

RAZVIJENOST VJEŠTINA ODLUČIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU "KONOBA MARJAN"

Pejaković, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:939813>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**RAZVIJENOST VJEŠTINA ODLUČIVANJA U
OBITELJSKOM PODUZEĆU "KONOBA
MARJAN"**

Mentor:

Izvr.prof.dr.sc. Ivana Bulog

Student:

Jelena Pejaković

4141555

Split, Rujan, 2019.godine

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	3
1.1. Predmet istraživanja.....	3
1.2. Ciljevi istraživanja.....	3
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Struktura rada.....	4
2. OBITELJSKI BIZNIS.....	5
2.1. Pojam obiteljskog biznisa.....	5
2.1.1. Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća.....	5
2.2 Usporedba obiteljskog i poslovnog sustava.....	6
2.3. Omjer prednosti i nedostataka obiteljskog poslovanja.....	7
3. POJAM I DEFINIRANJE ODLUČIVANJA.....	9
3.1. Proces odlučivanja.....	9
3.2. Poslovno odlučivanje.....	10
3.2.1. Odlučivanje s obzirom na probleme o kojima se odlučuje.....	11
3.2.2. Odlučivanje s obzirom na subjekt odlučivanja.....	12
3.2.3. Odlučivanje s obzirom na način odlučivanja.....	15
3.2.4. Odlučivanje s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje.....	18
3.3. Modeli odlučivanja.....	20
3.3.1. Model racionalnog odlučivanja.....	21
3.3.2. Model ograničene racionalnosti.....	21
3.3.3. Politički model.....	22
3.4. Odluka kao rezultat procesa odlučivanja.....	23
3.4.1. Strateške odluke.....	23
3.4.2. Taktičke odluke.....	23
3.4.3. Operativne odluke.....	24
3.5. Menadžerske vještine.....	24
3.5.1. Konceptualna znanja i vještine.....	25
3.5.2. Tehnička znanja i vještine.....	25
3.5.3. Znanja i vještine u ophođenju s ljudima.....	26
4. RAZVIJENOST VJEŠTINA ODLUČIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU KONOBA MARJAN	27

4.1 Općenito o poduzeću.....	27
4.2 Empirijsko istraživanje.....	27
4.3 Vještine odlučivanja u Konobi Marjan.....	31
5. ZAKLJUČAK.....	36
SAŽETAK.....	38
SUMMARY.....	38
LITERATURA.....	40
POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA.....	41
PRILOG.....	42

1. UVOD

1.1 Predmet istraživanja

Za uspješno poslovanje svakog poduzeća od izuzetne je važnosti razina vještina poslovnog odlučivanja. Dobre odluke znače dobar poslovni pothvat i manju šansu za neuspješno poslovanje, te to čini poslovne odluke jedan od ključnih faktora za poduzeće. Kako bi se donosile ispravne poslovne odluke, potrebno je posjedovati određena znanja i vještine. Donošenje odluka treba pravilno raspodijeliti prema razinama menadžmenta kako ne bi došlo do preopterećivanja jednog ili više dijelova poduzeća, te će upravo na taj dio ovaj rad biti koncentriran. Na primjeru obiteljskog poduzeća, bit će provjerena razvijenost vještina odlučivanja na 3 razine: strateška, taktička i operativna.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je istražiti vještine poslovnog odlučivanja u obiteljskom poduzeću Konoba Marjan, i to na 3 razine: strateška, operativna i taktička. Kako bi se ciljevi ostvarili, prvotno će biti definirani teorijski pojmovi poslovnog odlučivanja, te na temelju toga provesti empirijsko istraživanje među zaposlenicima radi analize prikupljenih podataka.

1.3. Metode istraživanja

Zbog brže obrade podataka, manjih troškova te jednostavnosti usporedbe odgovora, odabrana metoda prikupljanja podataka jest anketni upitnik. Anketni upitnik je zatvorenog tipa također radi jednostavnosti obrade podataka. Metodom komparacije će se usporediti rezultati dobiveni analizom upitnika sa teorijskim dijelom.

Metodama deskripcije i sinteze teorijskog dijela bit će iznesen zaključak ovog rada.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u dvije velike cjeline – teorijski i empirijski dio rada. Zatim je svaka cjelina podijeljena u manje jedinice. U prvom dijelu rada je definiran uvod uz predmet, ciljeve i metode istraživanja.

U drugom, teorijskom dijelu, definirani su pojmovi obiteljskog biznisa, navedena u 3 osnovna tipa obiteljskih poduzeća, uspoređeni su obiteljski i poslovni sustav, te su izvučene prednosti i nedostaci obiteljskog poslovanja. Zatim su objašnjeni pojmovi i definicija odlučivanja, odnosno što je to općenito poslovno odlučivanje, te proces odlučivanja. Zatim će biti pojašnjeni modeli i načini odlučivanja, sa pojašnjenjem strateških, taktičkih i operativnih odluka.

Potom će biti provedeno istraživanje u obiteljskom poduzeću Konoba Marjan. Anketnim listom koji je sastavljen i podijeljen zaposlenicima poduzeća, prikupljeni su podaci o samim zaposlenicima (sociodemografski podaci), te podaci o razvijenosti poslovnog odlučivanja na 3 razine – strateška, taktička i operativna. Rezultati ankete bit će prikazani grafički.

2. OBITELJSKI BIZNIS

2.1. Pojam obiteljskog biznisa

Obiteljsko poduzeće je poduzeće u vlasništvu obitelji i u čije je poslovne aktivnosti uključen jedan ili više članova obitelji, neovisno da li su članovi uže ili šire obitelji. Osim krvne povezanosti članova, u opseg obiteljskog biznisa spada i vlasništvo nad kapitalom, efektivna kontrola strateških smjernica, te mogućnost utjecaja na donošenje značajnih odluka¹.

Obiteljski biznis predstavlja organizaciju poslovanja čiji je nastanak nemoguće prostorno i vremenski odrediti, ali je vidljivo da vuče korijene iz još davnih povijesnih vremena. Obiteljskog poduzetništvo se razvijalo još u drevnim kulturama, te pronalazimo njegove začetke u kulturama starih Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana i dr., narode za koje je već poznato da su bili vrsni trgovci i zanatlije².

Prije pojave dioničkih društava, obiteljska poduzeća su bila gotovo jedini oblik organizacije poslovanja, a danas je pak dominantan oblik organizacije i upravljanja, u Hrvatskoj i u svijetu. Djelatnosti u obiteljskom poduzeću se obavljaju s ciljem stjecanja dobiti, te članovi obitelji kontroliraju većinski udio u poduzeću.

2.1.1. Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća

Glavna karakteristika obiteljskih poduzeća je visok stupanj kontrole od strane članova uže i/ili šire obitelji. Svojim aktivnostima i sudjelovanjem doprinose željenom načinu poslovanja poduzeća, odnosno ostvarenjem ciljeva poduzeća i pozitivnih ekonomskih rezultata.

Tako možemo razlikovati obiteljska poduzeća prema stupnju direktne uključenosti članova obitelji u proces poslovanja, da li je uključenost niska ili značajna, koliko je generacija obitelji uključeno u poslovanje i slično. Na temelju toga obiteljska poduzeća možemo podijeliti u tri osnovna tipa³:

¹ Buble M.: Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003., str.83

² Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 31

³ Kružić D., Bulog I., Op.cit, str. 36

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** – karakterizira ih osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Članovi obitelji su uključeni u proces poslovanja poduzeća, te su u njemu i zaposleni. Često ovakva poduzeća zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća sa odsutnim vlasnikom** – ovakva poduzeća su pod vlasništvom i kontrolom od strane obitelji, ali članovi obitelji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem, nego to rade zaposlenici, ne članovi obitelji, u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna obiteljska poduzeća** – jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen je u proces poslovanja ili vođenja, kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji se možda u budućnosti uključe u obiteljsko poslovanje.

2.2 Usporedba obiteljskog i poslovnog sustava

Obiteljska poduzeća su fuzija između obiteljskog biznisa i vlasništva. Obitelj je glavni faktor kod razvoja poslovanja poduzeća, ima stalan utjecaj na poslovni proces, te je obitelj osnivač poduzeća i u njemu radi⁴. Ovo sve utječe na to da želja za napretkom i rastom poduzeća ima jači intenzitet nego kod drugih tipova poduzeća.

Kako bi ovakva fuzija funkcionirala, potrebno je uskladiti obiteljske i poslovne ciljeve koji su po svojoj prirodi kontradiktorni što možemo vidjeti u sljedećoj tablici:

Tablica 1: Usporedba obiteljskog i poslovnog sustava:

Obiteljski sustav	Poslovni sustav
• Temelji se na osjećajima	• Bezosjećajan
• Prevladava skrb za članove obitelji	• Temelji se na zadacima
• Jednakost članova obitelji	• Zahtjeva i nagrađuje rezultate
• Članstvo do kraja života	• Tko ne postiže rezultate, može otići

Izvor: Oberman Peterka S.: Poduzetništvo u SME sektoru, dostupno na:

http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf

Usporedbom obiteljskog i poslovnog sustava vidljive su bitne razlike među istima, tj. sastoje se od kompletno suprotnih komponenti. Dok se obiteljski sustav temelji na osjećajima

⁴ http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf

povezanosti među članovima, u poslovnom sustavu je ovaj dio kompletno izostavljen. Na temelju tih osjećaja, odnosno nedostatka istog, u obiteljskom sustavu prevladava skrb za članove obitelji, dok je u poslovnom sustavu koncentracija isključivo temeljena na zadacima. U obiteljskom sustavu izražena je jednakost članova obitelji i članstvo je doživotno, a u poslovnom sustavu se ostanak ili odlazak članova temelji na temelju postignutih rezultata, koji ako nisu na razini koja se od članova očekuje, znači odlazak članova iz poslovnog sustava.

2.3 Omjer prednosti i nedostataka obiteljskog poslovanja

Kao sve vrste poduzeća, i u obiteljskim poduzećima se javljaju određene prednosti i nedostaci.

Glavna prednost obiteljskih poduzeća nalazi se upravo u imenu, a to je dakle obitelj. Obitelj kao vlasnik poduzeća i upravitelj poslovanja kao glavni cilj ima uspjeh poduzeća, te poslovanje koje rezultira profitom. U poduzeće ulažu svoj trud, želju, volju, ali i reprezentiraju svoje obiteljsko ime. Zbog ovoga je želja za opstankom i uspjehom još veća kako bi obitelj stekla ugled i poštovanje drugih. Još jedna velika prednost obiteljskih poduzeća ogleda se u tome da je veća sloboda izražavanja kako pozitivnih, tako i negativnih aspekata poslovanja, što je pak više ograničeno u poduzećima gdje su radnici krvnim srodstvom odvojeni od vlasnika. Radni angažman članova obitelji i njihovo svakodnevno druženje povećava obiteljsku koheziju i sklad usmjeravajući se na postizanje unaprijed određenih ciljeva i osiguranje stabilne budućnosti na području kako financijske tako i socijalne sigurnosti⁵.

S druge strane, ekonomski i financijski problemi su samo jedni od problema koji se javljaju u većini poduzeća, pa tako i u obiteljskim poduzećima. S obzirom na tradicionalnu orijentiranost obiteljskih poduzeća, često pružaju otpor promjenama van određene rutine, te zbog toga dolazi do ograničenja u napretku poslovanja i teško se podlažu moderniziranju (tehnologije, način upravljanja...).

Glavne probleme predstavljaju emocije, kao najčešći razlog konflikata zbog teškog odvajanja obiteljskog od poslovnog života, te pitanje nasljedstva, ukoliko nasljednik nije jasno definiran. Menadžeri i izvršitelji posla su najčešće članovi obitelji, što može dovesti do nedostatka stručnosti i specijalističkih znanja, ali i neprofesionalnosti⁶. Kako bi preglednije uvidjeli glavne

⁵ Kružić D.: Obiteljski biznis, RRiF plus, 2004., Zagreb, str. 28.

⁶ Kuvacić N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005, str. 241-242

prednosti i nedostatke obiteljskih poduzeća, kao i usporedili iste, prikazan je sažetak u sljedećoj tablici:

Tablica 2: Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća:

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> • Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka rizičnost pothvata obiteljskog biznisa, uz istodobno nizak stupanj državne skrbi za njegovu sudbinu
<ul style="list-style-type: none"> • Spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemogućnosti pri samofinanciranju razvoja kao i tekućeg poslovanja te korištenja različitih pogodnosti ekonomije obujma
<ul style="list-style-type: none"> • Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki stupanj konkurencije na ciljnom tržištu koji iziskuje ulaganje u inovacije ili prilagođavanje nižim cijenama na tržištu
<ul style="list-style-type: none"> • Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemogućnost utjecaja na vanjske čimbenike koji se odnose na vladinu politiku, poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Obiteljsko poduzeće pruža identitet i mogućnost motiviranja za članove i nečlanove obitelji, u njihovoj predanosti za postizanje zajedničkih ciljeva 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogući konflikti među članovima obitelji, nemogućnost objektivnosti te ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog biznisa, negativne posljedice nepotizma, manji stupanj osobne odgovornosti
<ul style="list-style-type: none"> • Obitelj omogućava vođenje usmjereno dugoročnijim interesima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mogućnost velikih poslovnih pogrešaka koje je u malom poduzetništvu iznimno teško ispraviti
<ul style="list-style-type: none"> • Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu 	<ul style="list-style-type: none"> • Izražena težnja za poslovnom sigurnošću, time se umanjuje ulaz u rizičnije poslovanje koje može voditi razvitku biznisa

Izvor: Obrada autora

3. POJAM I DEFINIRANJE ODLUČIVANJA

Za razliku od odlučivanja u osobnom životu, u svim se drugim primjerima odlučivanja može govoriti o poslovnom odlučivanju. Budući da u poslovnom odlučivanju ključnu ulogu imaju menadžeri, menadžersko je odlučivanje najvažniji dio poslovnog odlučivanja⁷.

Odlučivanje je usko povezano sa upravljanjem, odnosno ono je temelj upravljanja. Odlučivanje je proces koji traje određeno vrijeme i završava donošenjem odluke, tj. njezinom primjenom i kontrolom. Odlučivanje bi se moglo definirati kao proces izbora između dvije ili više mogućnosti za rješavanje određenog problema.

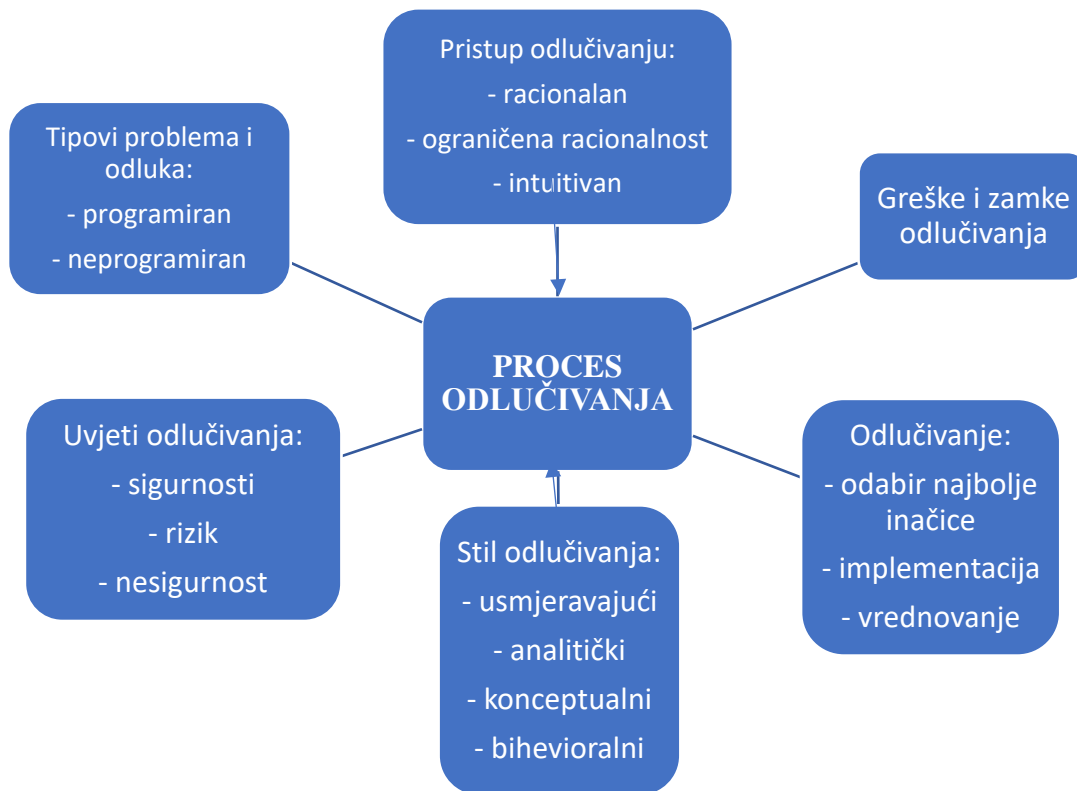
3.1. Proces odlučivanja

Odlučivanje je stalan proces, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu. Dok su privatne odluke spontane i ne iziskuju previše vremena, te gotovo i ne zapažamo da ih donosimo, poslovne odluke traže mnogo vremena, priprema i znanja⁸. U oba slučaja riječ je o procesu koji traje određeno vrijeme, duže ili kraće. Svakodnevne, rutinske i operativne odluke zahtijevaju manje vremena, dok strateške odluke zahtijevaju ozbiljnu pripremu, visoku razinu znanja o konkretnom problemu i određeno duže vrijeme.

Proces odlučivanja je višedimenzionalan i obuhvaća različita gledišta kako možemo vidjeti na sljedećoj slici:

⁷ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Op. cit., str.335

⁸ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.21



Slika 1: Opseg procesa odlučivanja

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.22.

Na temelju slike možemo zaključiti da proces odlučivanja podrazumijeva različite pristupe, uvjete, stilove i dr., koji će biti obrađeni u nastavku rada.

3.2. Poslovno odlučivanje

Za razliku od odlučivanja u osobnom, odnosno obiteljskom životu, sve odluke koje se donose unutar poduzeća ili ustanove. Dakle poslovnim odlučivanjem se smatraju sve odluke koje se ne odnose na privatni život donositelja odluke. U poslovnom će se odlučivanju odluke odraziti na više ili manje članova organizacije, a ponekad će se odnositi i na sve zaposlene, dok je u privatnom to stvar samo jedne osobe ili njihove obitelji.

Dakle prema autorima knjige Poslovno odlučivanje (2014.), nema nikakve razlike između privatnog i poslovnog odlučivanja kada govorimo o načinu odlučivanja, fazama u procesu

odlučivanja, čimbenicima i okolnostima u kojima se odlučuje. Glavna razlika je u tome tko je subjekt odlučivanja, tj. je li čovjek privatna ili pravna osoba⁹.

U sklopu poslovnog odlučivanja, važno mjesto zauzima menadžersko odlučivanje. Menadžersko bi se odlučivanje moglo shvatiti i kao podskup poslovnog odlučivanja, te je dinamičan i eklektičan proces. Menadžer donosi odluke vezane uz planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu. Kvaliteta menadžerskog odlučivanja uvelike ovisi o specifičnim znanjima, sposobnostima i vještinama vezanima uz odlučivanje, ali i o općim znanjima, kulturi i obrazovanosti menadžera. Menadžersko odlučivanje mora biti djelotvorno jer samo tako osigurava napredak organizacije, te se upravo prema odlučivanju razlikuju uspješna od neuspješnih poduzeća.

U nastavku rada biti će klasificirani načini odlučivanja podijeljeni s obzirom na probleme, subjekt, način i okolnosti odlučivanja.

3.2.1. Odlučivanje s obzirom na probleme o kojima se odlučuje

Kada gledamo načine odlučivanja s obzirom na probleme o kojima se odlučuje tada možemo govoriti o programiranome i neprogramiranome odlučivanju.

Programirano odlučivanje je jedan od načina odlučivanja koji se primjenjuje za rješavanje rutinskih problema koji se ponavljaju, tj. koji imaju repetitivno obilježje, dakle u poznatim, svakodnevnim, rutinskim problemima¹⁰.

Kod programiranog odlučivanja poznati su parametri odlučivanja, te pravila i procedure odlučivanja, zbog čega ovakve odluke iziskuju kraće vrijeme i manje novca. Kako navodi *G. R. Jones*, kod toga pomažu jasna pravila, rutine, standardi i procedure, odnosno sve je već unaprijed određeno za rješavanje problema. Kada govorimo o razinama menadžmenta koji donosi programirane odluke, u pravilu više razine menadžmenta se koriste programiranim odlukama u manjoj mjeri od nižih razina menadžmenta.

Karakteristike programiranog odlučivanja prema *R. L. Daft-u* su sljedeće¹¹:

⁹ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.17.

¹⁰ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.214.

¹¹ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.215.

- Dobro strukturirani problemi koje treba riješiti
- Jasni kriteriji provođenja procesa odlučivanja
- Primjerena dostupnost informacija potrebnih za odlučivanje
- Lako određivanje inačica za rješavanje problema
- Postojanje relativne sigurnosti da će odabrana inačica biti uspješna

Neprogramirano odlučivanje primjenjuje se u situacijama koje nisu redovite, tj. u novim situacijama. Primjenjuje se u rješavanju jedinstvenih i složenih problema, zbog čega nema ustaljene procedure odlučivanja, pa ovaj način odlučivanja zahtijeva veliku kreativnost i intuiciju donositelja odluke (*Sikavica et. al., 2014*).

Obzirom da je svaka situacija nova, potrebno je rješavati pojedinačno. Ovaj način odlučivanja je najčešći na višim razinama menadžmenta, a posebno na razini vrhovnog menadžmenta, te su ovo odluke od najveće važnosti za poduzeće, zbog čega neprogramiranom odlučivanju treba posvetiti najveću pozornost. Neprogramirano odlučivanje se temelji na intuiciji, iskustvu i znanju donositelja odluke.

Neprogramirano odlučivanje prema *R. L. Daft-u (Sikavica et. al., 2014)* karakterizira¹²:

- Slabo definiranje problema o kojem se odlučuje
- Primjena samo u izvanrednim situacijama
- Primjena u novim situacijama koje se ne ponavljaju
- Razvijanje malog broja inačica za rješavanje problema, a najčešće samo jedne

3.2.2. Odlučivanje s obzirom na subjekt odlučivanja

S obzirom na subjekt, tj. donositelja odluke, možemo govoriti o pojedinačnom i skupnom odlučivanju. Odluke u poslovanju kao i u životu općenito mogu donositi pojedinci ili skupine, te iz ovog razloga je napravljena podjela na pojedinačno i skupno odlučivanje.

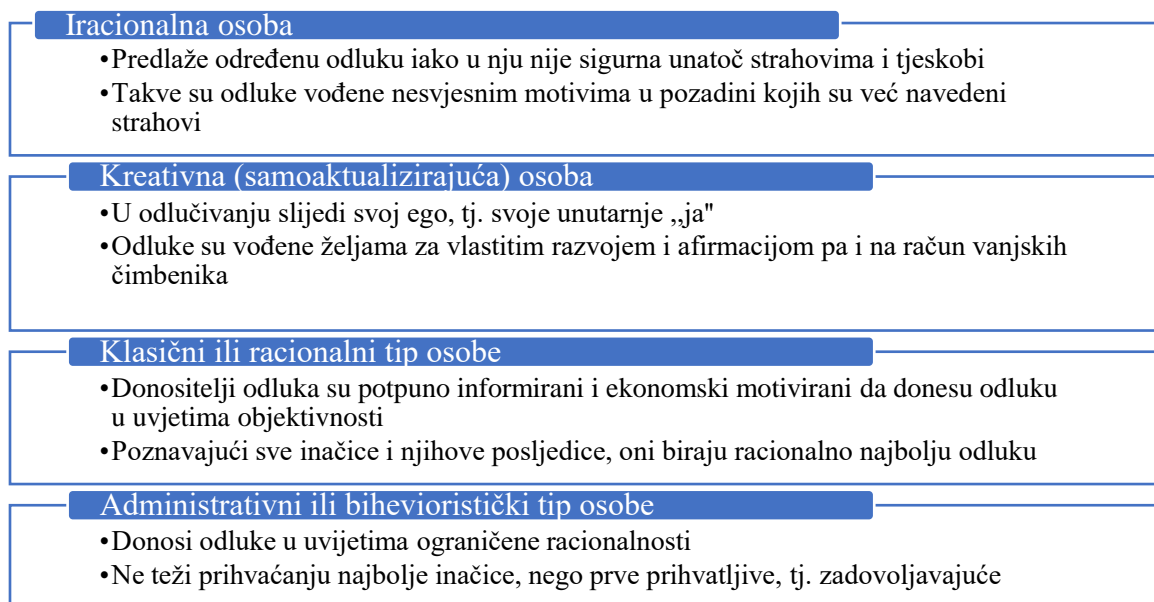
U većini su organizacija pojedinci zaduženi za donošenje određenih odluka. Najveći broj odluka donose menadžeri na različitim hijerarhijskim razinama, ali u odlukama sudjeluju i izvršni radnici na svojim radnim mjestima. Također svi mogu biti subjekti skupnog odlučivanja.

¹² Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.216.

Razlikujemo strateške, taktičke i operativne odluke, tako će operativne i rutinske odluke donositi po pravilu pojedinci, dok će taktičke, a osobito strateške odluke biti najčešće skupne.

Pojedinačno odlučivanje karakterizira činjenica da odluke donosi jedna osoba, kako je već spomenuto. Glavne razlike pojedinačnog od skupnog odlučivanja su u načinu odlučivanja i trajanju njegovog procesa, tj. pojedinačno odlučivanje je u pravilu brže i jednostavnije, premda to ne mora nužno značiti i da je lakše. Koristi se u pravilu za jednostavnije probleme gdje je potrebno znanje samo jedne osobe, o problemima na koje treba brzo pronaći odgovor, te za manji broj ljudi.

Razlikujemo četiri tipa različitih donositelja odluka koji su prikazani na sljedećoj slici:



Slika 2: Tipovi različitih donositelja odluke

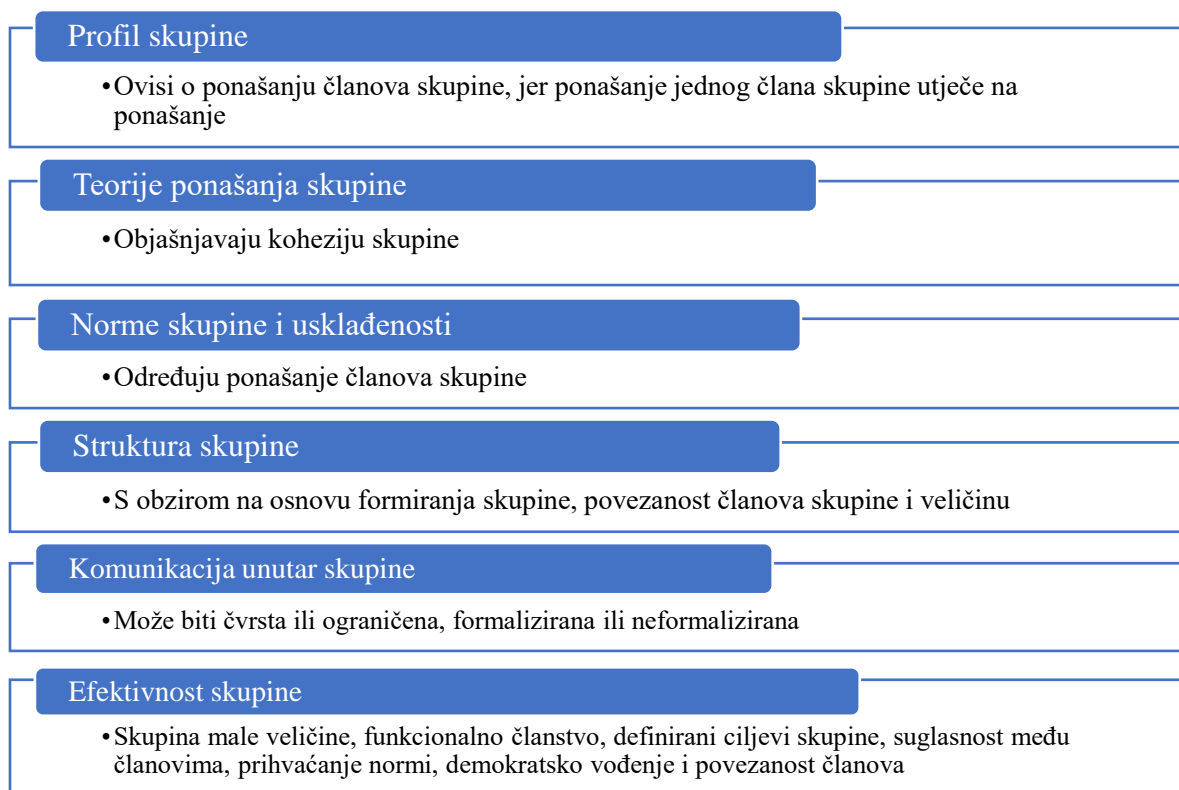
Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.228.

S obzirom na sve navedeno može se zaključiti da pojedino donošenje odluka ima svoje *prednosti* i *nedostatke*. Glavna prednost je ta što je proces odlučivanja brz, te je u pravilu pojedinac brži od skupine. Nadalje, kod nekih važnih odluka preferira se mišljenje jedne osobe (stručnjaka) koji je najkompatibilniji za donošenje određene odluke, te se izbjegava problem skupnog mišljenja, što inače otežava i usporava proces donošenja odluke.

Najveći nedostatak kod pojedinačnog odlučivanja je manji broj ideja koji pojedinac može proizvesti, te manji broj inačica za rješavanje problema, što je razumljivo pod pretpostavkom da se skupina sastoji od većeg broja pojedinaca i smatra se da po pravila skupina ima veće znanje od jednog pojedinca.

Skupno odlučivanje je način odlučivanja u kojem skupine donose odluke strukturirane prema različitim osnovama. Osnova za formiranje skupine može biti vlasništvo, menadžerske funkcije, zajednički rad na poslu i sl. Skupno odlučivanje po pravilu traje duže od pojedinačnog odlučivanja, upravo radi većeg broja sudionika u donošenju odluka. Da bi članovi skupine mogli donositi pravilne odluke, moraju svi sudionici biti pravilno informirani o problemu o kojem se odlučuje, a koliko će skupina biti uspješna ovisi o njenim članovima, te ponajprije o vođi skupine.

Na uspješnost skupine prema *E. F. Harisson-u* utječu sljedeći faktori:



Slika 3: Faktori koji utječu na uspješnost skupine

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.232.

Skupno odlučivanje također ima svoje *prednosti* i *nedostatke*. Glavne prednosti skupnog odlučivanja su smanjivanje ovisnosti o jednom autoritetu, tj. ohrabrivanje članova skupine da izraze svoja mišljenja i ideje. Članove skupine se stimuliraju u procesu odlučivanja, te sigurnost pojedinca u konkurentnoj skupini.

Glavni nedostaci u skupnom odlučivanju jest produktivnost, koja se prema nekim mišljenjima više nadzire u odlukama koje donose pojedinci, nego pak u skupnim odlukama. Također jedan od nedostataka je manjak motivacije koji se javlja prilikom povećanja broja skupine, jer tada članovi skupine ulažu manje osobnog napora u proces. Te jedan od najvećih nedostataka nastaje uslijed straha pojedinca od prosuđivanja od strane drugih, jer nisu sigurni kako će njihovo mišljenje biti prihvaćeno.

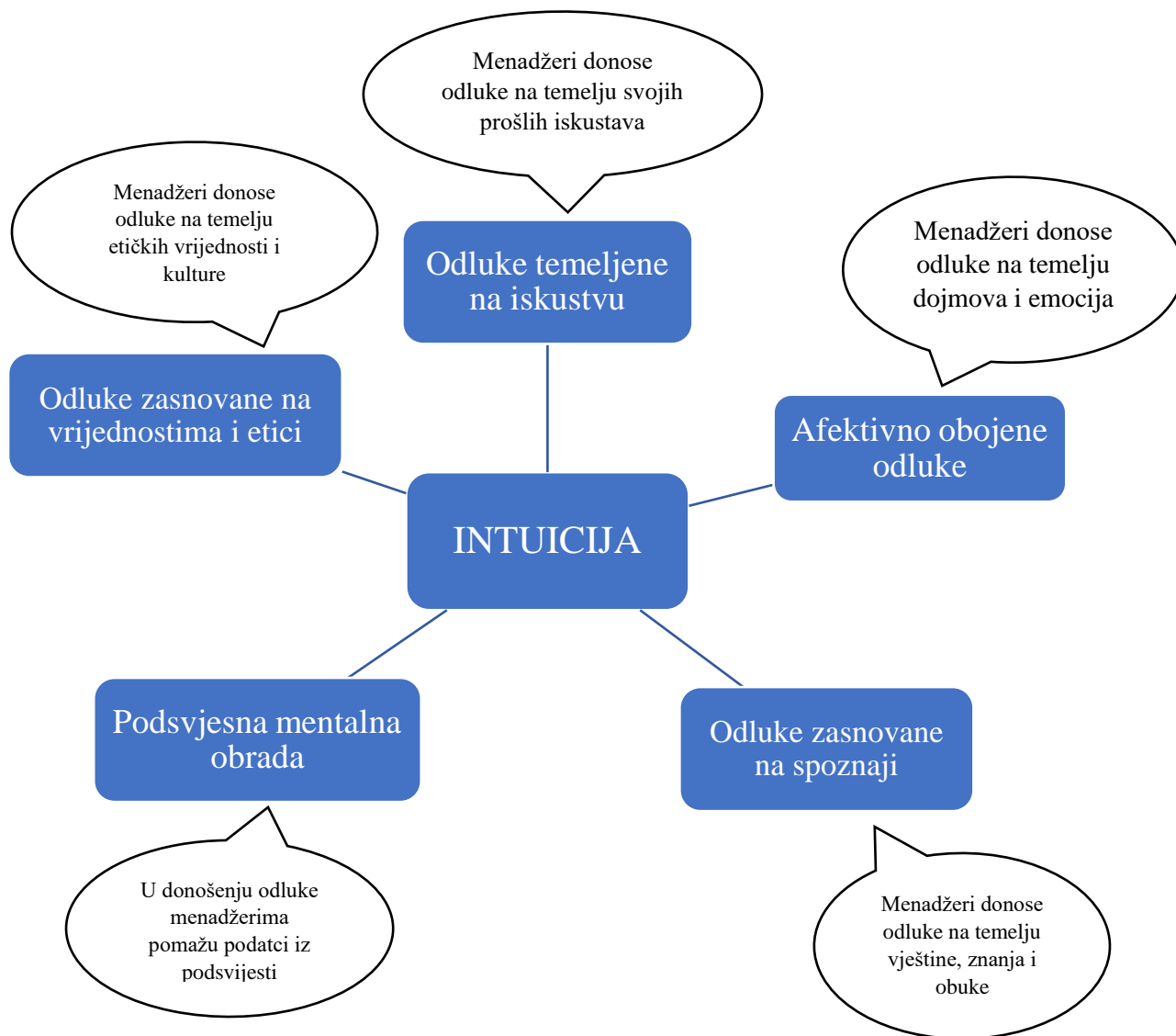
3.2.3. Odlučivanje s obzirom na način odlučivanja

Svaka odluka se sastoji od tri osnovna čimbenika, a to su intuicija, prosudba i racionalnost. Kada gledamo hijerarhijski u poduzeću, operativne odluke se u pravilu trebaju donositi intuitivno, taktičke na temelju prosuđivanja, dok najbitnije odluke, strateške se donose na temelju racionalnosti, iako u praksi se često i u strateškim odlukama koristi intuicija.

Intuitivno odlučivanje jest donošenje odluka na temelju intuicije, kako i samo ime nalaže. Ovakav način odlučivanja se ne može racionalno objasniti jer donositelj odluka jednostavno bira između više inačica, te što je broj inačica manji to su veće šanse za odabir točne inačice. Na temelju toga može se zaključiti da na kvalitetu intuitivnih odluka utječe broj mogućnosti za rješavanje određenog problema, tj. vjerojatnost nastupanja svake od mogućnosti¹³.

Kako bi intuitivno odlučivanje bilo razumnije, potrebno je objasniti pojam intuicije. Dakle intuicija je osjećaj, odnosno spoznaja koja se ne može racionalno objasniti. Kako *G. Reiss* ističe, intuicija se odnosi na slutnju, na ono što se čini ispravnim. Kako bi intuicija bila cjelovitije objašnjena, u nastavku je priložena slika;

¹³ Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.256.



Slika 4: Što je intuicija

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.257.

Dakle, na temelju slike može se zaključiti da intuicija ne dolazi ni iz čeg, nego da se temelji na prošlim iskustvima donositelja odluke, na njegovim znanjima i vještinama, etičkim vrijednostima i kulturi, ali i na dojmovima i emocijama iz podsvijesti donositelja odluke.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja¹⁴. po vrijednosnoj skali načina odlučivanja, ima veću važnost od intuitivnog odlučivanja, ali manju od racionalnog. Primjenjuje se u situacijama koje se ponavljaju, tj. kod programiranog odlučivanja. Ovaj način odlučivanja se temelji na prijašnjim iskustvima i znanjima stečenim u istim ili sličnim situacijama.

¹⁴ Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.260.

Ovaj način odlučivanja je jedan od najčešćih načina odlučivanja i temelji se na menadžerskom iskustvu, ali mu je velika prednost i to što se odlučuje u relativno kratkom vremenu i bez dodatnih troškova. Ovaj način odlučivanja se najčešće koristi kod donošenja taktičkih odluka, iako je sve češći slučaj da i niže razine menadžmenta koriste prosuđivanje za donošenje operativnih i rutinskih odluka.

Racionalno odlučivanje se temelji na analitičkom postupku koje se sastoji od određenih faza i primjenjuje se u situacijama koje se ponavljaju, te na skali vrijednosti zauzima najveću vrijednost¹⁵. Kako ističu *D. Jennings* i *S. Wattam*, racionalnost se povezuje s razumom i logikom, a odluke su rezultat logične analize dostupnih informacija. Savršena racionalnost postoji samo teorijski jer se odluke uvijek donose za buduće vrijeme te uključuju nepredvidivost. Onaj tko odlučuje mora biti sposoban usporediti sve moguće inačice i izabrati najbolju.

Jedan od najutjecajnijih zastupnika ideje racionalnog odlučivanja bio je Max Weber. Rezultat Weberove teorije idealne birokracije je oblik racionalnosti koji je postao standard u većini teorija odlučivanja¹⁶. Iako je Weber prvi upozorio na važnost racionalnosti u odlučivanju, *H. A. Simon* je prvi koji je tu ideju primijenio na poslovno odlučivanje.

Zbog svog analitičkog postupka, ovaj način odlučivanja je relativno spor, a ujedno i skup, ali se zato primjenjuje kada su troškovi ovog načina odlučivanja manji od učinaka koji se njime postižu. Glavni ograničavajući čimbenici racionalnog odlučivanja su psihološki čimbenici, iskrivljivanje stvarnosti, osobne konstrukcije, pojedinačan i jedinstven pogled na svijet, problemi objektivne percepcije, utjecaj emocije i intuicije, važnost želja, potreba i vrijednosti¹⁷.

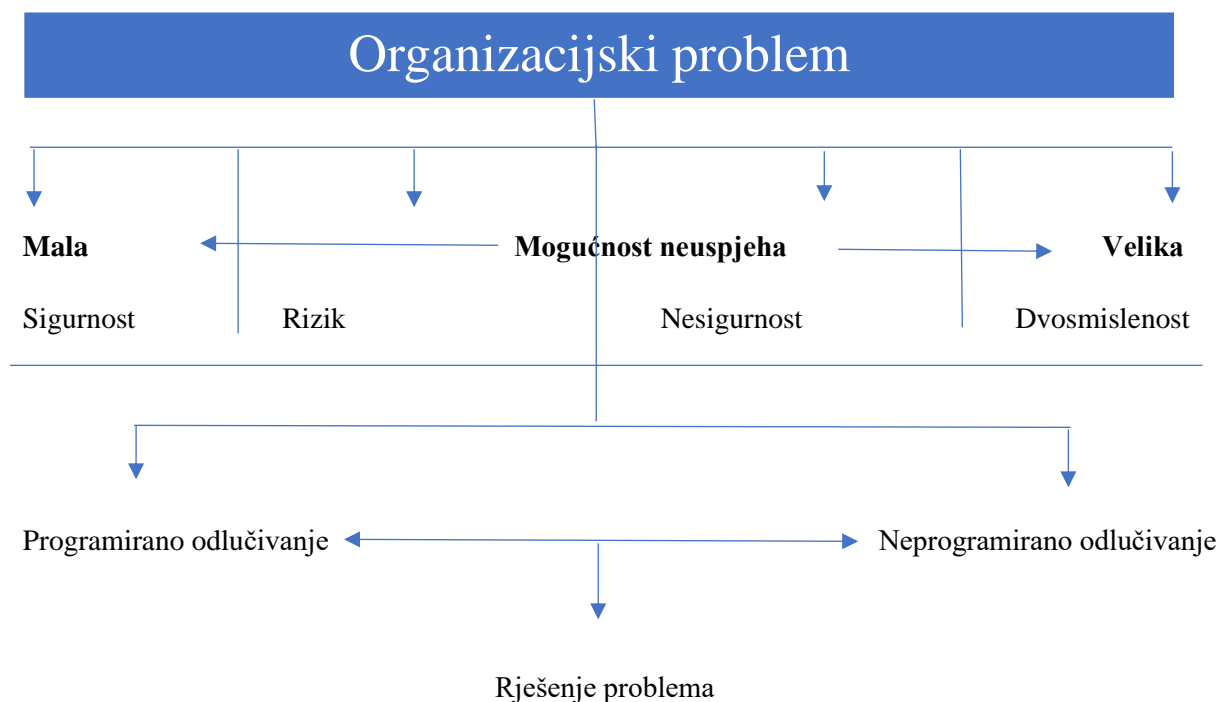
3.2.4. Odlučivanje s obzirom na okolnosti u kojima se odlučuje

¹⁵ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.261.

¹⁶ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.262.

¹⁷ Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.263.

Odlučivanje može biti u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Vrlo je važno da je donositelj svjestan okolnosti u kojima se odlučuje prije odabira načina odlučivanja jer uvjeti u kojima se odlučuje bitno utječu na ovaj odabir.



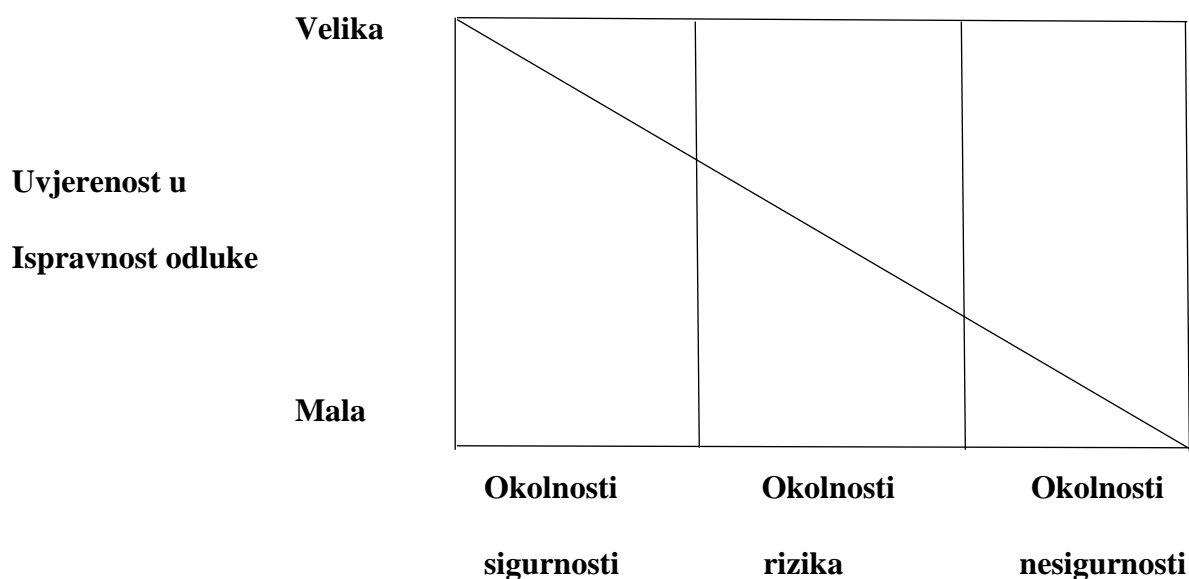
Slika 5: Uvjeti koji utječu na mogućnost neuspjeha u odlučivanju

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.266.

Iz slike je vidljivo da je vjerojatnost neuspjeha u rješavanju nekog problema najmanja u uvjetima sigurnosti, te se mogućnost neuspjeha povećava u uvjetima rizika i nesigurnosti. Također je vidljivo da se u uvjetima sigurnosti primjenjuju programirane odluke, dok se u uvjetima nesigurnosti i nejasnosti primjenjuju neprogramirane odluke.

Svi dosadašnji načini odlučivanja odgovarat će upravo određenim okolnostima odlučivanja, te donositelj odluke mora strogo voditi računa o ovim okolnosti pri odabiru načina odlučivanja.

O okolnostima u kojima se odlučuje ovisi i uvjerenje menadžera u ispravnost odluke i sigurnost njezina ostvarenja, a ovaj odnos je prikazan u slijedećoj slici:



Slika 6: Odnos između okolnosti i uvjerenosti u ispravne odluke

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.268.

Kako razina sigurnosti opada, tako i uvjerenje u ispravnost odluke opada, dakle proporcionalni su.

Na temelju ovoga, može se proizvesti i okvir za klasificiranje odlučivanja s obzirom na uvjete sigurnosti, rizika i nesigurnosti.

Vjerojatnost neuspjeha

Mala ← → Velika

Okolnosti odlučivanja	Sigurnost	Rizik	Nesigurnost
Obilježja odluke			
Ciljevi su jasno postavljeni	da	da	da
Informacije o mogućim inačicama su dostupne	da	da	ne
Shvaćaju se budući rezultati inačica	da	ne	ne

Slika 7: Klasifikacija odlučivanja

Izvor: Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.268.

Može se zaključiti da su sva obilježja odluke pri odlučivanju u uvjetima sigurnosti poznata, pa je u tim uvjetima mogućnost neuspjeha mala, dok su rezultati nepoznati u uvjetima rizika i nesigurnosti, ali u uvjetima nesigurnosti dodatno ni donositelj odluke ne raspolaže svim potrebnim informacijama za odlučivanje, postoji velika vjerojatnost neuspjeha u odlučivanju.

3.3. Modeli odlučivanja

Poslovno odlučivanje treba promatrati u širem, tj. organizacijskom kontekstu. Organizacija je složen sustav unutar kojeg se odluke donose na dnevnoj bazi, te njezina obilježja, struktura, procesi i sustavi upravljanja znatno utječu na proces odlučivanja. Drugim riječima, između organizacije i prakse odlučivanja postoji snažna dvosmjerna veza (*Sikavica et. al., 2014*)¹⁸. U praksi, ovaj odnos između organizacije i odlučivanja je daleko od željenog i sve poslovne odluke nisu uspješne, kao što i sve organizacije nisu učinkovite.

Kako bi organizacije poboljšale kvalitetu odlučivanja, donositelji odluka trebaju primijeniti deskriptivni pristup i detaljnije pristupiti analiziranju, te steći bolje razumijevanje organizacijskih aspekata odlučivanja, i pri tom prije svega naglasak treba staviti na modele odlučivanja na razini organizacije. Modeli odlučivanja predstavljaju okvir i smjernice za donošenje odluka na različitim razinama organizacije.

Menadžeri ili donositelji odluka mogu se u procesu odlučivanja ponašati na različite načine i pri tome se služiti različitim modelima odlučivanja. Na koji će se način menadžeri ponašati i kojim će se modelima odlučivanja služiti o brojnim čimbenicima. U nastavku će biti obrađena tri najčešća modela odlučivanja.

¹⁸ Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str.285.

3.3.1. Model racionalnog odlučivanja

Jedan od dva najpoznatija modela odlučivanja je model racionalnog odlučivanja, a poznat je i kao model ekonomskog čovjeka. Proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i maksimizacije vrijednosti za organizaciju (Sikavica et. al., 2014)¹⁹.

Racionalan je onaj menadžer koji ima sve potrebne informacije za odlučivanje i jasno određen cilj koji želi ostvariti. Modelom racionalnog odlučivanja dobiva se odluka koja se može kvantificirati i mjeriti, što znači da model počiva na kvantitativnim disciplinama²⁰. Karakterizira ga: potpuno poznavanje problema o kojem se odlučuje, jasno definiranje ciljeva koji se žele postići, dostupnost svih potrebnih informacija za odlučivanje, posjedovanje potrebnih znanja itd.

Ovaj model odlučivanja ima i određena ograničenja. Ponajprije je riječ o njegovu shvaćanju organizacije kao zatvorenog sustava, koji je otporan na utjecaje okoline. Zbog ovoga je ovaj model odlučivanja neprimjeren za donošenje neprogramiranih odluka, tj. ne može se primjenjivati za donošenje strateških odluka.

3.3.2. Model ograničene racionalnosti

Model ograničene racionalnosti je rezultat traženja odgovora na novonastale probleme u odlučivanju, a poznat je i kao model subjektivne racionalnosti, tj. model administrativnog čovjeka. Budući da donositelji odluka prihvaćaju zadovoljavajuće rješenje problema, ne tražeći najbolje rješenje, u tom se modelu odlučivanja koriste biheviorističke discipline (psihologija, sociologija...), te kvantitativne discipline. Ključni aspekti odlučivanja kao i u racionalnom modelu su jedna podjela rada, te definiranje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinca unutar organizacije, ali uz postojanje formalnih pravila, postupaka i procedura (Sikavica et. al., 2014)²¹.

Karakteristike ovog modela su: nedovoljno poznavanje modela o kojem se odlučuje, nejasno definirani ciljevi koji se žele postići, nedostupne ili ograničene informacije, česti kompromisi u rješavanju problema itd. S druge strane, postoji i nekoliko prednosti ovog modela odlučivanja

¹⁹ Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.289.

²⁰ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Op. cit., str.353

²¹ Sikavica P., Hunjak T., Redep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.256.

kao niži troškovi, standardizacija poslovanja, bolja kontrola i veća transparentnost, te te brže donošenje odluka.

3.3.3. Politički model

Politički model odlučivanja temelji se na znanosti o ponašanju i osnovu nalazi u disciplinama političkih znanosti, filozofije, psihologije i sociologije. Poznat je još pod nazivom model postupne ograničene racionalnosti, te procesni model, te odgovara onim menadžerima koji nadziru različita sjedišta moći unutar organizacije.

Potrebno ga je primijeniti kada postoji velika mogućnost izbivanja sukoba unutar organizacije. Mogućnost izbivanja sukoba postoji kada su ciljevi u organizaciji nedosljedni i mnogostruki, te kada su moć i kontrola decentralizirani po interesnim skupinama. Karakteristike ovog modela su: ograničeni i suprotstavljeni ciljevi, prihvatanje prihvatljivih rješenja, neograničene informacije, nepostojanje ograničenja u odlučivanju itd.

Ovaj model odlučivanja prepoznaje i potiče raznolikost ciljeva, vrijednosti i interesa, potiče decentralizaciju moći u organizaciji i donošenje inkrementalnih odluka²².

3.4. Odluka kao rezultat procesa odlučivanja

Odluka najjednostavnije rečeno predstavlja rezultat odlučivanja. Ona je zadnja faza u procesu odlučivanja i nakon što se odluka donese, proces odlučivanja se smatra završenim. Do odluke se dolazi procesom biranja između više alternativa rješavanja problema, te da bi ona kao takva mogla djelotvorno riješiti problem, ona mora biti nedvosmislena, precizna, realna i jasna, a prije svega, mora biti donesena na vrijeme.

Vrste odluka su vrlo usko vezane sa načinima odlučivanja, ali u nastavku rada koncentracija će biti na vrstama odluka s obzirom na važnost – strateške, taktičke i operativne.

²² Sikavica P., Hunjak T., Ređep Begičević N., Hernaus T. (2014.): Op. cit., str.296.

3.4.1. Strateške odluke

Strateško planiranje je strogo eksterno orijentirano, tj. provodi skeniranje okoline, te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije²³. Kao što im i sam naziv kaže, spadaju u najvažnije odluke u organizaciji. Ovu vrstu odluka donose najviši organi upravljanja u organizaciji, odnosno vrhovni menadžment organizacije²⁴. Po pravilu su visokorizične odluke koje mogu rezultirati prosperitetom organizacije ako su dobro donesene, ali i propašću ako su donesene pogrešno.

Vremenski su dugoročne, priroda rizika im je visoka, strukturno su slabo definirane i kontrola im je iskustvena. Kako ističe *B. M. Bass*, strateške su odluke važne za dugoročno zdravlje organizacije.

3.4.2. Taktičke odluke

Za razliku od strateških, označuju odluke nižeg reda preko kojih se realiziraju strateške odluke. Taktička razina planiranja prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće onih funkcijskih kao što su marketing, proizvodnja, financije i dr.²⁵ Od strateških se odluka očekuje da podignu razinu efektivnosti organizacije, dok se od taktičkih odluka očekuje povećanje efikasnosti organizacije²⁶.

Taktičke odluke su uvijek jednodimenzionalne jer je situacija za njih dana i jasni su zahtjevi koji se njima postavljaju. U pravilu je srednja razina menadžmenta zadužena za donošenje taktičkih odluka. Vremenski su srednjoročne, priroda rizika im je umjerena, strukturiranost varira, a kontrola im je kvalitativna.

3.4.3. Operativne odluke

Operativne odluke su odluke najnižeg reda preko kojih se realiziraju taktičke odluke. Operativna razina planiranja je zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače

²³ Buble M (2003): Management malog poduzeća, II dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15

²⁴ Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T. (2014): Op. cit. str. 61

²⁵ Buble M (2003): Management malog poduzeća, II dio: Op. cit., str. 15

²⁶ Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T. (2014): Op. cit., str. 62

karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadatke²⁷. Operativne odluke su najčešće programirane, tj. rabe se za rješavanje rutinskih problema u situacijama koje se ponavljaju. Vremenski su kratkoročnog karaktera, priroda rizika im je niska, strukturno su dobro definirane, a kontrola im je kvantitativna.

3.5. Menadžerske vještine

Za uspješno poslovanje poduzeća menadžeri trebaju posjedovati određena znanja i vještine. Poslovni uspjeh menadžera, ističe R. L. Katz „više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti“²⁸. Osobnost menadžera pridonosi njegovoj uspješnosti, ali bez znanja i vještina ona gotovo nema nikakvu važnost.

Svaki menadžer treba usavršavati svoja znanja i vještine tokom vremena. Razina obrazovanja, menadžerska pozicija, struka, te brojne druge razlike se javljaju među menadžerima. Iz ovog razloga se postavlja pitanje koja znanja i vještine karakterizira sve menadžere, neovisno o obrazovanju i struci.

R. L. Katz smatra²⁹ da su tri temeljne vrste znanja i vještina *tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima, te konceptualna znanja i vještine*.

3.5.1. Konceptualna znanja i vještine

Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje i razumijevanje važnih elemenata i odnosa među tim elementima³⁰. Menadžer mora biti sposoban promišljati, planirati i procesirati informacije, odnosno biti svjestan pozicije poduzeća u pripadajućoj okolini.

Konceptualna znanja i vještine pomažu menadžerima riješiti najsloženije poslovne situacije u kojima se poduzeće može naći. Podrazumijevaju strategijsko razmišljanje o „široj slici“, te su potrebna za sve razine menadžmenta, naročito za top menadžment.

²⁷ Buble M (2003): Management malog poduzeća, II dio: Op. cit., str. 15

²⁸ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Op. cit., str.3.

²⁹ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Op. cit., str.3.

³⁰ Buble M (2003): Op. cit., str. 11.

3.5.2. Tehnička znanja i vještine

Tehničke vještine podrazumijevaju sposobnost primjene potrebnih znanja struke, odnosno metoda i tehnika obavljanja posla. Ogladaju se u vladanju znanjima koje se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću, te uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke³¹.

Tehničke vještine su posebno važne u lower menadžmentu upravo zato što su direktno povezane sa strukom, odnosno obrazovanjem, te se potrebne upravo u direktnom obavljanju određenog posla.

3.5.3. Znanja i vještine u ophođenju s ljudima

Menadžer kao pojedinac ne bi imao ulogu u procesu poslovanja poduzeća da ne sudjeluje sa ostalim zaposlenicima. Iz ovog razloga je bitno da menadžer posjeduje potrebna znanja i vještine o radu s ljudima. Kako je potrebno da bude dobar menadžer, tako je potrebno da bude i učinkovit kao i član grupe.

Ova vještina se iskazuje kroz odnos menadžera prema drugim ljudima i uključuje njegovu sposobnost za motiviranjem, koordinacijom, vođenjem, kontrolom, komunikacijom i rješavanju konflikata³². Ove vještine su izrazito važne na svim razinama menadžmenta.

Ove vještine menadžera uvelike ovise o osobnosti menadžera. Zato će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina, kako ističe R. L. Katz, biti najbolji za svoje suradnike, koji će im zbog toga biti odani³³.

³¹ Buble M (2003): Management malog poduzeća, II dio: Op. cit., str. 12.

³² Buble M (2003): Management malog poduzeća, II dio: Op. cit., str. 11.

³³ Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Op. cit., str.5.

4. RAZVIJENOST VJEŠTINA ODLUČIVANJA U OBITELJSKOM PODUZEĆU KONOBA MARJAN

4.1. Općenito o poduzeću

Konoba Marjan je obiteljsko poduzeće osnovano 2001.g. Osnovao ga je bračni par koji je 2013.g. prepustio poduzeće svom sinu. Konoba Marjan je restoran baziran na morskim jelima i tradicionalnoj dalmatinskoj hrani. Ukupno broji 32 sjedeća mjesta, te se smatra malim restoranom, odnosno malim obiteljskim poduzećem. Poduzeće je registrirano kao obrt.

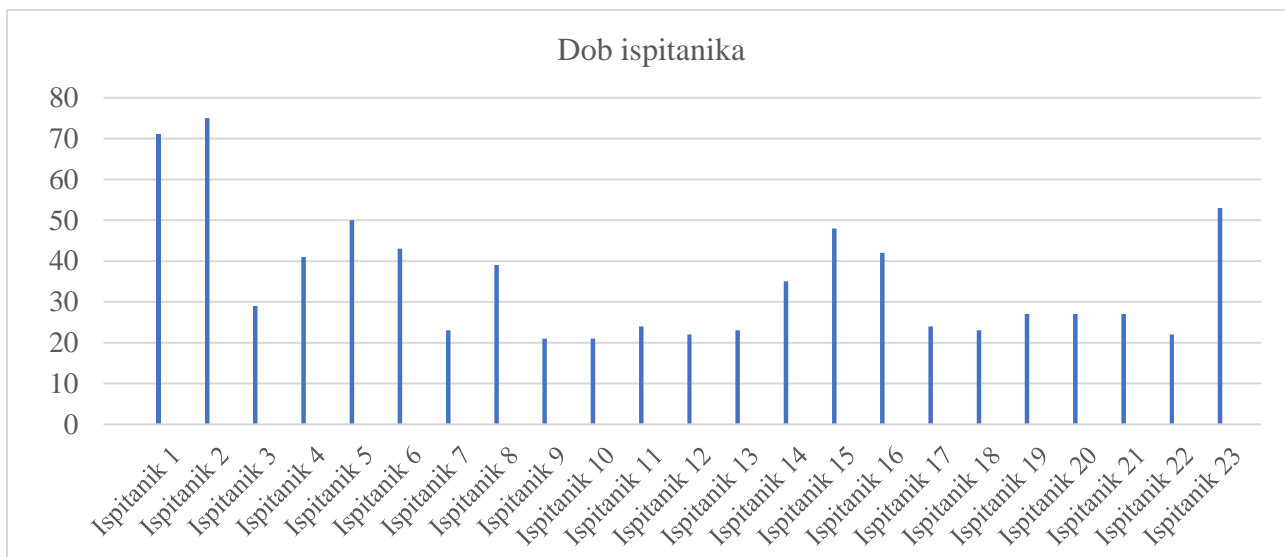
Već dugi niz godina posluje vrlo uspješno uz zadovoljne posjetitelje koje u velikoj većini čine turisti. Upravo zbog ovog razloga restoran je otvoren 9 mjeseci u godini, od ožujka do prosinca, radi sezonalnosti koja je poprilično izražena Splitu, gdje je restoran smješten.

Ukupan broj zaposlenika iznosi 23, koji su podijeljeni na radna mjesta kuhara, pomoćnih kuhara, konobara, šankera, hostesa, čistačica, te vlasnik i voditelji smjene i odjela.

4.2 Empirijsko istraživanje

Anketni upitnik podijeljen je zaposlenicima poduzeća Konoba Marjan osobno. Nakon detaljnog objašnjenja za koju svrhu će se rezultati istraživanja koristiti, objašnjen je postupak ispunjavanja anketnog upitnika. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 23 zaposlenika na svim menadžerskim razinama.

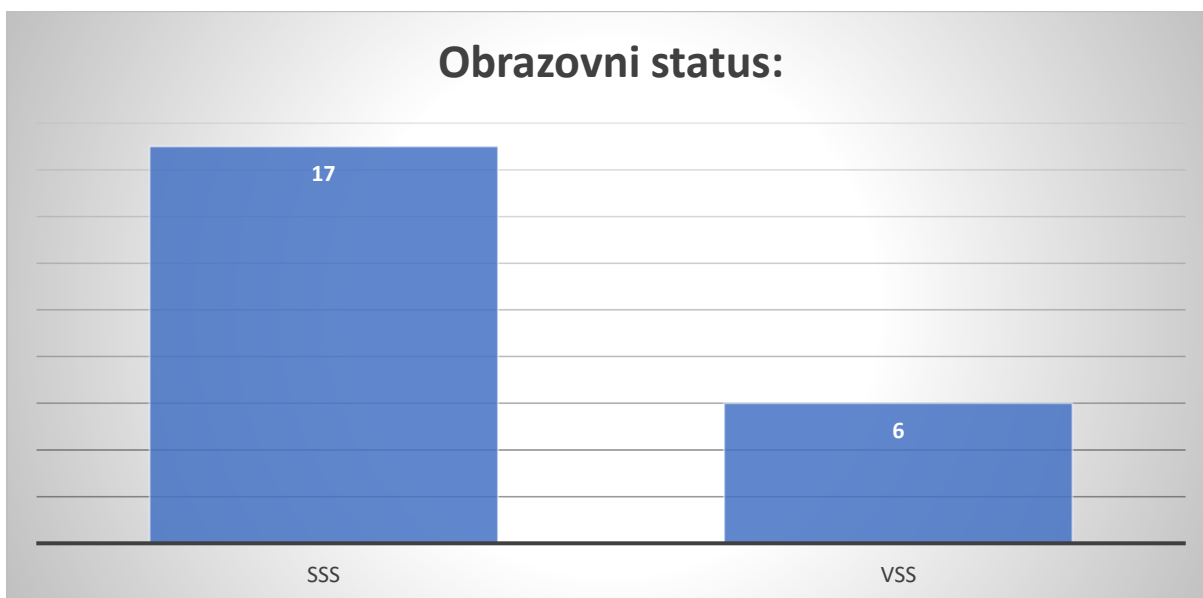
Prema prikupljenim odgovorima ispitanika iz anketnog upitnika, u nastavku će biti prikazani dobiveni podaci. Prva skupina pitanja vezana je za opće karakteristike ispitanika. U Grafu 1 prikazana je dobna struktura ispitanika.



Graf 1: Dob ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja

Prvi podaci pokazuju dob pojedinih zaposlenika konobe Marjan. Aritmetičkom sredinom dobivena je prosječna dob od 35,22 godine starosti. Ovaj podatak ukazuje na relativno mladu skupinu zaposlenika.

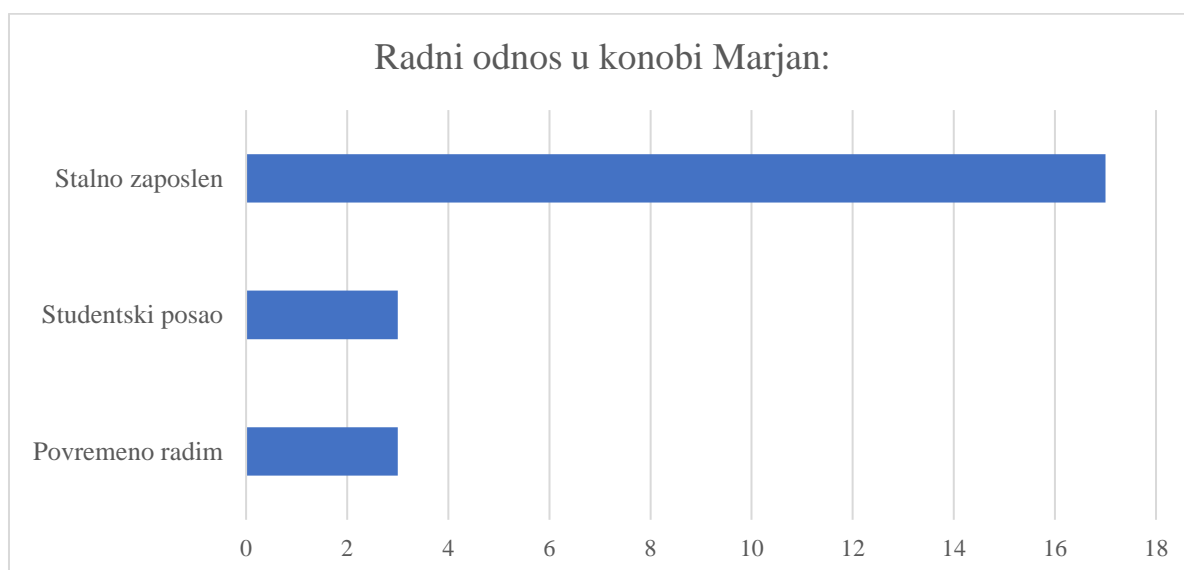


Graf 2: Obrazovni status ispitanika

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema odgovorima zaposlenika o obrazovnom statusu, podaci pokazuju da 17 zaposlenika od ukupno 23 (74%) ima završenu srednju stručnu spremu, dok 6 zaposlenika (26%) ima završeno fakultetsko obrazovanje.

Prema dobivenim podacima zaključak je da razina stručne spreme zaposlenika nije zadovoljavajuća obzirom na stečena znanja koja se dobivaju fakultetskom izobrazbom. Stoga se postavlja pitanje da li su zaposlenici konobe Marjan u dovoljnoj mjeri kvalificirani za donošenje odluka koje se od njih očekuju na radnoj poziciji za koju su odgovorni.

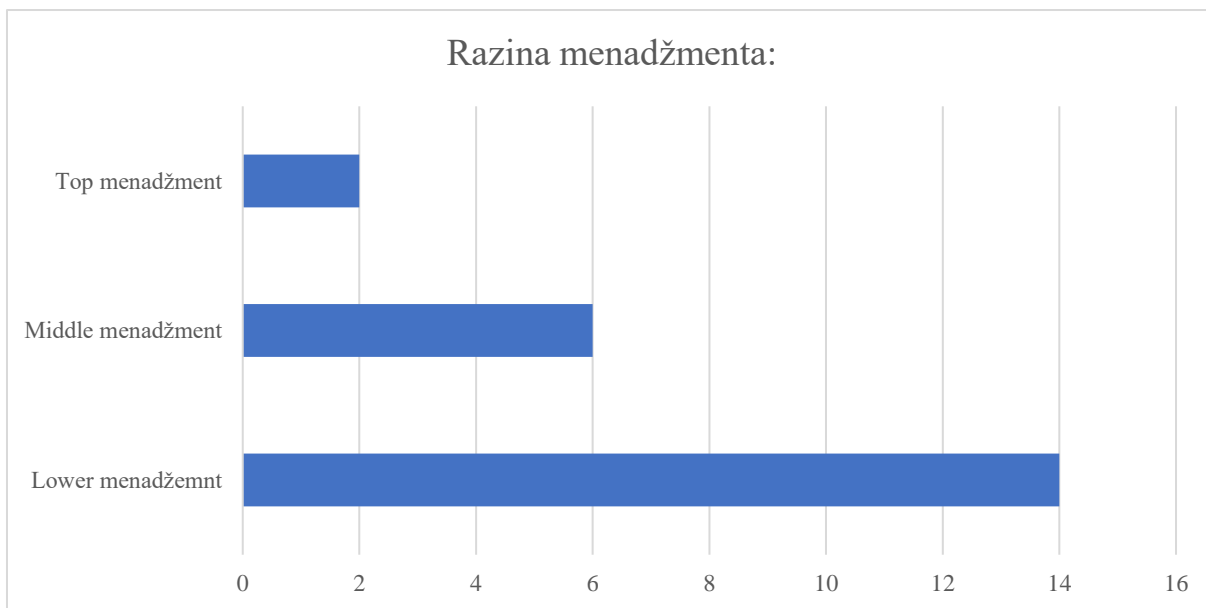


Graf 3: Radni odnos u konobi Marjan

Izvor: Rezultati istraživanja

Odgovorima ispitanika o radnom odnosu u konobi Marjan vidimo da je 17 zaposlenika od ukupno 23 (74%) u stalno radnom odnosu, 3 zaposlenika (13%) radi kao student, također kao i 3 (13%) je u povremenom radnom odnosu.

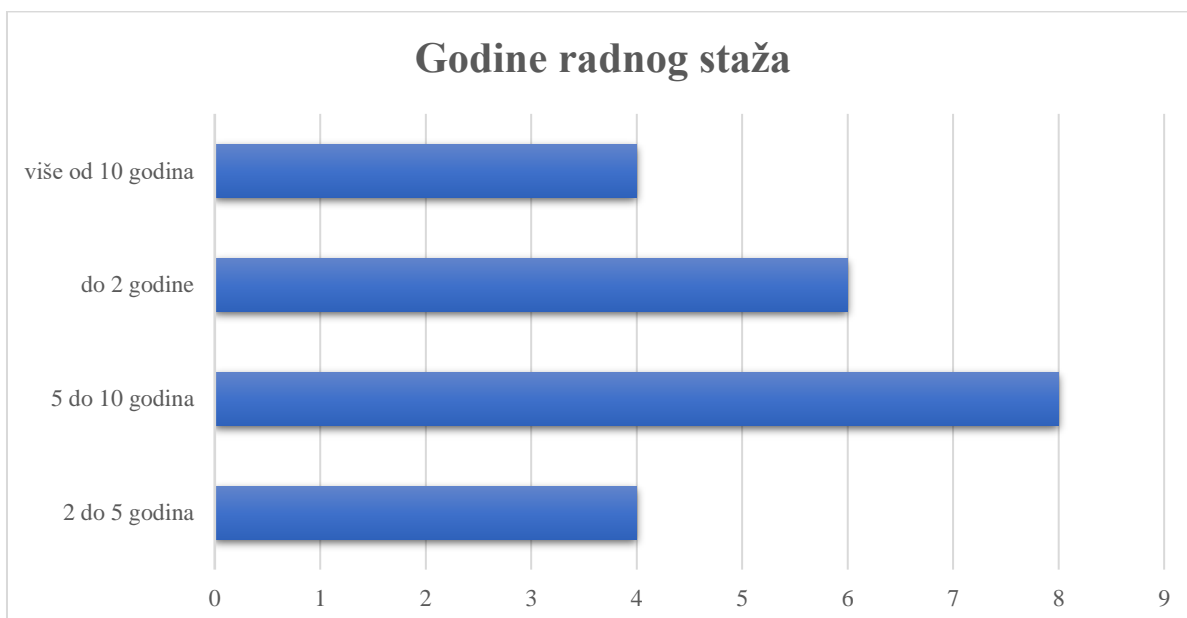
Zaključak je da je prihvatljiv omjer stalno zaposlenih i povremeno, odnosno studentski zaposlenih osoba. Od zaposlenih studenata se očekuje velika stopa fluktuacije i težnje ka boljem radnom mjestu, te su u prilici steći za to potrebnu praksu rada.



Graf 4: Razina menadžmenta

Izvor: Rezultati istraživanja

Na najvišoj razini (top menadžment) se nalaze 2 zaposlenika, srednja razina 6, te najniža razina 14 zaposlenika. Zaključak prema odgovorima ispitanika je da je raspodjela odgovornosti i odluka na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini prihvatljiva zato što su odgovornosti vrlo dobro raspoređene među zaposlenicima.



Graf 5: Radni staž

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema odgovorima ispitanika, najviše zaposlenika ima radni staž između 5 i 10 godina, također je velik broj ispitanika kojima je radni staž manji od 2 godine. Zaključak je da velik broj ispitanika ima već stečeno iskustvo na radnom mjestu i upoznati su sa radnim zadacima i ciljevima poduzeća. Broj zaposlenih kraće od 2 godine je očekivan s obzirom na već ranije podatke o radnom statusu zaposlenika (studenti).

4.3. Vještine odlučivanja u Konobi Marjan

U anketi preuzetoj iz knjige *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi* autora Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić i Sikavice, sudjelovalo je 23 zaposlenika Konobe Marjan.

Drugi dio anketnog upitnika je sastavljen na principu ocjenjivanja u kolikoj se mjeri ispitanici slažu sa pojedinom tvrdnjom. Na temelju njihovih odgovora je sastavljena skala bodovanja, a bodovanje je podijeljeno prema strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini tvrdnji. Bodovi koje je pojedini ispitanik ostvario su prikazani u sljedećoj tablici.

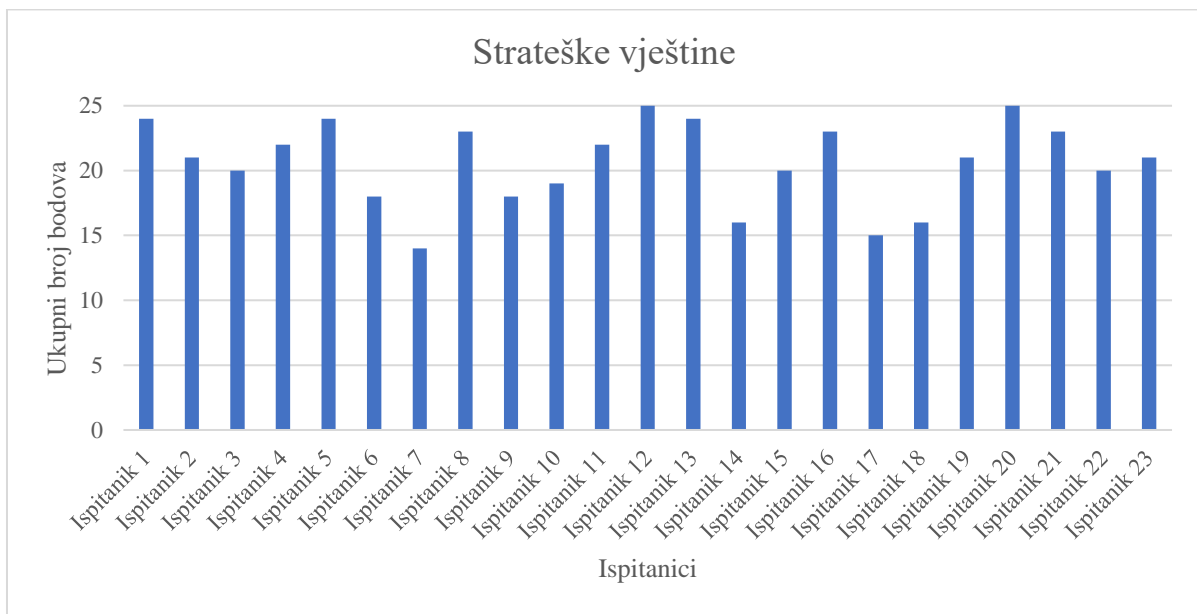
Tablica 3: Rezultati bodovanja ispitanika

Ispitanici	Broj ostvarenih od ukupnog broja bodova		
	Strateške vještine	Socijalne vještine	Tehničke vještine
Ispitanik 1	24/25	21/30	21/25
Ispitanik 2	21/25	25/30	16/25
Ispitanik 3	20/25	25/30	15/25
Ispitanik 4	22/25	27/30	22/25
Ispitanik 5	24/25	19/30	21/25
Ispitanik 6	18/25	25/30	19/25
Ispitanik 7	14/25	18/30	25/25
Ispitanik 8	23/25	24/30	21/25
Ispitanik 9	18/25	23/30	19/25
Ispitanik 10	19/25	25/30	19/25
Ispitanik 11	22/25	28/30	23/25
Ispitanik 12	25/25	27/30	12/25
Ispitanik 13	24/25	30/30	24/25
Ispitanik 14	16/25	28/30	20/25
Ispitanik 15	20/25	24/30	21/25
Ispitanik 16	23/25	26/30	24/25
Ispitanik 17	15/25	21/30	18/25
Ispitanik 18	16/25	19/30	20/25
Ispitanik 19	21/25	25/30	23/25
Ispitanik 20	18/25	26/30	17/25
Ispitanik 21	23/25	26/30	22/25
Ispitanik 22	20/25	22/30	20/25
Ispitanik 23	21/25	23/30	24/25

Izvor: Istraživanje

Ispitanici su svojim odgovorima na pitanja ankete sakupili određen broj bodova od ukupnog broja koji su zatim prikazani u tablici. Na prvi pogled na tablicu možemo uočiti relativno visoke rezultate ispitanika.

Prvi stupac tablice se odnosi na odgovore ispitanika na pitanja vezana za strateške vještine. Rezultati su prikazani i grafički kako bi slikovito uvidjeli odgovore ispitanika:



Graf 6: Ocjene ispitanika na dio ankete vezan za strateške vještine

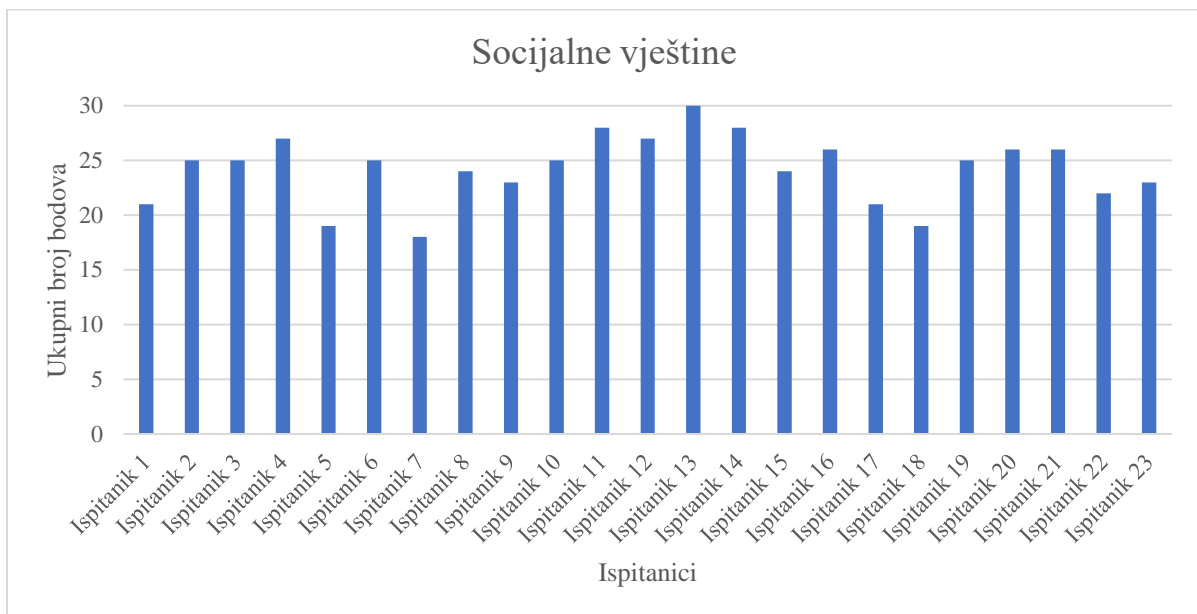
Izvor: Obrada podataka

Velika većina je odgovorila visokom ocjenom na tvrdnju da prilikom obavljanja više poslova postavljaju prioritete i organiziraju svoje vrijeme. Ovo je dobar pokazatelj da ispitanici raspolažu sa vremenom u vrlo dobroj mjeri, te si znaju postaviti prioritete prilikom obavljanja poslova. Na pitanje o dugoročnom razmišljanju kod vlastitih odluka, prosječan odgovor ispitanika je bila nekakva sredina. Dugoročno razmišljanje je vještina koju ponajprije trebaju posjedovati menadžeri na strateškoj razini odlučivanja (top menadžment). Nekoliko ispitanika je potvrdilo visokom ocjenom razmišljanje o vlastitim ciljevima na dugoročno, no većina je ostala pri neutralnosti na tvrdnju.

Razmišljanje o široj slici se pokazalo dominantnijim od raščlanjivanja do najsitnijeg detalja, time se može zaključiti da više razmišljaju o dugoročnom (strateškom) planiranju, nego svakodnevnim operativnim odlukama u poduzeću. Većina ispitanika nema jasnu viziju onoga

što žele od karijere i obitelji, ali zato su skoro svi ispitanici odgovorili visokom ocjenom da ih razgovor i idejama i konceptima oduševljava.

Drugi stupac predstavlja odgovore ispitanika na pitanja koja se odnose na socijalne vještine. Socijalne vještine, kako je već prethodno spomenuto, su bitne na svim razinama menadžmenta, osobito kod top i middle menadžmenta. Odgovori ispitanika će biti prikazani u sljedećem grafu:



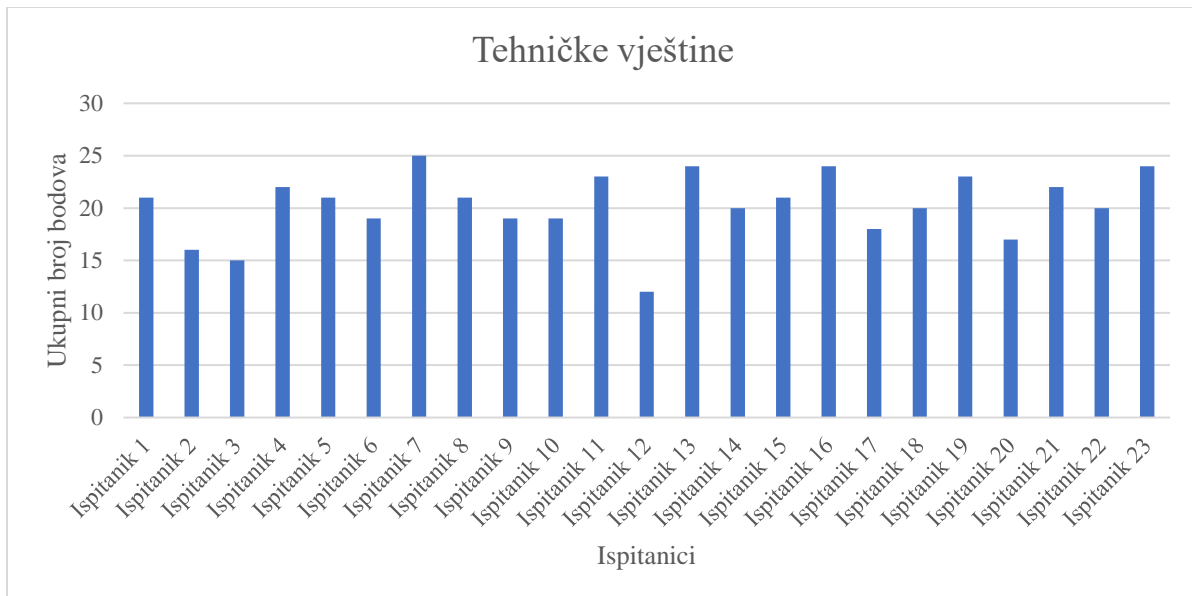
Graf 7: Ocjene ispitanika na dio ankete vezan za socijalne vještine

Izvor: Obrada podataka

U prosjeku su ispitanici odgovorili visokim ocjenama i u dijelu ankete vezanim za socijalne vještine. Uglavnom su svi ispitanici ocijenili da ih drugi smatraju dobrim slušateljima, ali i da probleme nastoje raspraviti do kraja s drugima, što je uvijek dobro za poslovanje među kolegama kako bi se eventualne pogreške ispravile u što kraćem roku. Najniže ocjene su ispitanici dali tvrdnjama da nastoje uključiti druge u razgovore i aktivnosti, te da otvoreno ukazuju na manjak uključenosti drugih u grupne projekte. Ove aspekte bi trebalo popraviti u smislu povećanja grupnog djelovanja ispitanika kao zajednice. Nadalje, gotovo svi ispitanici smatraju da je važno biti pristojan i uvažavati druge, što je također pozitivna osobina za funkcioniranje zajednice, te time i poslovanja poduzeća.

Treći i posljednji stupac prikazuje ocjene ispitanika vezano za tvrdnje koje se odnose na tehničke vještine. Također je već spomenuto ranije u radu da su tehničke vještine od najveće

važnosti za direktno obavljanje posla, tj za najnižu razinu menadžmenta koji obavlja svakodnevne, rutinske poslove. Njihovi odgovori su prikazani u sljedećem grafu:



Graf 8: Odgovori ispitanika na dio ankete vezan za tehničke vještine

Izvor: Obrada podataka

Odgovori ispitanika u ovom dijelu ankete su također visoko ocijenjeni. Gotovo svi ispitanici su optimalno raspoređeni u odnosu tehničkih vještina i međuljudskih odnosa, odnosno pridodaju važnost i jednom i drugom aspektu na poslovnom području. Međuljudski odnosi i tehnička znanja, te njihova kombinacija, su od velike važnosti za uspješno poslovanje poduzeća, kao i za harmoničnu radnu okolinu koja zaposlenike dodatno motivira za uspješno obavljanje radnih zadataka na dnevnoj razini.

ZAKLJUČAK

Svrha ovog završnog rada je ispitati razvijenost vještina odlučivanja u obiteljskom poduzeću Konoba Marjan, i to na tri razine: strateškoj, taktičkoj i operativnoj. Kako bi rad bio razumljiviji, objašnjeni su pojmovi i definicije obiteljskog biznisa, prednosti i nedostaci ovakvog poslovanja, te poslovnog odlučivanja, njegove modele, te vrste menadžerskih odluka od kojih su izdvojene i posebno obrađene strateške, taktičke i operativne odluke, kao i vještine menadžera potrebnih za uspješno poslovanje poduzeća, od kojih su izdvojene, posebno obrađene i ispitane na konkretnom primjeru strateške, socijalne i tehničke vještine. Nakon što su razjašnjeni teorijski dijelovi završnog rada, napravljen je drugi dio, tj. empirijski dio. U empirijskom dijelu je obrađeno obiteljsko poduzeće konoba Marjan i ispitane su vještine odlučivanja na 3 već spomenute razine: strateška, taktička i operativna.

Konoba Marjan je malo obiteljsko poduzeće sa 23 zaposlenika i već utemeljenom pozicijom na tržištu kao prepoznatljiv riblji restoran u Splitu. Provedeno je istraživanje na svim zaposlenicima putem anketnog upitnika sastavljenog od zatvorenog tipa pitanja, koji je priložen uz sam završni rad. Anketni upitnik je sastavljen na način i sa ciljem da ispitanici konkretno daju odgovore vlastitog mišljenja, na temelju kojih se analizom donosi zaključak o razvijenosti i načinu odlučivanja u poduzeću Konoba Marjan na 3 razine: strateška, taktička i operativna. Ispitani su svi zaposleni u poduzeću (njih 23), uključujući i vlasnika konobe, kako bi dobili jasniju sliku sa svih aspekata, tj. sa aspekta svih radnih mjesta – od najniže hijerarhijske pozicije do najviše (lower to top menadžment).

Zaposlenici Konobe Marjan su odgovorili na prvi dio anketnog upitnika koji je vezan za njihov socio-demografski status. Odgovorima zaposlenika vidljivo je da je prosječna starosna dob zaposlenika ~35god, dakle relativno mlada radna postava, većinski sa srednjom stručnom spremom. Zaposlenici su različitog statusa zaposlenosti, ali većina je zaposlena na dugoročno (neodređeno), dok je manje od pola zaposlenika privremeno zaposleno (studentski ili određeno, najčešće samo 3 mjeseca visoke sezone).

Kako bi menadžer mogao biti dobar menadžer, uključujući menadžere svih razina, on mora posjedovati određene vještine i znanja. Tako su potrebna i određena znanja i vještine za donošenje ispravnih odluka za poslovanje poduzeća. Greške kod donošenja odluka, posebno onih na strateškoj razini, može biti krucijalno za poduzeće.

Obiteljsko poduzeće kao takvo treba vrlo dobro uskladiti poslovni i obiteljski odnos u poslovanju kako bi tim poslovanjem proizišao pozitivan poslovni rezultat. Prema teoretski definiranom tipu obiteljskog poduzeća, Konoba Marjan spada u aktivna obiteljska poduzeća, jer je vrhovni menadžer, ujedno i vlasnik, član obitelji kojoj poduzeće kao takvo pripada.

Prema mišljenju i odgovorima zaposlenika, strateška razina odlučivanja je vrlo dobro koncipirana i razvijena. Kako je već spomenuto u samom radu, strateška razina odlučivanja je najbitnija razina jer o njoj ovisi da li će poduzeće uspjeti ili propasti na tržištu. Menadžeri na najvišoj poziciji, top menadžmentu, posjeduju znanja, vještine i sposobnosti za uspješno i kvalitetno donošenje strateških odluka, odnosno strategije, misije i vizije, te dugoročnih ciljeva poduzeća.

Ocjenama ispitanika može se zaključiti da je također i taktička razina odlučivanja relativno dobro razvijena. Visokim ocjenama ispitanika na tvrdnje iz anketnog upitnika vidljivo je da zaposlenici posjeduju dovoljnu razinu znanja i vještina za donošenje uspješnih odluka na taktičkoj razini menadžmenta. Ispitanici bi trebali poraditi na međusobnoj komunikaciji i ispravljanju međusobnih pogrešaka kako bi u budućnosti lakše bilo poslovati kao zajednica.

Treća skupina tvrdnji anketnog upitnika još jednom ukazuje na visoke ocjene ispitanika. Ovime se da zaključiti da su znanja i vještine operativne razine također na optimalnom nivou zaposlenika. Također je odnos međuljudske komunikacije i odnosa, te odnos posvećenosti tehnološkim i individualnim zadacima u harmoniji te da su svi ispitanici podjednako posvećeni kolektivnim odnosom i individualnim zadacima tehnološke prirode.

Zaključak iz svih navedenih i obrađenih podataka je da Konoba Marjan ima relativno razvijene strateške, socijalne i tehničke vještine odlučivanja na svim razinama, uz već navedene potrebne promjene kako bi poslovanje poduzeća bilo na višoj razini, te da bi se zadržala konkurentnost na tržištu.

SAŽETAK

U prvom dijelu rada cilj je bio jasno razjasniti teorijski dio na temelju kojega će u nastavku rada biti jasno o čemu je riječ. Obiteljska poduzeća su poduzeća u vlasništvu članova porodice koji mogu i ne moraju sudjelovati u procesu poslovanja. Kao takva poduzeća imaju svoje određene prednosti, ali i određene nedostatke. Obiteljski i poslovni sustav se uvelike razlikuju, te je potrebno naći balans između dva sustava kako bi poduzeće moglo poslovati optimalno. Za poslovanje je bitno donositi pravilne odluke u procesu poslovanja. Postoji više načina donošenja odluka i svi načini ovise i o okolini u kojoj se poduzeće nalazi. Gledajući samo poduzeće, ono je podijeljeno na tri razine upravljanja, ali i donošenja odluka: strateško (najviša razina menadžmenta), taktičko (srednja razina menadžmenta) i operativno (najniža razina menadžmenta). Strateške odluke su od najveće važnosti za poduzeće. Kako bi ispitali vještine odlučivanja na ove tri razine na konkretnom primjeru, ispitani su zaposlenici obiteljskog poduzeća Konoba Marjan, anketnim upitnikom sastavljenim pitanjima zatvorenog tipa i usmjerenim na konkretno problem o kojem se istražuje. Prema odgovorima ispitanika postaje vidljiva slika o stvarnom stanju vještina odlučivanja unutar obiteljskog poduzeća.

SUMMARY

In the first part of the paper, the aim was to clarify the theoretical part on the basis of which it will be clear in what follows. Family businesses are businesses owned by family members who may or may not participate in the business process. As such, companies have certain advantages, but also certain disadvantages. The family and business systems are very different, and it is necessary to find a balance between the two systems so that the company can operate optimally. It is important for the business to make the right decisions in the business process. There are a number of ways to make decisions and all the ways depend on the environment in which the business is located. Looking at the enterprise itself, it is divided into three levels of management, but also of decision making: strategic (highest level of management), tactical (middle level of management) and operational (lowest level of management). Strategic decisions are of paramount importance to the company. In order to examine the decision-making skills at these three levels in a concrete example, employees of the Konoba Marjan

family-owned company were surveyed with a questionnaire composed of closed-ended questions and focused specifically on the problem under study. According to the respondents' answers, a picture of the actual state of decision making skills within a family business becomes visible.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N (2008.): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
2. Buble M.: Management malog poduzeća, I dio, Ekonomski fakultet Split, Split, 2003.
3. Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća, II.dio Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Split
4. Ekonomski fakultet Split (2013), Upute za izradu studentskih radova, dostupno na: https://www.efst.unist.hr/Portals/0/Upute_za_izradu_studentskih_radova.pdf
5. Ekonomski fakultet Zagreb (2013), Pojmovi odlučivanja, dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/PDS/OrganizacijaManagement/PDS%20org-odlucivanje1.pdf>
6. Hruška D., Managerske vještine, dostupno na: <https://ldap.zvu.hr/~sonjak/Predavanja/POuZ%20%20Menadžerske%20vještine.ppt>
7. Kružić D., Bulog I.: Obiteljska poduzeća, životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Ekonomski fakultet Split, Split, 2012., str. 59-60
8. Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005, str. 241-242
9. MANAGEMENT - Journal of Contemporary Management Issues, Alfirević N. (2008), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/management>
10. Management: How Good Are Your Management Skills, dostupno na: <https://www.mindtools.com>
11. Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća, Dr. sc. Bulog I. (2014), dostupno na: file:///C:/Users/Dell/Downloads/4_Bulog.pdf
12. Oberman Peterka S.: Poduzetništvo u SME sektoru, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/P10_Poduzetnistvo%20u%20SME%20sektoru_2012.pdf
13. Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb
14. Sveučilište u Zagrebu, Sveučilišni računski centar: Načini i primjeri citiranja, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/upute/upute_reference_Pannoniana.pdf?fbclid=IwAR3ItLkKVAwys1nBGOIX5Y518cfDLFCrQg71nkZPw0AATcpbRyMAhgY6J6A

POPIS TABLICA, GRAFOVA I SLIKA:

- **Tablica 1: Usporedba obiteljskog i poslovnog sustava**
 - **Tablica 2: Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**
 - **Tablica 3: Rezultati bodovanja ispitanika**
-
- **Graf 1: Dob ispitanika**
 - **Graf 2: Obrazovni status ispitanika**
 - **Graf 3: Radni odnos u konobi Marjan**
 - **Graf 4: Razina menadžmenta**
 - **Graf 5: Radni staž**
 - **Graf 6: Ocjene ispitanika na dio ankete vezan za strateške vještine**
 - **Graf 7: Ocjene ispitanika na dio ankete vezan za taktičke vještine**
 - **Graf 8: Odgovori ispitanika na dio ankete vezan za operativne vještine**
-
- ✓ **Slika 1: Opseg procesa odlučivanja**
 - ✓ **Slika 2: Tipovi različitih donositelja odluke**
 - ✓ **Slika 3: Faktori koji utječu na uspješnost skupine**
 - ✓ **Slika 4: Što je intuicija**
 - ✓ **Slika 5: Uvjeti koji utječu na mogućnost neuspjeha u odlučivanju**
 - ✓ **Slika 6: Odnos između okolnosti i uvjerenosti u ispravne odluke**
 - ✓ **Slika 7: Klasifikacija odlučivanja**

PRILOG:

**ANKETNI UPITNIK O RAZVIJENOSTI VJEŠTINA ODLUČIVANJA KONOBE
MARJAN**

Poštovani,

Ovo istraživanje se provodi u svrhu prikupljanja podataka za izradu završnog rada na Ekonomskom fakultetu sveučilište u Splitu. Istraživanje je anonimno i jamčimo Vam da Vaš identitet neće biti poznat nikome, te će se rezultati upotrebljavati isključivo u svrhu izrade završnog rada. Molimo Vas da odgovorite na sljedeća pitanja tako da zaokružite odgovor koji se odnosi na Vas.

Koliko godina imate? _____

Obrazovni status:

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Visoko obrazovanje

Radni odnos u konobi Marjan:

- a) Stalno zaposlen
- b) Povremeno radim
- c) Studentski posao

Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto:

- a) Top menadžment
- b) Middle menadžment
- c) Lower menadžment

Koliko imate godina radnog staža u poduzeću?

- a) Do 2 godine
- b) 2 do 5 godina
- c) 5 do 10 godina
- d) Više od 10 godina

Ocjenama od 1 do 5 rangirajte sljedeće tvrdnje onako u kolikoj se mjeri tvrdnja slaže s Vašim mišljenjem/postupcima. 1 – ne odnosi se uopće na mene, 2 – djelomično se odnosi na mene, 3 – nit se odnosi nit se ne odnosi na mene, 4 – djelomično se odnosi na mene, 5 – u potpunosti se odnosi na mene.

Kad moram obaviti mnogo poslova, postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove.	1	2	3	4	5
Kada moram odlučiti o vlastitom smjeru kretanja (npr. u koje se projekte uključiti, kojim se hobbijem baviti), razmišljam o dugoročnim (3 ili više godina) implikacijama svog odabira.	1	2	3	4	5
Kada radim na određenoj zadaći ili projektu, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja koliko mi je važno razmišljati o „široj slici“.	1	2	3	4	5
Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl / temeljito sam o tome razmislio/la.	1	2	3	4	5
Razgovor o idejama i konceptima me oduševljava.	1	2	3	4	5
Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja.	1	2	3	4	5
Kad se s nekim ne slažem u mišljenju, nastojim do kraja raspraviti problem prije nego odem.	1	2	3	4	5
Nastojim uključiti i druge ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	1	2	3	4	5
Kada netko napravi pogrešku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor.	1	2	3	4	5
Kada radim na grupnom projektu i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj.	1	2	3	4	5
Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje.	1	2	3	4	5
Više volim predmete tehničke prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju.	1	2	3	4	5
Radije sjedim ispred računala nego što provodim vrijeme s ljudima.	1	2	3	4	5
Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja.	1	2	3	4	5
Podaci i stvari zanimaju me više nego ljudi.	1	2	3	4	5
Radije analiziram podatke nego se susrećem s ljudima.	1	2	3	4	5

