Menadžment ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[7]

Ljudski resursi čine živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa, ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. To što dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu, itd., nikako ne znači da imaju identične ljudske resurse. Ono što ih razlikuje jest činjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti nego nova kvaliteta koja, ovisno o drugim faktorima, može biti veća ili manja.[8] Ljudi, ljudski potencijal, te menadžment ljudskih potencijala nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija. Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta.

[6] http://www.definiraj.com/1447/ljudski-potencijali/ (25.05.2015)
[7] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 16.
[8] Ibid. str. 25.

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina

Mnogobrojne knjige, članci i općenito naraslo znanje, brojni modeli, teorije, istraživanja, studije te obrazovni programi na sveučilištima diljem svijeta usmjereni na izučavanje ljudskih potencijala opravdavaju da se govori o posebnoj znanstvenoj disciplini. Intenzitet i broj radova upućuje da se radi o izrazito propulzivnom i brzo rastućem akademskom i znanstvenom području.[9]

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama i organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudski potencijala u organizacijama.[10]

Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija

U određenju menadžerskih funkcija i zadaća koje obavljaju u organizacijama jest i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakva efekta.

Za uspješan menadžment od presudne su važnosti sposobnosti:[11]

- da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlenike
- da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
- da upravljaju svim vrstama konflikta između jakih pojedinaca i grupa
- da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
- da integriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

[9] Ibid. str. 4.
[10] Ibid. str. 6.
[11] Ibid. str. 9.

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija

Menadžment ljudskih potencijala ima značenje koje se odnosi na posebnu poslovnu funkciju u organizaciji. U njoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjavaju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenika. [12]

Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu, koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentnu prednost. To je filozofija usmjerena na meke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto. Uspješna i neuspješna poduzeća i menadžment bitno se razlikuju upravo po svome odnosu prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim potencijalima.[13] Razlike dobivene istraživanjima pokazuje tablica1.

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća

USPJEŠNA PODUZEĆA	NEUSPJEŠNA PODUZEĆA
• Stvarni interes za ljude – ljudi najvrjednija imovina • Dobar trening, razvoj , praćenje i mogućnost napredovanja • Dobri programi nagrađivanja • Sposobni zadržati zaposlene – niska fluktuacija • Vrhovni menadžment je posvećen i daje podršku ljudima • Razvijaju i potiču participaciju zaposlenih	• Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude • Upravljaju na autokratski i birokratski način; rigidna su i nefleksibilna • Nimalo ili malo školuju i razvijaju zaposlene • Imaju loš sustav internog napredovanja • Slabe interne komunikacije • Nejasna i zastarjela politika • Visoka fluktuacija

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 13

[12] Ibid. str. 11.
[13] Ibid. str. 13.

3.1 Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se cjelokupne organizacijske strategije, ciljevi, planovi i programi prevode u određen broj ljudi s odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima neophodnima za osiguranje organizacijske uspješnosti i razvoja[14].

To je sustavni proces odlučivanja o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, odjeljenja i organizacije ostvariti u budućnosti. Ono uključuje razvijanje pravila ponašanja i procedure, te predviđanje budućih efekata, odnosno to je proces pomoću kojeg se rukovodstvo osigurava da ima pravi broj i vrstu ljudi na pravim mjestima u pravo vrijeme, koji su sposobni pomoći organizaciji u postizanju njenih ciljeva.

Planiranje je menadžerska funkcija. Plan ljudskih resursa radi menadžment ljudskih resursa na osnovi plana menadžmenta poduzeća u cjelini. Plan ljudskih resursa prati strategijski plan poduzeća i namjera mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu zaposlenih, postići njihovu maksimalnu proizvodnost, te predvidjeti probleme nastale zbog potencijalnih viškova ili manjkova radne snage.

Dakle, menadžment ljudskih resursa treba poznavati planske ciljeve, plan rada i poslovanja poduzeća, poslovnu politiku i politiku upravljanja ljudskim resursima, kao i karakteristike i iskorištenost ljudskih resursa, njihove mogućnosti i nedostatke.

Odnosno, da bi se napravio kvalitetan plan ljudskih resursa, menadžment poduzeća kao i menadžeri ljudskih resursa trebaju znati odgovore na sljedeća pitanja:

- Koliko ljudi je potrebno za ostvarivanje poslovnog plana?
- Ljude kojih vještina, znanja i sposobnosti treba tražiti?
- Na koji način osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?

No, da bi menadžment dobio pravovremene i kvalitetne odgovore na prethodno postavljena pitanja potrebno je provesti procjenu postojećih ljudskih

[14] Ibid. str. 180.

resursa i procijeniti buduće potrebe za ljudskim resursima, te razviti program za zadovoljavanje navedenih potreba.

Proces planiranja se obično provodi jednom godišnje i obuhvaća nekoliko koraka:[15]

1. Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju. Eksterni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa: sastav radne snage, struktura rada, utjecaj vlade, zakonska regulativa i dr. Interni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa: strateški i poslovni planovi, raspoloživa radna snaga, stopa fluktuacije i dr.
2. Predviđanje ponude i potražnje za ljudskim resursima. Ponuda ljudskih resursa može biti interna i eksterna. Internu ponudu čine svi zaposleni u organizaciji koji potražnju za ljudskim resursima mogu zadovoljiti bilo ostajanjem na istom radnom mjestu ili premještanjem na neko drugo radno mjesto za koje zadovoljavaju tražene uvjete. Ukoliko organizacija ne može zadovoljiti potrebe za radnom snagom iz internih izvora, to čini na tržištu rada, odnosno koristi eksternu ponudu. Potražnja za ljudskim resursima je proces procjene broja, znanja, sposobnosti i vještina koje će biti potrebne poduzeću da ispuni unaprijed planirane ciljeve.
3. Usklađivanje ponude i potražnje ljudskih resursa. Višak odnosno suficit ljudskih resursa događa se u situaciji kada je ponuda veća od potražnje za ljudskim resursima. Poduzeća ga rješavaju na nekoliko načina: otpuštanje viška zaposlenih, stimuliranje prijevremenog odlaska u mirovinu, prestankom zapošljavanja i dr. Manjak odnosno deficit ljudskih resursa događa se u situaciji kada je potražnja za ljudskim resursima veća od ponude. To se rješava na različite načine: zapošljavanje novih radnika, destimuliranje odlaska u mirovinu, prekovremenim radom, prekvalifikacijama i sl.
4. Praćenje i korigiranje plana ljudskih resursa. Nakon što su provedene prethodne tri faze planiranja ljudskih resursa slijedi izrada plana, kojem je zadatak usklađivanje ponude i potražnje za ljudskim resursima u svrhu ostvarivanja ciljeva, odnosno provođenja strategije poduzeća. Plan ljudskih

[15] Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001. str. 143.

resursa možemo definirati i kao proces planiranja razvoja karijere zaposlenih, koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, daljnje školovanje i napredovanje donijeti probitak i sebi i poduzeću.

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala jesu:

- Uspostaviti jasnu vezu između strategije poslovanja i ljudskih resursa
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudima
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalan povrat na ulaganja u ljudske resurse
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom

Planiranje ljudskih potencijala postaje izuzetno važno jer organizaciji donosi prednosti pred konkurencijom – optimalno koriste ljudske resurse, zadržavaju najbolje, osmišljavaju strategiju za razvoj „slabijih“, razvijaju menadžment i sustav nagrađivanja.

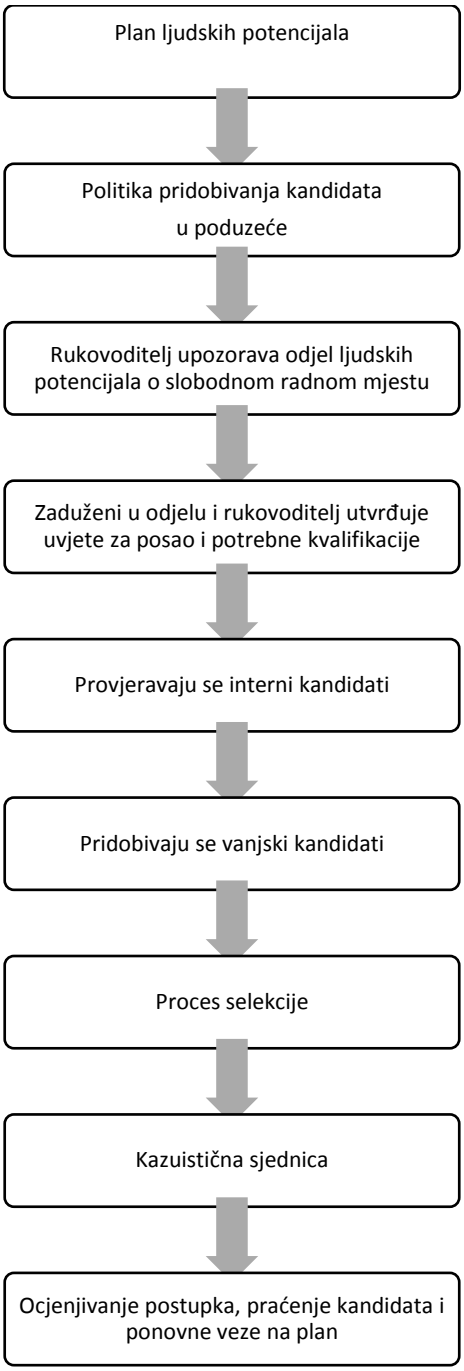
Pribavljanje ljudskih resursa je proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.[16]

Odnosno, to je proces usklađivanja profesionalnih preferencija i ciljeva pojedinaca s preferencijama i potrebama organizacije, što znači da je potrebno voditi računa o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako cijeli proces ne bi završio samo na privlačenju, nego i na zadržavanju kandidata.

Stoga je potrebno da poduzeće kandidatima pruži što više podataka o poduzeću i uvjetima rada, jer isticanje dobrih, a prikrivanje loših strana ima samo kratkoročno pozitivan efekt, nakon kojeg slijede nezadovoljstvo i napuštanje organizacije.

[16] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 289.

Jedan od uobičajenih postupaka je informiranje veće skupine kadrova koje ima potrebne kvalifikacije, odnosno znanje, s tim da taj broj uvijek bude veći od objektivnih potreba poduzeća. U takvom slučaju je moguća selekcija.[17] Proces pribavljanja i selekcije prikazuje slika 2.



Slika 2. Proces pridobivanja kandidata
Izvor: Marušić S. Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001. Str 126.

[17] Lacković Z., Managmetn malog poduzeća, Grafika d.o.o. Osijek, 2004. str. 313.

Unutarnji i vanjski izvori pribavljanja kandidata

Unutarnje izvore regrutiranja čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama. Svrha je pružiti zaposlenicima mogućnost da promijene posao ili prihvate posao koji im je interesantniji i za koje su kvalificirani.

Tri načina pribavljanja kandidata iz unutarnjih izvora:[18]

- Oglašavanje – preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena
- Preporuke neposrednih menadžera – koje predstavljaju takav oblik regrutiranja u kojem menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove.
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala – što zahtjeva analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih potencijala i identificiranje onih koji najbolje udovoljavaju zahtjevima.

Vanjske izvore regrutiranja čine kandidati na tržištu rada, oni koji se nalaze u procesu obrazovanja i oni koji su zaposleni u drugom poduzeću.

Četiri načina pribavljanja kandidata iz vanjskih izvora:[19]

- Oglašavanje – pri čemu poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, posteri na javnim mjestima, internet.
- Agencije za zapošljavanje – koje se dijele na dvije vrste: državne i privatne
- Obrazovne institucije – privlačenje mladih osoba iz škola i sa fakulteta
- Sindikati – koji posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima

Prednosti pribavljanja kandidata iznutra: bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata, kandidati bolje poznaju organizaciju, pozitivno djelovanje na moral i motivaciju zaposlenih, otvaranje prostora za promociju, jačanje percepcije o

[18] Ibid. str. 298.
[19] Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000. str. 377.

brizi organizacije o dobrim djelatnicima, koristi od dosadašnja ulaganja u ljudske resurse, te je obično jeftinije i brže.

Nedostatci pribavljanja kandidata iznutra: ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao, gušenje novih ideja i inovacija, te učvršćivanje ustaljenog načina djelovanja.

Prednosti pribavljanja kandidata izvana: mnogo veći "pool"[20] talenata, unošenje novih ideja i uvidi u organizaciju, omogućavanje promjena, smanjenje unutarnjih napetosti i sukoba, često omogućavanje promjena unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja u poduzeću.

Nedostatci pribavljanja kandidata izvana: privlačenje i evoluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje, duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije, može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao, uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim.[21]

Bez obzira koji se izvori koristili, opći cilj regrutiranja je uvijek isti, a to je, da uz minimalne troškove, pronađe kvalificirane kandidate, koji će uspješno obavljati posao, te ostati u poduzeću.

3.2 Selekcija ljudskih potencijala

Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanje njihove radne uspješnosti. Ona predstavlja identifikaciju i izbor između više kandidata, čija znanja, sposobnosti, osobine i motivacija u najvećem stupnju odgovaraju zahtjevima posla. Proces selekcije podrazumijeva da se najprije odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla, a da se zatim svaki od kandidata ocijeni prema tome koliko ispunjava zahtijevane karakteristike posla.

Odnosno, selekcija podrazumijeva postupak izbora između unaprijed regrutiranih kandidata, odnosno ocjenjivanje sposobnosti kandidata za obavljanje traženih poslova, a to je moguće obaviti na dva načina, odnosno pristupa:

[20] „Pool" engl. = jezero, u prenesenom značenju veliki izbor
[21] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 294.

- Precizno definirati zahtjeve posla, tj. radnog mjesta koje treba popuniti i onda tražiti među kandidatima one koji ih najbolje ispunjavaju
- Izvršiti iscrpan pregled karakteristika kandidata, na temelj toga izraditi rang listu i birati one koji imaju najviše rangove na listi

Postupak selekcije sastoji se od deset etapa: preliminarnog intervjua, kompletiranja dokumentacije, testova znanja, intervjua u službi ljudskih resursa, ispitivanja podrijetla, medicinskog pregleda, preliminarne selekcije, intervjua s neposrednim rukovoditeljem, provjere znanja, probnog rada i odluke o zaposlenju.[22]

Prilikom provođenja procesa selekcije ne trebaju se primjenjivati sve navedene etape, a izbor etapa u najvećoj mjeri ovisi o vrsti radnog mjesta koje se želi popuniti.

Metode selekcije i izvori podataka o kandidatima dijele se u 2 skupine:

- Konvencionalne: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, probni rad i dr.
- Nekonvencionalne: poligrafska ispitivanja, testiranja na drogu, astrologija i dr.

Uspješno obavljena selekcija podrazumijeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati poslove za koje je zadužen, u skladu sa kriterijima i pravilima koje postavlja sama organizacija. Stoga se može zaključiti da je osnovni cilj procesa selekcije prognozirati i maksimizirani buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.

3.3 Motiviranje i nagrađivanje

Motivacija je ponašanje usmjereno cilju, zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.[23]

[22] Buble M., Management, ekonomski fakultet, Split, 2000. str. 382.
[23] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 556.

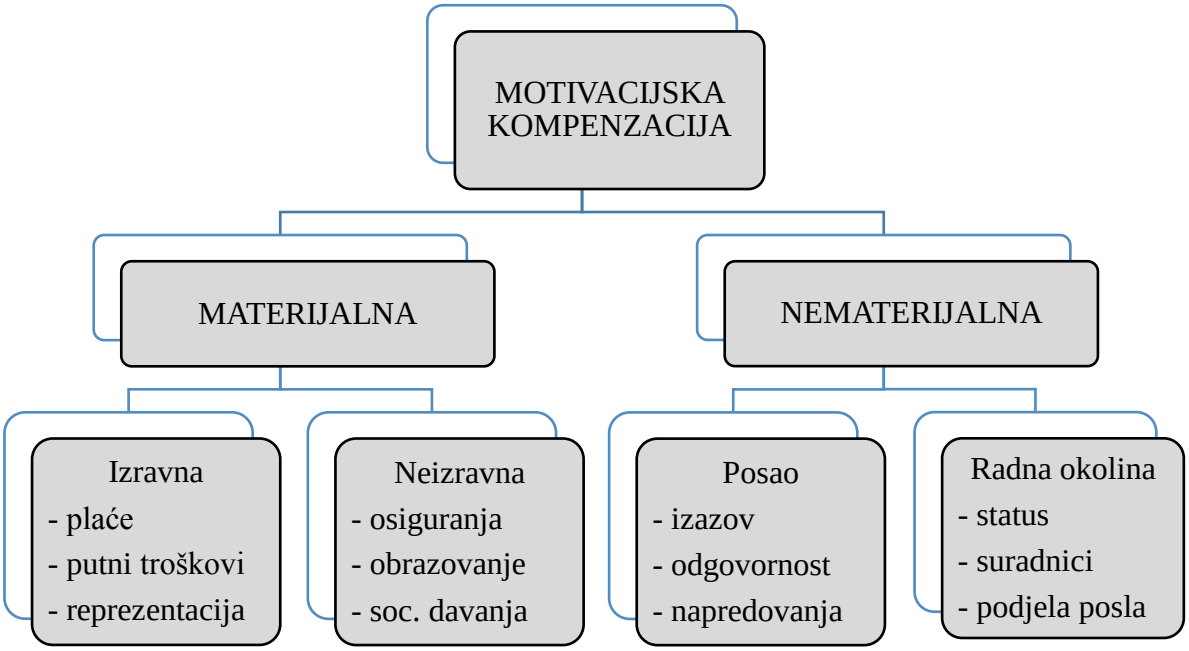
Motivacija je složen proces, od javljanja potrebe do postizanja rezultata. Menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit menadžerskog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Jer o motivaciji samih zaposlenika ovise njihovi individualni rezultati, a u konačnici iz toga proizlaze poslovni rezultati. Motivacija, odnosno motivirani zaposlenik, poboljšava proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada, podiže kvalitetu radnog života te jača konkurentsku sposobnost i uspješnost poduzeća.

Svrha motivacijskog sustava je podizanje radne uspješnosti i nagrađivanje poželjnih ponašanja, što uključuje raznolike strategije. To je složen i zahtjevan zadatak kojim treba odgovoriti na niz pitanja. Strategije motiviranja temelje se na tri bitne spoznaje psihologije:

1. Većina je ljudskih potreba odnosno čimbenika motivacije nematerijalne prirode.
2. Motivacijski sustav mora zadovoljavati širok spektar potreba, ciljeva i aspiracija.
3. Sustav treba biti usmjeren na područje na kojem se želi postići viši rezultat.

Menadžeri danas imaju na raspolaganju brojne teorijske, istraživanjem i praksom provjerene te aplikativne strategije koje se mogu podijeliti u dvije velike skupine: materijalne (izravne, neizravne) i nematerijalne strategije (posao i radna okolina), slika 3.[24]

[24] Ibid. str. 606.



Slika 3. Motivacijske kompenzacije
Izvor: Izradio autor

Adekvatno materijalno i nematerijalno nagrađivanje predstavlja temelj na kojemu treba razvijati i nadograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni potencijal i privlačnost radne snage u određenoj radnoj situaciji.

Zaposlenici trebaju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne dnevnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom. Materijalne kompenzacije su dakle neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar poduzeća. Politika plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, a sustavi nagrađivanja mogu biti individualni i na razini organizacije.

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, suradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd.) potrebno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

4. UPRAVLJANJE SASTANCIMA KAO PREDUVJET LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

S obzirom na istraživanja koja govore da većina menadžera provede 60 % svog radnog vremena na sastancima, potreba da oni postanu učinkoviti nikad nije bila veća. Održavanje uspješnih sastanaka ključna je menadžerska vještina.[25] Pojam sastanaka širi negativne misli, što je posljedica iskustava, ali i predrasuda. Sastanak, dobar ili loš, odraz je svojih sudionika, posebno svog voditelja. Sastanci čine bit rukovođenja.

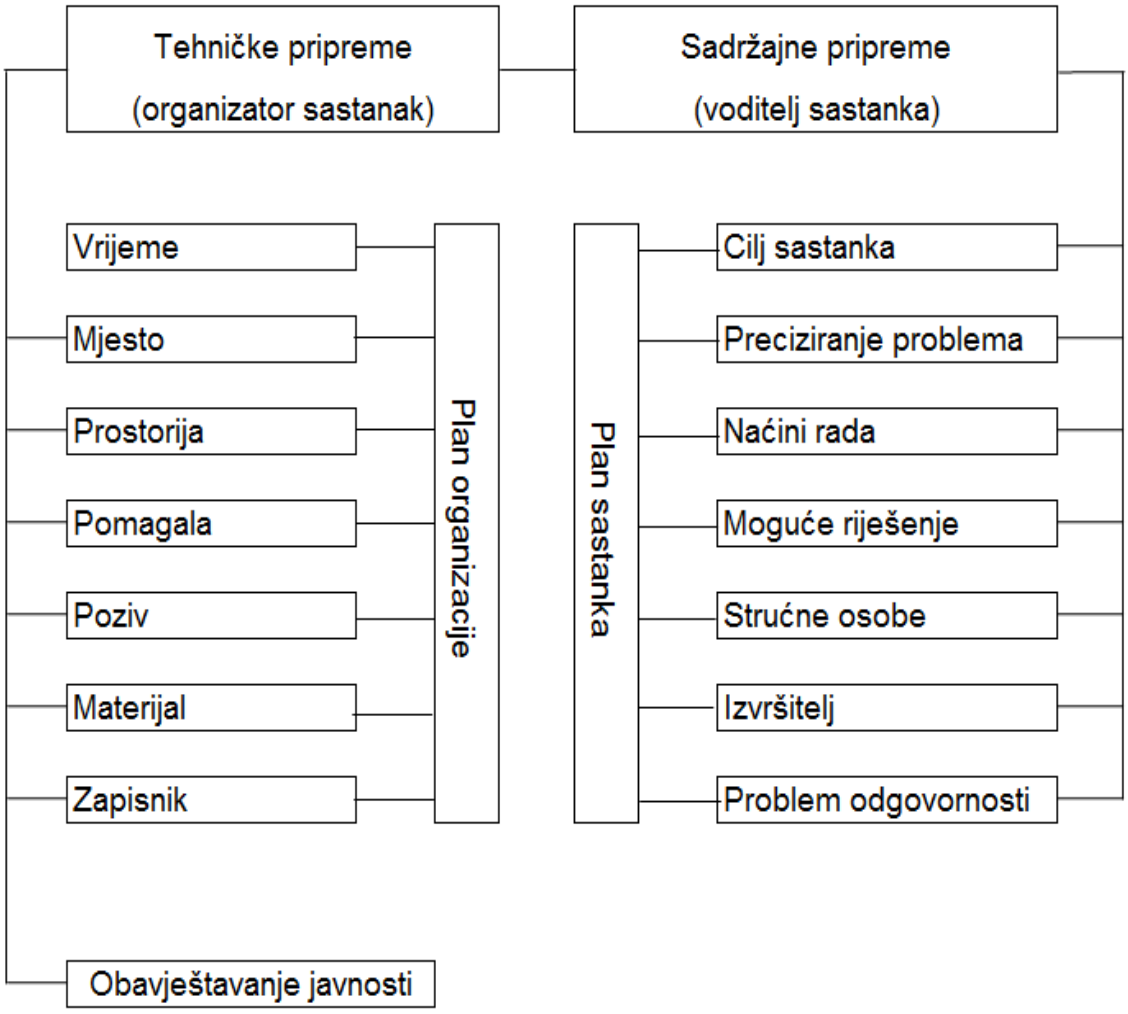
4.1 Priprema sastanaka

Pripremajući sastanak njegov organizator preuzima veliku odgovornost, jer su sastanci skupi, a još su skuplji ako se ne pripreme kako treba. Priprema sastanka se sastoji od dva djela, tehničke pripreme, koja podrazumijeva tehničke detalje kao što su vrijeme, mjesto, prostorija, broj sjedala, osvježenje, tehnička pomagala, poziv, materijali..., i sadržajne pripreme koja nam govori o čemu je riječ na sastanku.

Uspješnost sastanka mnogo ovisi o pripremi. Nekoliko je temeljnih koraka u pripremi sastanka:

- određivanje cilja sastanka
- izbor sudionika sastanka
- priprema dnevnog reda
- utvrđivanje vremena i mjesta održavanja
- obavještavanje predviđenih sudionika

[25] Alan Barker, Sastanak: učinkovit, ugodan... uspješan, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001. str. 9.



Slika 4. Shematski prikaz pripreme sastanka
Izvor: Gnjato V., Sastanci – interesni komuniciranje, Aliena, Zagreb, 2003. str. 112.

Sastanci se ponekad sazivaju iz nedovoljno opravdanih razloga ili neprimjerenih razloga kao što su: osjećaj obaveze da sastanci budu redoviti, potreba za druženjem, uljepšavanju dojma o timskoj atmosferi, forsiranje odluke koja je slabo podržana, prilika moćnim pojedincima da se istaknu pred drugima itd.[26]

Ciljeve sastanka potrebno je dobro razmotriti jer dobro odabrani ciljevi sastanak čine učinkovitijim te u većoj mjeri motiviraju i angažiraju sudionike. S druge

[26] G. Bubaš, Poslovno komuniciranje, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 69.

strane, neadekvatni ciljevi mogu uzrokovati nedolazak pozvanih sudionika na sastanak, odnosno sukobe i neslaganje tijekom sastanka. Ovisno o cilju sastanka prema njemu se biraju sudionici sastanka. Sudionici sastanka se mogu birati prema spolu, dobi, stručnoj spremi, području interesa, a mogu biti i mješoviti bez nekog kriterija.

Jedan od načina da se razmotre i razrade mogući ciljevi sastanka te pridonese uspješnoj organizaciji jest izrada dnevnog reda. Dnevni red je moguće oblikovati na različite načine, ovisno o ciljevima sastanka, važnosti i kompleksnosti pojedinih točaka i aktivnosti koje sudionici trebaju provest. Kod oblikovanja dnevnog reda moguće je koristiti sljedeće principe:[27]

- logički raspored – grupiranje tema po sličnosti
- hitni problemi – treba ih staviti ranije i brzo rješavati
- rutinski zadatci – moguće ih je brzo riješiti na početku
- složenost – kompleksne teme treba rješavati dok su svi odmorni
- važni problemi – za njih treba osigurati dovoljno pažnje i vremena
- tip aktivnosti – korisno je odvojiti informiranje i odlučivanje
- broj točaka – za razumno trajanje sastanka ne smije ih biti previše
- ubrzavanje – neke teme moguće je dodijeliti odborima
- stanke i trajanje – korisno je definirati ih unaprijed i odrediti im ciljano vrijeme.

4.2 Vođenje sastanaka

Širom svijeta prisutan je veliki problem voditelja sastanka, a to je strah od nastupa pred publikom. Način ili tehnika vođenja sastanka iznimno je važna, jer se njime stvara dobro ili loše ozračje u kojemu će se sastanak odvijati, o čemu uglavnom ovisi i ishod sastanka.

[27] Ibid. str. 69.

Vođenje uspješnog sastanka ima pet ključnih elemenata:[28]

- Planiranje – odrediti točne ciljeve sastanka, zašto su potrebni sastanci, u pozivu navesti teme o kojima će se razgovarati
- Informiranje – U uvodu navedite zašto se raspravlja i što se želi postići raspravom, unaprijed pripremite ljude i informacije koje su potrebne
- Priprema – treba tražiti logičnu vezu između različitih točaka i složiti ih prema potrebnom rasporedu, treba odrediti toliko vremena za trajanje sastanka da važne točke dobiju cjelovitu raspravu, čak i ako nisu hitne
- Struktura i kontrola – sastanak nije grupna terapija, treba ograničiti „upadanje“ u tuđe govore. Rasprava ima svoju strukturu: najprije se navodi problem, zatim se navode dokazi, nakon toga se raspravlja što dokazi potvrđuju, onda se dolazi do zaključka te se tada može odlučiti o djelovanju.

Tri karakteristična načina vođenja sastanaka:[29]

Diktatorska tehnika vođenja sastanaka, u kojoj je voditelj sebi odredio glavnu ulogu, ne obazirući se previše na sudionike. Takav tip voditelja je neupitni autoritet koji provodi zamišljeno, on usmjerava, dopunjuje, ispravlja, odobrava, daje ton diskusiji, formulira odluke. Ustrajan je i upotrijebiti će sva sredstva kojim raspolaže kako bi slomio otpor neistomišljenika. Jako je sugestivan pa se sudionici sastanka radije ne javljaju za riječ, jer vjeruju da je to već gotov zaključak koji oni samo moraju formalno potvrditi. Takav stil vođenja može biti prihvatljiv, donekle, ako je riječ samo o informativnim sastancima. Međutim, ako nakon toga slijedi dogovor o aktivnostima na temelju informacija, posve je neproduktivan.

Konfuzna tehnika je najočiglednija kad je riječ o neplaniranim sastancima, dogovorima bez posebne najave i dnevnog reda. Na takvim sastancima svatko govori što hoće, kao da ima vremena na pretek, kao da vlada duboka demokracija, a zapravo je anarhija. Voditelj sastanka nema osjećaj da vodi sastanak već ga diskutanti uzimaju u ruke i najglasniji imaju glavnu riječ, a problemi se ne rješavaju. Rasprave su nepotrebno duge, a ako se nešto i odluči to je zasluga najbučnijih. Takav način dogovaranja donekle je primjenjiv u manjim grupama gdje su

[28] Saša P., Sastankom do cilja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 11.
[29] Gnjato V., Sastanci – interesni komuniciranje, Aliena, Zagreb, 2003. str. 122.

sposobnosti sudionika približno jednake i gdje je velik stupanj odgovornosti. U protivnom, takvi su sastanci najbolji primjer gubljenja dragocjenog vremena.

Demokratska tehnika ili diskusijski sastanci je oblik dogovaranja kad se radni materijal pravodobno dostavlja, na sastanku se tema ukratko izloži, a zatim se o toj temi raspravlja. Na ovakvim sastancima sudionici misle „svojom glavom“ i iznose svoje mišljenje bez ustručavanja. Voditelj sastanka nema nadređeni položaj, on je prvi među jednakima, a odluke koje se donose izraz su volje svih ili većine sudionika u raspravi. Svatko ima pravo reći svoje mišljenje ili odbiti drugo mišljenje snagom argumenata. Na kraju takvog sastanka voditelj zaključuje i odlučuje u ime prisutnih i njihovih ideja i prijedloga koji su temelj za donošenje stavova, zaključaka i odluka. Demokratska tehnika uvažava čovjekovu osobnost, njegovo pravo na mišljenje, ali istodobno jača i njegovu odgovornost.

4.3 Analiza sastanaka

Vrijeme je najvrjednija imovina, pa će povećavanjem produktivnosti djelatnika na sastancima, dobit tvrtke porasti. Zato treba planirati osposobljavanje djelatnika za učinkovitije sudjelovanje na sastancima. Svaka investicija u tom pravcu će se višestruko isplatiti. Kod analize sastanka uzima se u obzir priprema sastanka, rad voditelja, analizira se diskusija i reakcija sudionika sastanka te ishod i uspješnost sastanka. Sastanci mogu biti učinkoviti i neučinkoviti, što je pokazatelj rada grupe.

4.3.1 Učinkoviti sastanci

Kvalitetni i učinkoviti sastanci ne događaju se slučajno, oni su rezultat dobrog i pomnog planiranja**.** Vrijeme koje ste utrošili u pripremu sastanka kasnije će vam dati pozitivne rezultate kroz učinkovito korištenje vremena koje ste predvidjeli za sastanak te ostvarivanje zadanih ciljeva. Učinkoviti sastanci ostavljaju vas ispunjenima pozitivnom energijom i osjećajem da ste doista nešto postigli.[30]

[30] http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/79-ucinkoviti-sastanci (17.12.2014)

4.3.2 Neučinkoviti sastanci

Neki od znakova neučinkovitih sastanaka:[31]

- Članovi kasne na sastanke
- Sastanci predugo traju
- Sastanci su dosadni
- Prisutni ne doprinose raspravi
- Predugo se zadržava na jednoj točki dnevnog reda, a ostale brzo prođu
- Članovi se osjećaju frustrirano, ljuto, iscrpljeno, bez ideje i imaju osjećaj gubljenja vremena
- Jedan ili dvoje ljudi dominira cijelim sastankom
- Odluke se ne donose ili su nametnute od voditelja
- Sudionici ne slušaju što se govori

Uzroci neučinkovitih sastanaka mogu biti: 1. slaba tehnička, stručna ili sadržajna priprema sastanka, preopširan dnevni red, smanjena pozornost zbog okolnosti; 2. slabo izlaganje cilja i teme sastanka: čitanje teza, preopširne teze, čitanje izlaganja i slabo izražavanje; 3. slabo vođenje diskusije: voditelj gubi „konce“, diskutanti ne diskutiraju u vidu rješenja, niti argumentirano, odluta se od teme, ne vlada demokratska nego uvredljiva ili autoritarna atmosfera; 4. slabo uređene odgovornosti: nisu precizirani izvršitelji, točni zadatci i rokovi.[32]

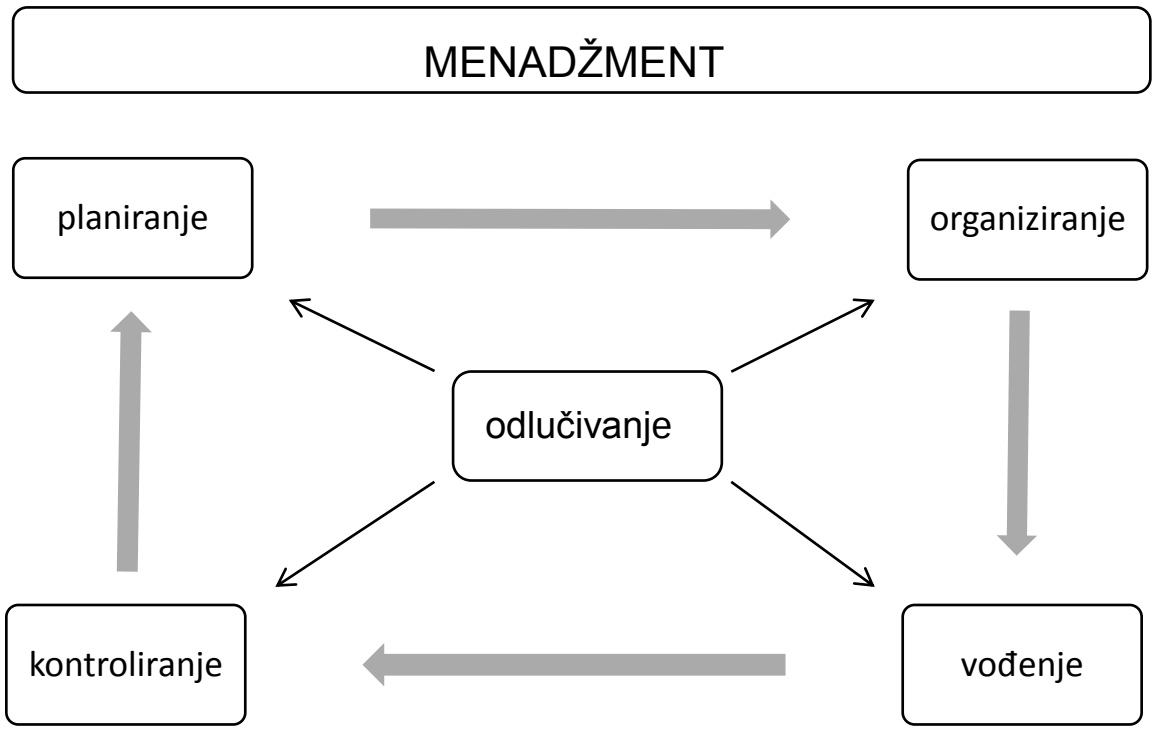
Neučinkovite sastanke je moguće je popraviti na nekoliko načina:[33]

- Prethodno se utvrdi i podjeli dnevni red;
- Sastanci počinju i završavaju na vrijeme;
- Vođenje sastanka se dobro pripremi;
- Formuliraju se jasni zaključci o akcijama i kriterijima provjere te njihovo ostvarivanje do sljedećeg sastanka;
- Posljednjih 10 minuta se posveti sažimanju sastanka;
- Posvetiti vrijeme ″procesnim pitanjima″, tj. opažati kako grupa radi, kako se članovi osjećaju u grupi, kakvi su njihovi međusobni odnosi.

[31] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)
[32] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)
[33] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

5. MODELI LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA

Odlučivanje je temelj upravljanja tvrtkom te se smatra jednim od najzahtjevnijih i najtežih zadataka koje menadžer „nosi na svojim leđima“. Odlučivanje u poslu, odnosno poslovno odlučivanje zahtjeva više sistematičnosti nego ono u privatnom životu, ne zato što je ono važnije, već zato što tangira veći broj članova organizacije. Što je razina odlučivanja viša, gledajući s aspekta raspona odgovornosti, to je i odlučivanje važnije jer se tiče velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke to može imati katastrofalne posljedice za organizaciju kao cjelinu.[34] Odnos funkcija menadžmenta i odlučivanja moglo bi se prikazati kao na slici 5.



Slika 5. Odlučivanje i menadžerske funkcije
Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redžep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. Str. 9

[34] http://www.infotrend.hr/clanak/2009/7/temelj-procesa-odlucivanja,41,810.html (09.09.2015)

Odlučivanje treba definirati kao svjestan generički proces, svojstven svim oblicima ljudskog ponašanja, koji obuhvaća izbor između dviju ili više mogućih i unaprijed pripremljenih akcija te provedbu odabrane akcije, kako bi se postigao unaprijed zadani cilj.[35] Odlučivanje možemo nazvati i proces stvaranja odluke.

Dok smo odlučivanje definirali kao proces, odluke predstavljaju rezultat procesa odlučivanja. Čim je odluka donesena može se smatrati da je proces odlučivanja završen. Odlukom su otklonjene sve dileme, opcije i varijante te se sad sva pozornost mora usmjeriti na njezino provođenje, jer samo donošenje odluke, ako se ona ne provede u praksi, obezvrjeđuje sav napor uložen u proces odlučivanja. Odluke mogu biti programirane i to su odluke za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju i neprogramirane odluke koje se primjenjuju u situacijama koje nisu redovite i koje se ne ponavljaju. S obzirom na važnost odnosno značenje odluke postoje strateške, taktičke i operativne odluke.[36]

5.1 Faze u procesu odlučivanja

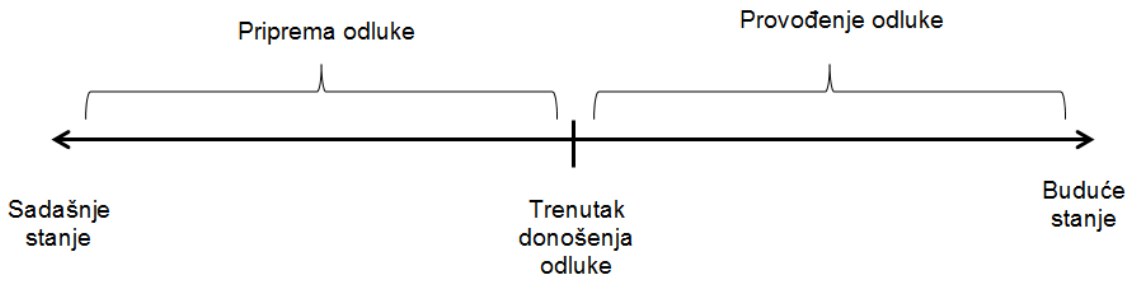
Odlučivanje je stalan proces i u privatnom životu i u organizacijama, tj. u poslovnom okruženju. Mnoge odluke od donositelja traže mnogo vremena, priprema i znanja, za razliku od najvećeg broja odluka koje su dio našeg svakodnevnog života, koje donosimo spontano pa gotovo i ne zapažamo da odlučujemo. Odlučivanje je proces i kao što svaki proces ima svoje faze tako i proces odlučivanja ima nekoliko faza: [37]

- Identifikacija problema
- Definiranje zadataka
- Analiza postojećeg stanja
- Traženje inačica rješenja problema
- Vrjednovanje inačica rješenja problema

[35] Zoltan Baračkai, Menadžersko odlučivanje, Sarajevo, Svjetlost, Ekonomski institut, 1991. str. 15.
[36] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)
[37] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

- Donošenje odluke
- Provođenje odluke
- Kontrola i upravljanje procesom

Za kvalitetno donošenje odluke ne bi se smjelo preskočiti ni jednu navedenu fazu. Proces zahtjeva temeljitost i postupnost, osobito u slučaju strateški i razvojnih odluka. U jednostavnim rutinskim situacijama može se činiti da su neke faze nepotrebne, ali nije tako. One jednostavno ne dolaze do izražaja. Analizirajući proces odlučivanja možemo zaključiti da faza *donošenja odluka* predstavlja određeni jednokratan čin kojemu prethode neke aktivnosti kao što i iza njega slijede neke aktivnosti.[38] Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 6.



Slika 6. Faze procesa odlučivanja
Izvor: Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. Str. 62

Proces odlučivanja, kao što smo već prethodno utvrdili, ne završava s fazom donošenja odluke. Uspješni menadžeri moraju voditi brigu i o pravilnom provođenju odluke, jer bez provođenja odluke i od najbolje donesene odluke neće biti ništa. Također, paralelno s provođenjem odluke teče i proces kontrole, kao posljednje faze u procesu odlučivanja.[39]

[38] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 62.
[39] Ibid. str. 66.

5.2 Načini logističkog odlučivanja

Pojedinci u poduzećima donose odluke, bez obzira radilo se o odlukama na vrhu ili odlukama u okviru pojedinog radnog mjesta. Tako je svaki pojedinac redovito uključen u odlučivanje, tj. pojedinac odabire između jedne ili više mogućnosti. S obzirom na probleme o kojima se odlučuje, možemo govoriti o programiranom i neprogramiranom odlučivanju. Što se tiče subjekta odlučivanja možemo govoriti o individualnom i grupnom odlučivanju. Organizacijskim sredstvima (pravilnicima, procedurama, uputama) poduzeće propisuje način donošenja odluka.

5.2.1 Grupno odlučivanje

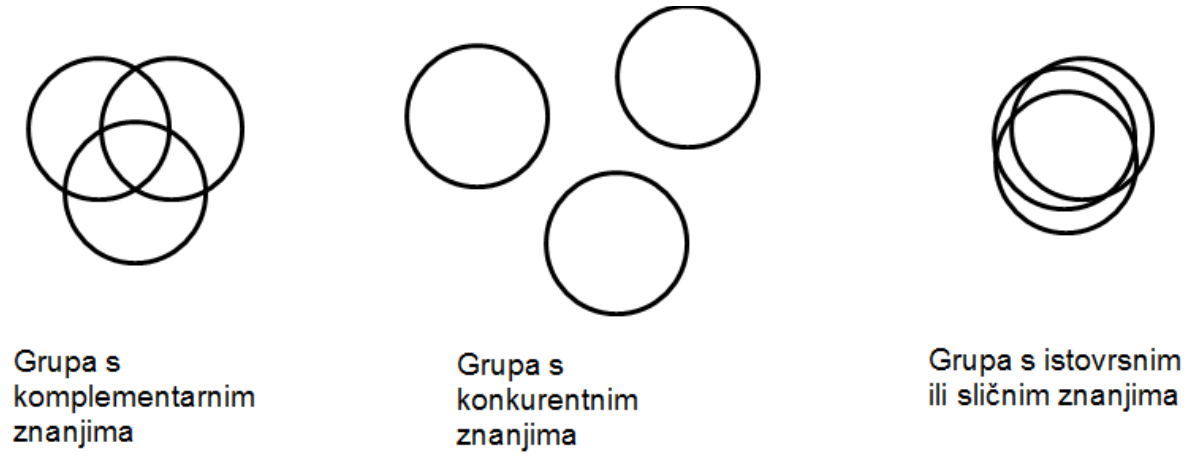
Grupno odlučivanje predstavlja oblik poslovnog ili logističkog odlučivanja u kojemu odluke donose skupine ljudi strukturirane prema različitim osnovama. Osnova za formiranje skupina može biti vlasništvo, upravljačke funkcije, zajednički rad na nekom poslu i sl. Komunikacijske interakcije u skupnoj odluci mogu povećati ili smanjiti kakvoću odluke u usporedbi s odlukom koju bi donio pojedinac. Zato treba obratiti pažnju na učinkovitost i efikasnost odlučivanja.[40]

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja je da odluke donose dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća grupa. Članove grupe povezuju zajednički interesi i moraju međusobno komunicirati, budući da dijele međusobno uloge u ostvarenju zajedničkih ciljeva grupe. Koliko će grupa biti uspješna u odlučivanju ovisi o ponašanju njezinih članova, a posebno vođe grupe koji mora znati kombinirati njihove pojedinačne snage kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. [41]

Grupno odlučivanje je sporiji i složeniji način odlučivanja, jer u njemu sudjeluje veći broj osoba zbog čega proces odlučivanja i traje duže. Hoće li odlučivanje u grupi biti brže ili sporije, ovisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna. Na slici 7. prikazane su različite

[40] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)
[41] Saša P., Babogradac LJ., Pametna odluka, Školska knjiga, Zagreb, 2013. str. 46.

grupe donositelja odluka s obzirom na znanje njihovi članova. U grupnom odlučivanju postići će se najbolji rezultati, ako su znanja članova grupe komplementarna, a najslabiji ako su ona konkurentna.[42]



Slika 7. Grupe donosioca odluka s obzirom na znanje članova
Izvor: Izradio autor

U grupnom odlučivanju sudjeluju različite grupe, koje možemo klasificirati u slijedeće vrste: formalne i neformalne, privremene i trajne, homogene i heterogene te velike i male. Svaka od ovih klasifikacija grupa u procesu odlučivanja izvršena je po jednom od načela ne kojem se formiraju grupe. Tako je kod podjele na formalne i neformalne grupe bitan status članova grupe u organizacijskoj strukturi poduzeća. Podjela na privremene i trajne govori o tome jesu li grupe trajno etablirane u organizacijskoj strukturi poduzeća ili se one formiraju po potrebi. Podjela na homogene i heterogene grupe temelji se na karakteristikama članova grupe, dok podjela na velike i male grupe polazi od broja članova koji čine neku grupu.[43]

Za razliku od pojedinačnog odlučivanja, u kojem odlučuje samo jedna osoba pa nema ni potrebe za nekim posebnim tehnikama odlučivanja (jer donositelj odluka kao pojedinac sam odlučuje), sasvim je drugačije kod grupnog odlučivanja. U grupnom odlučivanju sudjeluje manji ili veći broj članova koje je potrebno organizirati, voditi i usmjeravati, zbog čega je potrebno elaborirati tehnike skupnog odlučivanja.

[42] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 93.
[43] Ibid. str. 95.

Među brojnim tehnikama grupnog odlučivanja najpoznatije su „oluja mozgova“, tehnika nominalne skupine i Delphi metoda.[44]

Brainstorming ili u slobodnom prijevodu „oluja mozgova“, jest tehnika, odnosno metoda odlučivanja, koja se temelji na intenzivnoj diskusiji, odnosno raspravi među članovima grupe. To je, zapravo, tehnika razvijanja ideja u kojoj članovi skupine razvijaju inačice rješenja problema bez obzira na to jesu li one realne, odnosno praktički izvedive.

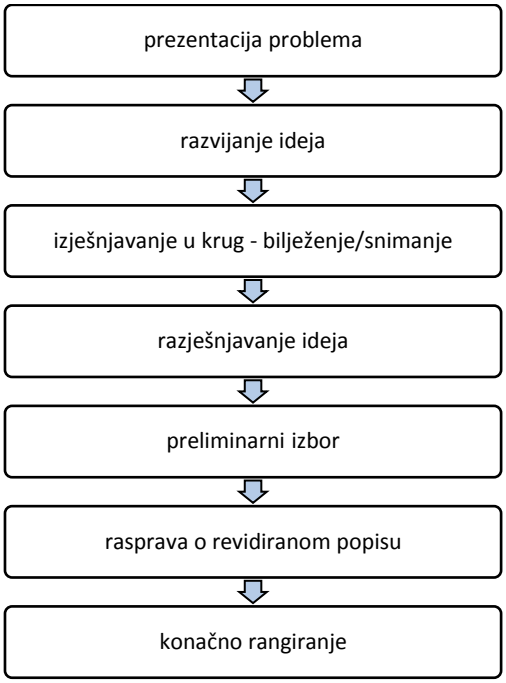
Kod te tehnike treba istaknuti kako je svaka ideja dobrodošla, pa čak i one koje su možda besmislene, jer je to znak da je grupa potpuno oslobodila kompleksa „što će drugi reći“, ako je nečija ideja besmislena. Izrečene ideje članovi grupe ne kritiziraju niti ih vrednuju. Da bi takav način bio uspješan, grupa se mora oslobodit autocenzure, straha i nelagode kako će reagirat drugi na nečiji prijedlog. Tako se svaka ideja prihvaća i podupire, bez obzira na njezinu vrijednost, a znatno se povećava i stimulira, odnosno ohrabruje aktivnost grupe. Brainstorming kao tehnika grupnog odlučivanja može se primijeniti u bilo kojoj od faza procesa odlučivanja, no najkorisnija je na početku tog procesa. Ta tehnika je posebno korisna kada se želi razviti mnogo različitih ideja za rješavanje problema.[45]

Tehnika nominalne skupine. Naziv „nominalna“ proizlazi iz toga što članovi grupe djeluju nezavisno, čak i ne moraju biti zajedno na istom mjestu, pa je njihovo okupljanje samo nominalno, a grupu formiraju samo imenom. Tehnika nominalne skupine ima određenu prednost nad brainstormingom zbog toga što je pogodna za sve faze procesa odlučivanja, dok je brainstorming najkorisnija tehnika odlučivanja u razvijanju ideja.

U tehnici nominalne skupine ideje razvijaju pojedinci, članovi grupe, a ohrabruje se kreativnost svakog člana grupe. Grupa pomaže u objašnjavanju prezentiranih ideja, zatim ih ocjenjuje i na kraju bira najbolju ideju kao rješenje

[44] Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redžep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. str. 246.
[45] Ibid. str. 247.

problema o kojem se odlučuje[46]. Slika 8. prikazuje korake u procesu odlučivanja s pomoću tehnike nominalne skupine.



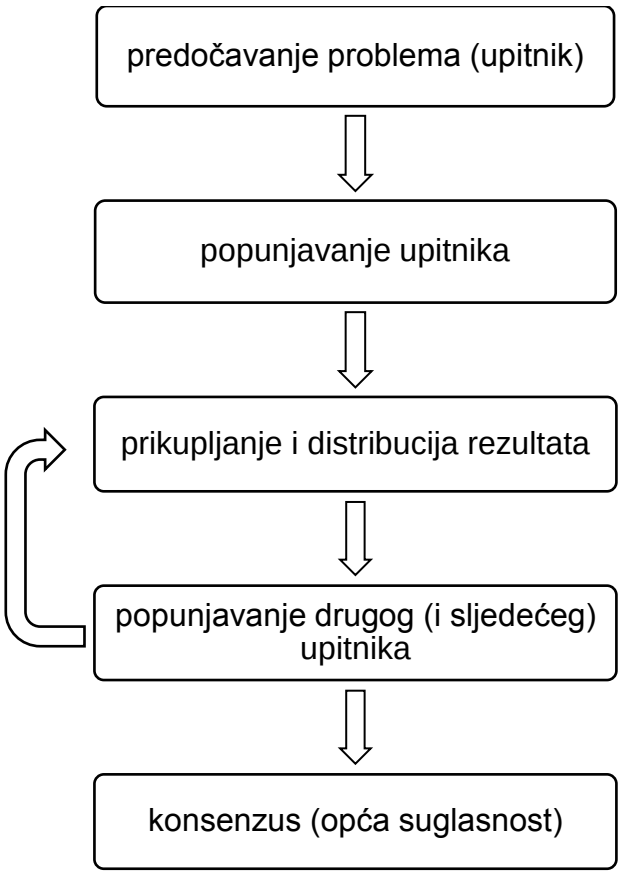
Slika 8. Koraci u tehnici nominalne skupine
Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redžep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. Str. 249

Bit procesa odlučivanja prema tehnici nominalne skupine ogleda se u tome što svaki član grupe, nakon popisa ideja, rangira i bira nekoliko ideja, a ostale se odbacuju. Nakon toga raspravlja se o preostalim idejama, zatim se ide ponovo na rangiranje, sve dok se ne prihvati ideja s najvišim rangom.

Delphi tehnika jedna je od tehnika grupnog odlučivanja koja se temelji na postizanju konsenzusa između stručnjaka – donositelja odluka upotrebom serije upitnika. Postupak odlučivanja i Delphi tehnici sličan je odlučivanju u tehnici nominalne skupine, s tom razlikom što se članovi grupe ne susreću licem u lice na jednom mjestu, a idealno je kad međusobno i ne znaju tko je sve uključen u proces odlučivanja.[47]

[46] Ibid. str. 248.
[47] Ibid. str. 250.

Delphi tehnika je jako skupa, ali i dugotrajna metoda odlučivanja koja se primjenjuje u odlučivanju o najvažnijim problemima, odnosno o predviđanju budućnosti.



Slika 9. Koraci u tehnici odlučivanja Delphi
Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redžep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. Str. 251

Na temelju slike 9. može se zaključiti da proces odlučivanja počinje tako da onaj tko provodi istraživanje pripremi upitnike. Upitnici se šalju odabranim stručnjacima i od njih se traži da odgovore na pitanja u upitniku. Stručnjaci popunjene upitnike vraćaju organizatoru istraživanja. Organizator istraživanja obradi prispjele upitnike, a zatim izradi novi, izmijenjeni upitnik, koji opet dostavlja stručnjacima. Stručnjaci odgovaraju i na taj upitnik. Taj se postupak ponavlja dok se ne postigne konsenzus.

Pozitivni aspekti grupnog donošenja odluka: [48]

- Ukupno znanje grupe je veće od onoga pojedinca
- Grupa obično generira veći broj rješenja problema
- Participacija u odlučivanju povećava prihvaćanje odluke od strane članova grupe
- Grupa bolje razumije zašto postoji potreba za donošenjem odluke

Negativni aspekti grupnog donošenja odluka:

- Dulje traje proces donošenja odluka
- Opasnost od grupnog mišljenja
- Opasnost od dominacije od strane jednog člana grupe
- Pritisci za slaganjem obuzdavaju članove grupe
- Konkurencija između članova grupe postaje važnija od samog problema
- Tendencija prihvaćanja prvog prihvatljivog rješenja

5.2.2 Individualno odlučivanje

Individualno odlučivanje jedan je od dva osnovna načina odlučivanja s obzirom na nositelje procesa odlučivanja. Osnovna karakteristika koja ga razlikuje od grupnog odlučivanja jest u tome da kod pojedinačnog odlučivanja jedan pojedinac donosi konačnu odluku o rješavanju uočenog problema. Zbog same te činjenice individualno odlučivanje se u velikoj mjeri razlikuje od grupnog odlučivanja. Razlika je najveća u pogledu broja sudionika u procesu odlučivanja, a iz nje proizlazi razlika u načinu odlučivanja, kao i u vremenu trajanja procesa odlučivanja. Individualno odlučivanje u pravilu se provodi u kraćem vremenskom roku od skupnog zbog toga što pojedinac brže i lakše donosi odluku od skupine ljudi. Individualnim odlučivanjem se donose odluke jednostavnije prirode i manje važnosti za poduzeće. Prednosti koje karakteriziraju pojedinačno odlučivanje su brzina donošenja odluke i preferiranje mišljenja jedne osobe kod odlučivanja o nekom problemu.[49]

Menadžeri se razlikuju po brojnim karakteristikama, međutim, njihova najvažnija odrednica je upravo ona koja je vezana za odlučivanje, tj. za način kako

[48] http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp (30.08.2015)
[49] Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999. str. 156.

donose odluke (donose li bolje ili lošije odluke). Odlučivanje odnosno odluka je krajnji rezultat njihovog cjelokupnog rada po čemu se oni i vrednuju kao uspješni ili neuspješni donositelji odluka.[50]

Individualno odlučivanje, baš kao i grupno, ima neke svoje prednosti i nedostatke. Najvažnija prednost individualnog odlučivanja je ta što je to brz proces odlučivanja, s obzirom na činjenicu da je pojedinac brži od grupe. Druga prednost individualnog odlučivanja ogleda se u tome što se kod nekih važnih odluka preferira mišljenje jedne osobe, jednog stručnjaka, koji je najmjerodavniji kod odlučivanja o nekom problemu. Nadalje, prednost individualnog odlučivanja ogleda se i u tome što se time izbjegnu problemi grupnog odlučivanja, kao što je grupno mišljenje, što inače otežava i usporava proces odlučivanja. Nasuprot od prednosti, najveća slabost individualnog odlučivanja ogleda se u tome što pojedinac objektivno može generirat manji broj ideja, ali i manji broj varijanti za rješavanje problema, nego grupa.[51]

Intuitivno odlučivanje je, kao što mu i samo ime govori, odlučivanje koje se temelji na osjećaju (intuiciji) donositelja odluke. Donositelji odluka na temelju intuicije često puta ne mogu argumentirati donesenu odluku. Intuitivno odlučivanje osnova je donošenja rutinskih odluka na najnižim razinama menadžmenta. [52]

Na kvalitetu intuitivnog odlučivanja utječe broj alternativnih mogućnosti za rješavanje problema, kao i vjerojatnost nastupanja svake od mogućnosti. Dok je intuitivno odlučivanje dominantan način odlučivanja u svakodnevnom osobnom životu čovjeka ili njegove obitelji, iako to nije i jedini način odlučivanja ni u osobnom životu ni u poslovnom odlučivanju gdje je veći broj mogućih alternativnih rješenja problema. Ovakvo odlučivanje pruža male mogućnosti za izbor najpovoljnije odluke te ga u poslovnom odlučivanju treba svesti na najmanju moguću mjeru. Može se koristiti u svim fazama poslovnog odlučivanja, a posebno u fazi identifikacije problema i fazi odlučivanja o načinu rješavanja problema.

[50] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 90.
[51] Ibid. str. 91.
[52] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

Racionalno odlučivanje se temelji na analitičkom postupku koji se sastoji od određenih faza te se koristi u situacijama koje se ne ponavljaju. Racionalno odlučivanje po hijerarhiji odlučivanja spada u sam vrh piramide i uglavnom se upotrebljava u donošenju odluka od strane vrhovnog menadžmenta. Zahtjeva informiranost donositelja odluke i predstavlja onaj dio menadžmenta koji je izravno povezan sa znanošću, posebno u onim fazama procesa racionalnog odlučivanja koje se koriste znanstvenim metodama, u prvom redu matematičko–statističkim metodama odlučivanja.[53]

Menadžeri moraju biti odgovorni za odluku koje donose, jer one često puta utječu ne samo na karijere, već i na živote velikog broja ljudi. Racionalno odlučivanje je najpogodniji način odlučivanja, ukoliko se u međuvremenu parametri odnosno faktori utjecaja iznenada ne promjene. Zbog analitičkog pristupa ovaj način odlučivanja često je vrlo spor i skup. Koristi se u slučajevima kada su troškovi postupka odlučivanja niži od učinaka koje generira ovo odlučivanje.[54]

Najčešći ograničavajući čimbenici racionalnog odlučivanja su psihološki čimbenici, iskrivljavanje stvarnosti, osobne konstrukcije, pojedinačan i jedinstven pogled na svijet, problemi objektivne percepcije, utjecaj emocija i intuicije, važnost želja, potreba i vrijednosti.

Racionalno se odlučivanje odvija kroz sljedeće faze:

- Dijagnosticiranje problema
- Prepoznavanje ograničenja u odlučivanju
- Prepoznavanje mogućnosti, odnosno određivanje alternativa
- Procjena mogućnosti, odnosno određivanje inačica
- Izbor određene inačice, odnosno donošenje najbolje odluke

[53] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 107.
[54] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

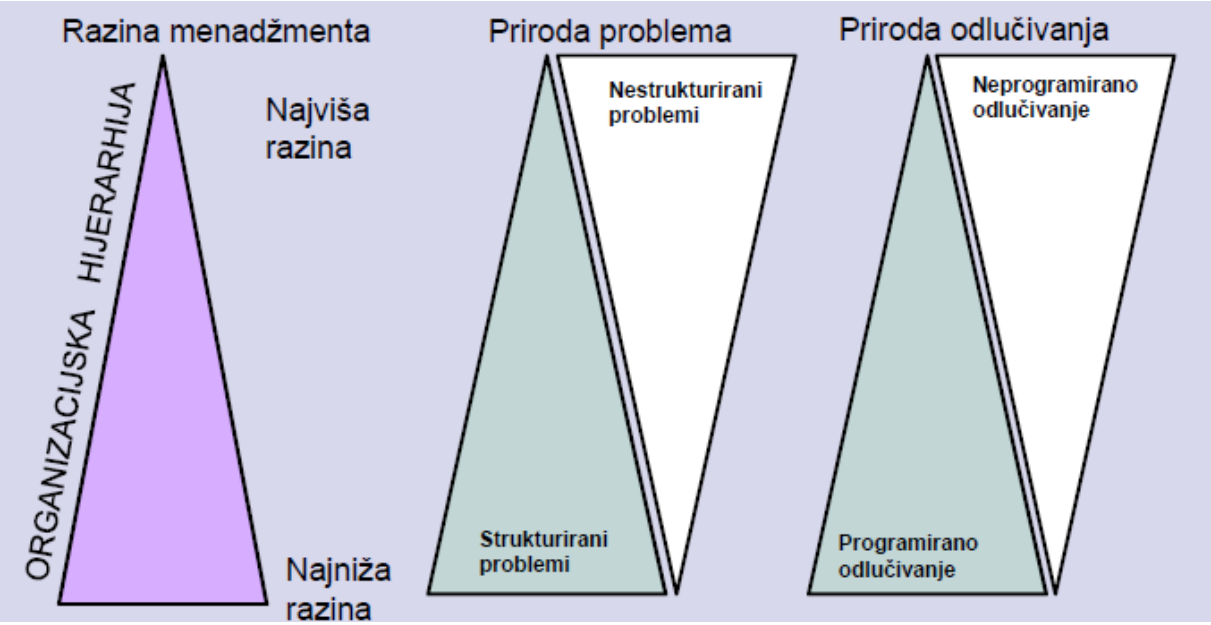
5.2.5 Programirano i neprogramirano odlučivanje

Programirano i neprogramirano odlučivanje u najužoj je svezi s programiranim i neprogramiranim odlukama.

Programirano odlučivanje jedan je od načina odlučivanja koji se koristi za rješavanje rutinskih problema. Karakterizira ga poznata procedura, postupak i koraci u odlučivanju, te se koristi za rješavanje problema koji se ponavljaju. Analizirajući strukturu odlučivanja po pojedinim razinama odlučivanja, uočit ćemo kako se programirano odlučivanje koristi na svim razinama odlučivanja, s tom razlikom što se više razine menadžmenta koriste programiranim odlučivanjem u manjoj mjeri za razliku od nižih razina menadžmenta kod kojih je programirano odlučivanje dominantno. Programirano odlučivanje koristi se za rješavanje strukturiranih problema koji su poznati i jasni pa ne predstavljaju nikakve posebne poteškoće donositelju odluka. Programirano se odlučivanje, u pravilu, odvija u uvjetima sigurnosti.[55]

Za razliku od programiranog odlučivanja neprogramirano odlučivanje primjenjuje se u situacijama koje nisu redovne i koje se ne ponavljaju. U procesu neprogramiranog odlučivanja nema poznatih postupaka, procedura i modela odlučivanja, već je svaka situacija nova, slučaj za sebe i treba je riješiti individualno. Donositelja odluke potiče na kreativnost te mu daje veću odgovornost. Odlučivanje koje se bavi rješavanjem nestrukturiranih problema koji su novi, nejasni i slabo definirani. U pravilu se neprogramiranim odlučivanjem donose odluke od najveće važnosti, a zbog ograničenosti informacija temelji se na intuiciji, iskustvu i znanju donositelja odluke. Neprogramirano odlučivanje je najčešći oblik odlučivanja na višim razinama menadžmenta, a posebno na razini top menadžmenta.[56]

[55] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 84.
[56] Ibid. str. 85.



Slika 10. Priroda problema i priroda odlučivanja na pojedinim razinama menadžmenta
Izvor: Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70

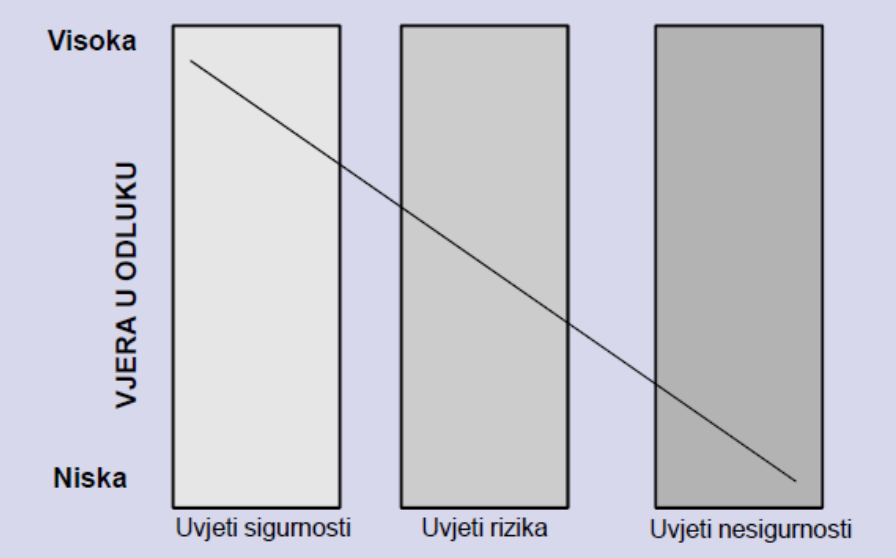
Na slici 10. vidljivo je kako postoji značajna razlika u odlučivanju između razine top menadžmenta i nižih razina rukovođenja u organizaciji. Tako će top menadžment najveći dio odluka koje donosi donositi po načelu neprogramiranog odlučivanja, a to će biti odluke koje se u najvećoj mjeri tiču nestrukturiranih problema. Nasuprot top menadžmentu na nižim razinama menadžmenta će odlučivanje biti programirano i to za rješavanje strukturiranih problema.

U procesu programiranog i neprogramiranog odlučivanja donositelj odluke se nalazi u dvostrukim teškoćama. Odluke koje se ponavljaju, dakle programirane odluke, može donositi na racionalan način po nekom poznatom postupku dok neprogramirane odluke mora donositi intuicijom, jer kod tih odluka za racionalan pristup odlučivanju najčešće nema ni vremena, a ni elemenata potrebnih za odlučivanje. Bez obzira na to je li odlučivanje programirano ili neprogramirano, sa strukturiranim ili nestrukturiranim problemom, svaki donositelj odluka nastoji iz procesa odlučivanja izaći s pozitivnim efektom. Nema procesa odlučivanja koji u sebi ne sadrži i pozitivne i negativne posljedice. Donositelj odluka mora izabrati onu odluku koja ima puno više pozitivnih nego negativnih posljedica.[57]

[57] Ibid. str. 86.

5.3 Okolnosti donošenja odluke

Odlučivanje u organizaciji, kao i inače u svim područjima rada i života bez obzira na koji se način odluke donose, zbiva u različitim okolnostima. Te okolnosti mogu biti povoljne i nepovoljne. Kako bi donositelji odluka izabrali najpovoljniju inačicu rješenja problema, trebaju dobro poznavati situaciju tj. okolnosti u kojima se odlučuje. Obzirom na okolnosti odlučivanja govorimo o uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Ovisno o okolnostima u kojima se odlučuje ovisi i menadžerova vjera u odluku i njeno ostvarenje, kao što je prikazano na slici 11.



Slika 11. Odnos između okolnosti u kojima se odlučuje i vjere u odluku
Izvor: Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (04.01.2015)

Na slici 11. vidi se da je uvjerenost donositelja odluke u ispravnost odluke vrlo visoka za odluke koje se donose u uvjetima sigurnosti, mnogo niža, odnosna manja za odluke koje se donose u uvjetima rizika, a najmanja, odnosno najniža za odluke koje se donose u uvjetima nesigurnosti.

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti. Odluke se donose u uvjetima sigurnosti kada se može točno predvidjeti rezultat svake mogućnosti, odnosno inačice rješenja problema. Donositelj odluke u okolnostima sigurnosti ima sve što mu je potrebno za odlučivanje, tj. dovoljno informacija, a poznate su mu i sve moguće inačice rješavanja

problema i rezultati, odnosno posljedice, svake od njih. U uvjetima sigurnosti donosi se najmanji broj odluka, te se takve odluke donose na najnižim razinama odlučivanja i to su operativna i rutinska odlučivanja.[58] Međutim, što se više udaljavamo od operativnih, rutinskih odluka prema taktičkim i strateškim odlukama, to su uvjeti odlučivanja sve rizičniji, čime izlazimo iz okolnosti relativne sigurnosti i ulazimo u zonu rizika.

Odlučivanje u uvjetima rizika. Rizik se ne shvaća u smislu opasnosti, već kao stupanj sigurnosti kojom se može predvidjeti rezultat. Odlučivanje u kojima rezultati nisu sigurni, ali su poznate vjerojatnosti za različite rezultate. Stupanj vjerojatnosti rangira se od 0 do 1, te donositelj odluke definira vjerojatnost za svaku mogućnost rješenja. Visina rizika ovisi o iskustvu donositelja odluke, ali i o informacijama kojima raspolaže. Poželjno je da se donositelj odluke pri određivanju vjerojatnosti za svaku mogućnost koristi matematičkim modelima na temelju povijesnih podataka (objektivna vjerojatnost) te procjenom i iskustvom (subjektivna vjerojatnost). Treba se zalagati za ono rješenje u kojemu je objektivna vjerojatnost njegovog ostvarivanja najveća.

Rizik je teško, gotovo nemoguće eliminirati, stoga ga je poželjno smanjiti, što je moguće na različite načine: aktivnosti menadžmenta se mogu usmjeriti na manje rizične poslove, mogu se raščlaniti na manje korake kako bi se problem lakše uočio te se mogu pribaviti dodatne informacije koje smanjuju stupanj nesigurnosti. No pošto veći rizik znači i veći mogući profit, za menadžera je izuzetno važno da zna upravljati rizikom, što je sve teže zbog nesigurne i promjenjive okoline. Stoga se odluke moraju donositi i provoditi sve brže čime se može smanjiti sposobnost menadžera za odlučivanje i povećati rizik. Donositelj odluke se može naći u svojevrsnom zatvorenom krugu, jer za smanjenje rizika su mu potrebne informacije, a za prikupljanje informacija mu je potrebno dodatno vrijeme koje usporava proces

[58] Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. str. 270.

odlučivanja i povećava rizik. Potrebno je da se nađe mjera između potrebnih informacija i brzine odlučivanja kako bi se rizik smanjio na razumnu mjeru.[59]

Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti. Najmanje poželjno, no u posljednje vrijeme sve češće, je odlučivanje u uvjetima nesigurnosti. Dramatične, sve brže promjene u okolini organizacije dovode do sve veće nesigurnosti pri odlučivanju. Neizvjesnost raste s nemogućnošću predviđanja promjena te do izražaja dolazi sposobnost i kreativnost donositelja odluke. Nesigurnost je vezana za broj i dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje te nepredvidljivost kretanja čimbenika okoline. Nesigurnost karakterizira nedostatak informacija, nepouzdanost te nepotpunost dostupnih informacija, nedostatak spoznaje o mogućnostima procjene situacije odlučivanja i nepoznavanje povezanosti između različitih varijabli koje utječu na odluku, odnosno na vjerojatnost njezina ostvarenja.

O odlučivanju u uvjetima nesigurnosti govorimo u dva slučaja: kada donositelj odluke ne zna sve alternative rješenja problema te kada zna moguće alternative rješenja, no ne zna njihove vjerojatnosti. To se događa kada donositelj odluke nema potrebne informacije o vjerojatnostima ostvarenja svake mogućnosti. Međutim, nije svejedno nema li donositelj odluka nikakve ili nema pouzdane informacije. Ako donositelj odluke nema nikakve informacije o nastanku neke okolnosti, on odlučuje u okolnostima potpune nesigurnosti, a ako nema pouzdane informacije, tada odlučuje u okolnostima relativne nesigurnosti.

Nesigurnost se može podijeliti na kognitivnu (spoznajnu) nesigurnost, nesigurnost u prosuđivanju i nesigurnost u procjenjivanju.[60]

[59] Ibid. str. 271.
[60] Ibid. str. 274.

6. INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKI SUSTAV KAO PODRŠKA U LOGISTIČKOM ODLUČIVANJU

Poslovno odlučivanje u doba brzih promjena nije moguće bez jake informacijske potpore. U suvremenim poduzećima pravodobno su potrebne kvalitetne informacije kako bi menadžeri uopće mogli donositi valjane odluke. Potreba izgradnje učinkovitog poslovnog informacijskog sustava, koji bi omogućivao prikupljanje, čuvanje, obradu i pristup informacijama kad je to potrebno, kao i potporu pri donošenju poslovnih odluka, nameće se kao imperativ.[61]

Informacija je podatak obrađen u obliku koji je smislen njezinom primatelju i koji ima stvarnu vrijednost za njegove sadašnje ili buduće odluke ili akcije. Informacija treba biti raspoloživa u pravo vrijeme, kompletna i konzistentna, te relevantna za domenu logističkog odlučivanja.

Informacijski sustav se može definirati kao strukturirani, međusobno povezani kompleks ljudi, strojeva i procedura, predviđen za generiranje kontinuiranog toka informacija. U poduzećima obično postoji veći broj klasa kompjutoriziranih informacijskih sustava koji pokrivaju različita funkcionalna i organizacijska područja. Svi oni zajedno čine ono što zovemo informacijskim sustavom poduzeća odnosno poslovnim informacijskim sustavom. Informacijski se sustavi projektiraju radi stvaranja kvalitetnih informacija koje pomažu pri rješavanju poslovnih problema. Poslovni problemi izviru iz različitih promjena s kojima se organizacija susreće: u okolini poduzeća, u ciljevima i željama menadžerskog sloja, u funkcioniranju poslovanja organizacije i pojedinih poslova, odnosa u vezi organizacijskih uloga te impersonalnih odnosa.[62]

[61] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 181.
[62] Ibid. str. 182.

Uloga poslovnih informacijskih sustava:

- pomoć donositeljima odluka u opskrbi potrebnim informacijama za donošenje odluke, dajući prijedloge optimizacije u raznim područjima
- poslovni informacijski sustav može i samostalno donositi odluke u situacijama koje se ponavljaju i tamo gdje se proces odlučivanja ne mijenja nego se mijenjaju samo ulazne varijable.

Vrste informacijskih sustava

Sustavi za transakcijsku obradu podataka TPS[63] služe za vođenje svakodnevnih i rutinskih poslovnih transakcija. Oni podržavaju procesiranje poslovnih i drugih operacija u poduzeću te trebaju osigurati evidenciju o elementarnim aktivnostima i transakcijama organizacije. Kao posebna vrsta informacijskih sustava oni povezuju organizaciju i glavni su proizvođači informacija za druge klase informacijskih sustava.

Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja OAS obuhvaćaju kompjutorske uređaje i programske pakete potrebne za obradu dokumenata i poruka.

TPS i OAS[64] su sustavi koji predstavljaju neizravnu potporu poslovnom odlučivanju. Na strateškoj razini informacijski sustavi dominantno su sustavi za podršku odlučivanju DSS[65] i ESS[66]. Na taktičkoj razini, tj. na srednjoj razini menadžmenta, informacijski sustavi se projektiraju na menadžersku kontrolu operacija ili za posebnu podršku odlučivanja u problemskim područjima. Na operativnoj razini menadžmenta mnogo više su prisutne MIS aplikacije na temelju postojećih sustava za transakcijsku obradu podataka.

Upravljački informacijski sustavi MIS[67] posebna je klasa informacijskih sustava koji generiraju rutinska i unaprijed definirana izvješća, rješava jednostavne modele i izrađuje unaprijed predviđene analize. MIS povezuje poslovno funkcionalna područja koja su u međuovisnosti (nabava, prodaja, zalihe, proizvodnja, računovodstvo).

[63] TPS engl. Transaction Processing Systems
[64] OAS engl. Office Automation Systems = Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja
[65] DSS engl. Decision Support Systems = Sustavi za podršku pri odlučivanju
[66] ESS engl. Executive Support Systems = Sustavi za podršku vrhovnom rukovodstvu
[67] MIS engl. Management Information System

Važna značajka MIS sustava je online obrada podataka i transakcija čime se osigurava jedna od osnovnih funkcija informacije u logističkom odlučivanju. Podržava strukturirane logističke odluke u prvom redu za srednju i nižu razinu odlučivanja. Usmjeren na produkciju unificiranih i detaljnih izvješća uz mogućnost da svaki korisnik pretražuje informacije koje su njemu potrebne. Prvenstveni je naglasak na poslovnim podacima iz prošlosti (ono što se dogodilo) a manji naglasak na predviđanju budućnosti.

Sustavi za podršku odlučivanju DSS su sustavi koji donositeljima odluka pružaju instrumente i sredstva potpore u rješavanju slabo strukturiranih i nestrukturiranih problema i to na fleksibilan način koji najviše odgovara donositelju odluke. Cilj DSS-a nije zamjenjivanje funkcije donositelja odluke već pružanje seta informacija, "pomagala", koji omogućuju prikupljanje i stvaranje informacija koje je pretpostavka odlučivanju. DSS je fleksibilan i prilagodljiv računalni informacijski sustav koji omogućava interaktivnu primjenu pravila odlučivanja, modela i baza podataka sa vlastitim pristupom donositelja odluka.

Obilježja DSS-a: [68]

- Podržavaju donošenje slabo strukturiranih i nestrukturiranih odluka
- Fleksibilnost i interakcija s korisnikom
- Pružaju mogućnost brze reakcije za tražene upite
- Koncipirani su za primjenu na srednjoj i višoj razini odlučivanja
- Sadrže modele

Sustavi za podršku grupnom odlučivanju GDSS nastaju proširivanjem koncepta sustava za podršku odlučivanju posebnim komunikacijskim sredstvima, tako da se omogući podrška donošenju odluka od strane skupine menadžera. To su interaktivni, kompjutorski bazirani sustavi koji olakšavaju rješavanje nestrukturiranih problema skupini donositelja poslovnih odluka.

[68] Autorizirana predavanja: http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

Prvenstveni razlog za pojavu GDSS sustava je činjenica da se u suvremenim korporacijama najčešća odlučuje u skupini odgovornih izvršitelja, menadžera i njihovih savjetnika.

Prednosti sustava za podršku grupnom odlučivanju:[69]

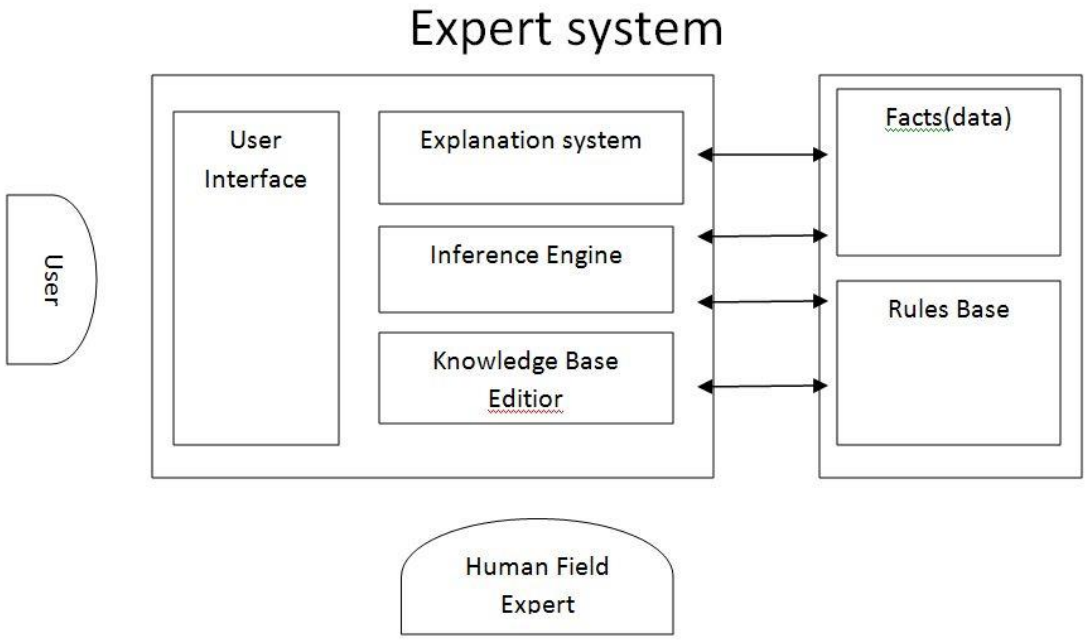
- Funkcionira kao memorija cijele grupe
- Pomaže identifikaciji primjenjivih alternativa
- Alternative se stvaraju nakon pozornijeg razmatranja
- Podiže se sposobnost grupe u međusobnom komuniciranju i širenju ideja
- Služi kao sredstvo za interakciju između zainteresiranih strana za donošenje odluka u poduzeću

Ekspertni sustavi u logističkom odlučivanju. Područje ekspertnih sustava dio je mnogo šireg istraživačkog područja poznatog kao umjetna inteligencija. Pod pojmom umjetne inteligencije prvenstveno se misli na sposobnost računala da samostalno napravi unutarnji model nekog problema i da model mijenja na temelju danih i stalno promjenjivih kriterija vrednovanja. Ekspertni sustav je inteligentni programski paket koji upotrebljava znanje i procedure zaključivanja radi rješavanja određenog problema, a čija je težina takva da je za njihovo rješavanje potrebna ekspertiza posebnih stručnjaka. Ekspertni sustavi projektiraju se u cilju oponašanja eksperata pri donošenju odluka u njihovoj poslovnoj domeni. Pri tome se smatra kako su eksperti ljudi koji posjeduju goleme količine specijaliziranih znanja, informacija i rijetkih činjenica koje im, uz vlastita, iskustvom razvijena pravila rezoniranja i nagađanja, služe za analiziranje i rješavanje problema u nekoj određenoj oblasti.[70] Ekspertni sustavi imaju sposobnost iskustvenog učenja, rezoniranja po analogiji, prijenosa znanja te fleksibilnost u rješavanju problema.

[69] Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994. str. 202.
[70] Ibid. str. 207.

Prednosti ugradnje ekspertnih sustava u informacijsko komunikacijski sustav logističkog centra može rezultirati sljedećim prednostima: [71]

- Povećava razinu ukupnog znanja logističkog centra
- Smanjuje potrebu za namještenicima – stručnjacima te volumen njihova stalna ili povremena angažmana
- Pridonosi razvoju stručnosti u onim područjima u kojima logistički centar nije mogao u dovoljnoj mjeri razviti vlastite potencijale



Slika 12. Grafički prikaz ekspertnih sustava

Izvor: http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=expert-systems-level-aict (4.01.2015)

Ekspertni sustavi su, slična ljudskim ekspertima, usko fokusirani na pojedine probleme, a njihova primjena izvan te domene nije moguća. Zato je preporučljivo u informacijski sustav organizacije integrirati više ekspertnih sustava, od kojih bi svaki pokrivao jedno problemsko područje.

[71] http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

7. ZAKLJUČAK

Odluke su temeljni dio svakodnevnog života, što znači da su i neophodne pri poslovanju. One su, uz zaključak, najvažniji rezultat razgovora, dogovora, sastanka. Važno je prepoznati odgovornost koju nosi donositelj odluke kako se odluke ne bi donosile reda radi. No ponekad odluke donosi grupa ljudi, što omogućavaju sastanci i komunikacija unutar grupe. Potrebno je da se svaka ideja razmotri kao ravnopravna te da se članovi grupe potiču za rad. Međutim, ponekad se sastanci održavaju radi davanja informacija ili sakupljanja podataka.

Također, nakon donošenja odluke, potrebno je osigurati izvršenje odluke, jer bez izvršenja, odluka nema svrhu. Na izvršenje zaključaka utječe se već kod stvaranja sastanaka, ovisno o pripremi i uloženom trudu. Često se donose odluke bez osnovnih elemenata za uspješno izvršenje, lijepo napisane, opširne, koje ostaju same sebi svrha, takozvane „odluke da se nešto odluči“. Tako se gubi povjerenje u one koji su ih donijeli, dolazi do nezainteresiranosti za rad na sastancima i ne ostvaruju se ciljevi koji se postavljaju. Bez obzira na to o kakvoj je vrsti odluka koje se donose u organizaciji riječ, donositelj odluka očekuje da odluka bude efektivna. To nije nužno idealna odluka no ona bi trebala biti najbolja odluka koja se može donijeti u danim okolnostima.

Uspješan menadžer prepoznaje važnost donošenja odluka te zna okolnosti iskoristiti u svoju korist. Poznaje ljude s kojima radi, zna upravljati rizikom te prepoznati promjene koje su se dogodile, no i one koje će se dogoditi. Najvažnije je da vodi brigu o tome kako odluka utječe na one na koje se odnosi i kakve promjene izaziva u kulturi organizacije. Svaka opcija koju donositelj odluke u organizaciji odabere rezultirat će nizom posljedica koje moraju biti u interesu organizacije. Stoga je logističko odlučivanje ključna menadžerska odgovornost, ali ga malo menadžera prepoznaje kao takvo. Učinkovito logističko odlučivanje ovisi o tome koliko dobro donositelj odluke može predvidjeti te posljedice

Kako bi se mogle donijeti odluke, potrebno je raspolagati informacijama koje utječu na odluku. Ako informacije nedostaju, ili nisu pouzdane, povećava se rizik te je kvaliteta donesene odluke upitna. Također, da bi donositelj odluke mogao i u budućnosti donositi dobre odluke, mora se osigurati povratna informacija o toku

izvršenja odluka te o rezultatima i posljedicama donesenih odluka. Zato se povremeno treba analizirati izvršenje donesenih odluka uz poduzimanje određenih mjera. Pohvale i priznanja za uspješno provedene odluke ili realizirane zaključke, kao i sankcije za neprovedene i neopravdano neizvršene odluke i zaključke, potiču stvaranje dobrih odluka u budućnosti. Tu dolazi do izražaja kvalitetan menadžment ljudskog potencijala.

Nije uvijek lako donijeti ispravnu odluku. Ponekad idealne odluke nisu moralno i etički prihvatljive stoga je potrebno da menadžer dobro razmotri posljedice odluke. No potrebno je imati u vidu i organizacijske vrijednosti. Naime, ako organizacije nemaju jasno definirane vrijednosti izlaži se riziku da se njihovi zaposlenici isključivo vode osobnim vrijednostima. Važnu ulogu i odlučivanju imaju i emocije koje često olakšavaju pronalazak rješenja. Dokazano je da deprimirani i pesimistični ljudi donose lošije odluke od sretnih i optimističnih, ali i da sporije procesiraju informacije.

Uloga novih tehnologija u procesu privatnoga i poslovnoga odlučivanja je višestruka. S obzirom da nove tehnologije prvenstveno utječu na razvoj i nastanak novih alata, modela, metoda, tehnika i sustava koji su prilagođeni zahtjevima korisnika, odnosno donositelja odluka, ali i vrstama odluka koje je potrebno donijeti, postavlja se zahtjev da se nadogradnja i upotreba nastave i u budućnosti u cilju poboljšanja te pojednostavljenja procesa odlučivanja. Nadalje, povećanje uspjeha u odlučivanju, postizanje pozitivnoga ishoda odlučivanja, mogućnost korištenja uskladištenih podataka i informacija, jednostavniji pristup izvještajima, mogućnost povratnih informacija od strane donositelja odluka, istraživanja mogućih posljedica raspoloživih odluka, samo su neke od prednosti koje proizlaze upravo iz upotrebe novih tehnologija u procesu odlučivanja. Primjena sustava za potporu pri odlučivanju u organizacijama donosi niz prednosti poput: fleksibilnosti i interaktivnosti u odlučivanju; upotrebe različitih modela i uvođenja različitih strategija odlučivanja; prezentacije rezultata odlučivanja u obliku jasnih, kvantitativnih pokazatelja koji mogu argumentirati donesenu odluku; transparentnost rezultata odlučivanja; razumljivost, pouzdanost i jednostavnost uvođenja informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovnom odlučivanju; provjera stabilnosti dobivenih rezultata i mnoge druge.

Literatura

Knjige:

Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. ISBN: 953-6168-77-4

Barker A., Sastanak: učinkovit, ugodan... uspješan, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001, ISBN: 953-6807-07-6

Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000. ISBN 953-6024-35-7

Gnjato V., Sastanci – interesni komuniciranje, Aliena, Zagreb, 2003. ISBN 953-180-113-4

Lacković Z., Managmetn malog poduzeća, Grafika d.o.o. Osijek, 2004. ISBN 953-6711-78-8

Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006. ISBN 953-97228-7-X

Marušić S. Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001. ISBN 953-97228-4-5

Saša P., Sastankom do cilja, Školska knjiga, Zagreb, 2013. ISBN 978-953-0-61994-4

Saša P., Babogradac LJ., Pametna odluka, Školska knjiga, Zagreb, 2013. ISBN 978-953-0-61995-1

Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999. ISBN 953-170-079-6

Sikavica P., Hunjak T., Begičavić Redžep N., Hernaus t., Poslovno odlučivanje, Školaska knjiga, Zagreb, 2014. ISBN 978-953-0-30420-8

Sikavica P., Skoko H., Tipurić D., Dalić M., Poslovno odlučivanje: teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994 ISBN 957-170-008-7

Zekić Z., Logistički menadžment, Glosa d.o.o. Rijeka 2000. ISBN 953-6081-17-2

Internet:

http://www.definiraj.com/1447/ljudski-potencijali/ (25.05.2015)

http://www.logistika.bloger.index.hr/ (29.08.2015)

http://e-student.fpz.hr/index.asp?izbID=70 (26.05.2015)

http://www.poslovniforum.hr/management/donosenje_odluka.asp (30.08.2015)

http://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/79-ucinkoviti-sastanci (17.12.2014)

http://www.infotrend.hr/clanak/2009/7/temelj-procesa-odlucivanja,41,810.html (09.09.2015)

Popis slika

Slika 1. Logistika u suvremenom poduzeću 4
Slika 2. Proces pridobivanja kandidata 12
Slika 3. Motivacijske kompenzacije 17
Slika 4. Shematski prikaz pripreme sastanka 19
Slika 5. Odlučivanje i menadžerske funkcije 24
Slika 6. Faze procesa odlučivanja 26
Slika 7. Grupe donosioca odluka s obzirom na znanje članova 28
Slika 8. Koraci u tehnici nominalne skupine 30
Slika 9. Koraci u tehnici odlučivanja Delphi 31
Slika 10. Priroda problema i priroda odlučivanja na pojedinim razinama menadžmenta 36
Slika 11. Odnos između okolnosti u kojima se odlučuje i vjere u odluku 37
Slika 12. Grafički prikaz ekspertnih sustava 44

Popis tablica

Tablica 1. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća 8

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

METAPODACI

Naslov rada: Menadžment u funkciji logističkog odlučivanja

Autor: Niki Baltić

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Naslov na drugom jeziku (engleski):

Management in fuction of logistics decision-making

Povjerenstvo za obranu:

- dr.sc. Diana Božić , predsjednik
- prof. dr.sc. Marinko Jurčević , mentor
- doc. dr.sc. Darko Babić , član
- doc. dr.sc. Jasmina Pašagić Škrinjar , zamjena

Ustanova koja je dodjelila akademski stupanj: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

Zavod: Samostalne katedre

Vrsta studija: sveučilišni

Naziv studijskog programa: Inteligentni transportni sustavi i logistika

Stupanj: diplomski

Akademski naziv: mag. ing. traff.

Datum obrane završnog rada:

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na

objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz

necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.
Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj

visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada

pod naslovom **Menadžment u funkciji logističkog odlučivanja**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom

repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 15.9.2015.

(potpis)