

# Odlučivanje u jedinicama lokalne i područne samouprave

---

Đuras, Tajana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:328987>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Tajana Đuras**

**ODLUČIVANJE U JEDINICAMA LOKALNE  
I PODRUČNE SAMOUPRAVE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Tajana Đuras**

**Matični broj: 43679/15-R**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ODLUČIVANJE U JEDINICAMA LOKALNE I PODRUČNE**  
**SAMOUPRAVE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv.prof.dr.sc.Nina Begičević Ređep

**Varaždin, rujan 2019.**

*Tajana Đuras*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Odlučivanje samo po sebi je širok pojam. Ima različitih načina, stilova i vrsta koji se koriste prilikom donošenja odluke vezano za neki problem. Svaki autor ima svoju definiciju pojma odlučivanje koje se po nečemu razlikuju, ali u suštini zapravo znače isto. Zanimljivo je da autori imaju i različite nazive za faze procesa odlučivanja, ali koliko ih bilo mogu se svesti na osnovne četiri faze, a ostale se smatraju podfazama koje pomažu u realizaciji procesa odlučivanja kako bi se donijela što bolja odluka.

Općine, gradovi i županije jesu jedinice koje spadaju u lokalnu i područnu samoupravu. Mi kao građani imamo pravo biranja tko će upravljati našim gradom, općinom ili pak županijom. Kandidata kojeg odaberemo zapravo i predstavlja naše mjesto svojim odlukama, postupcima, ponašanjem u određenim situacijama, a poželjno je da je orijentiran ponajprije na potrebe svojih mještana.

Uloga izabranog kandidata je da predstavlja mjesto svojim znanjem, iskustvom, ponašanjem, karakterom i doprinosom. Najvažnije je da brine o potrebama građana i da im omogući što je više moguće potrebnih rješenja za određene probleme.

Ključne riječi: odlučivanje, odluka, stilovi odlučivanja, lokalna i područna samouprava, kandidati, birači,...

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Metode i tehnike rada .....	2
3. Odlučivanje.....	3
3.1. Definicija odlučivanja .....	3
3.2. Pojam odlučivanja .....	4
4. Stilovi odlučivanja.....	6
4.1. Autokratski stil odlučivanja.....	6
4.2. Demokratski stil odlučivanja.....	7
4.3. Vroom-Yettonov model odlučivanja.....	8
4.4. Stilovi odlučivanja s obzirom na način razmišljanja donositelja odluka .....	8
4.5. Ostali stilovi odlučivanja.....	9
5. Vrste odluka	
5.1. Vrste odluka s obzirom na važnost.....	10
5.2. Vrste odluka s obzirom na subjekte odlučivanja .....	11
5.3. Vrste odluka s obzirom na razine odlučivanja.....	12
6. Faze u procesu odlučivanja.....	13
6.1. Proces odlučivanja u užem smislu.....	14
6.2. Proces odlučivanja u širem smislu .....	15
6.3. Faze integralnog procesa odlučivanja .....	17
7. Načini odlučivanja.....	21
7.1. Programirano odlučivanje .....	21
7.2. Neprogramirano odlučivanje .....	21
7.3. Pojedinačno i skupno odlučivanje .....	23
7.4. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje.....	24
7.5. Odlučivanje referendumom, u mjesnom odboru i konsenzusom .....	27
7.6. Okolnosti odlučivanja.....	26
8. Lokalna i područna samouprava.....	29
8.1. Opće odredbe.....	30
8.2. Tijela županija i lokalnih jedinica .....	34
8.2.1. Predstavničko tijelo .....	34
8.2.2. Izvršna tijela .....	35
8.3. Upravni odjeli i službe.....	36
8.4. Mjesna samouprava, imovina i financiranje i akti.....	36

8.5. Neposredno sudjelovanje građana u odlučivanju .....	38
9. Sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave .....	39
10. Zakon o izboru članova predstavničkih tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave.....	40
10.1. Opće odredbe .....	40
10.2. Kandidiranje.....	40
10.3. Izbor članova predstavničkih tijela .....	41
10.4. Tijela za provedbu izbora.....	41
10.5. Provođenje izbora .....	42
10.6. Glasovanje i utvrđivanje rezultata.....	42
10.7. Troškovi za provođenje izbora.....	43
10.8. Zaštita izbornog prava i prijelazne i završne odredbe.....	44
11. Primjer odlučivanja u jedinicama lokalne i područne samouprave.....	45
12. Zaključak.....	50
13. Literatura .....	52

# 1. Uvod

Tema ovog rada je odlučivanje u jedinicama lokalne i područne samouprave. Kada govorimo o lokalnoj i područnoj samoupravi svjesni smo kako njihove odluke značajno utječu na mjesto, ali i okolno područje u kojem živimo.

Rad je konstruiran na način da će prvo biti objašnjen sam pojam odlučivanja kako bi se shvatilo što odlučivanje zapravo znači kao pojam i definicija. Potom će biti objašnjeni neki od stilova odlučivanja, potom slijede vrste odluka, faze koje se prolaze u jednom procesu odlučivanja prilikom donošenja neke odluke i načini odlučivanja. Nakon toga orijentiranost je na lokalnoj i područnoj samoupravi.

Lokalna i područna samouprava jesu općine, gradovi i županije. Opisana je njihova međunarodna suradnja, tijela županija i lokalnih jedinica, predstavnička i izvršna tijela, upravni odbori i službe, mjesna samouprava, imovina i financije, akti i neposredno sudjelovanje građana u odlučivanju. Vrlo bitan je i Zakon kako se izabiru članovi predstavničkih tijela lokalne i područne samouprave. Na kraju će biti opisan primjer za izbor vijeća mjesnih odbora koji su održani 5.svibnja tekuće godine – grada Varaždina.

Za pisanje ove teme odlučila sam se zato jer me oduvijek zanimalo sve što je vezano za donošenje odluka u našoj državi, a lokalna i područna samouprava su mi se činile idealnim izborom da saznam nešto novo sve što je vezano na tu temu i kako zapravo funkcioniraju lokalne i područne samouprave. Za pisanje rada služila sam se različitim knjigama iz poslovnog odlučivanja i Zakonom o lokalnoj i područnoj samoupravi i člancima koje sam pronašla na internetskim stranicama.



## 2. Metode i tehnike rada

Za pisanje ove teme korištene su knjige iz područja poslovnog odlučivanja, osnova menadžmenta, Zakon o lokalnoj i područnoj samoupravi, knjige iz lokalne samouprave te određene internetske stranice. Istraživanje sam započela tako što sam najprije pročitala knjige o odlučivanju kako bi i sama shvatila što taj pojam znači u poslovnom svijetu. Detaljno sam proučavala sve na što sam naišla vezano za temu ovog rada. Potom sam krenula na istraživanje lokalne i područne samouprave što me i najviše zanimalo u samom radu. Politika me oduvijek nekako privlačila i sve što je vezano uz to u našoj državi.

Odlučivanje sam odlučila objasniti na samom početku kako bi prilikom čitanja i sam čitatelj shvatio što ono zapravo je, koje sve vrste, stilovi i načini postoje kada govorimo o odlučivanju. Vrlo je bitan i proces odlučivanja koji je relativno dugačak u nekim odlukama kako bi donijeta odluka bila što bolja i zadovoljila rješenje problema.

Potom slijedi lokalna i područna samouprava i njezine bitne stavke iz Zakona o lokalnoj i područnoj samoupravi.

### 3. Odlučivanje

Odlučivanje nas prati svakodnevno, stalno odlučujemo nešto, što, kako, s kim, i na koji način ćemo nešto uraditi. S odlučivanjem se susrećemo svaki dan u životu, ali i u poslovnom svijetu. Neke odluke za koje želimo postići što bolji cilj mogu trajati i mjesecima, a neke svakodnevne odluke donosimo automatski u par sekundi. Najvažnija stvar kod odlučivanja je krajnji rezultat.

#### 3.1. Definicija odlučivanja

Sam pojam odlučivanja ima mnogo definicija jer odlučivanje u svakom segmentu predstavlja različitu odluku koju moramo donijeti u određenom trenutku.

Odlučivanje prema J.R.Gordana, R.M.Mondaya, A.Sharplina i S.P.Premeauxa je proces između kojeg se odlučuje na temelju određenih inačica, ali i proces stvaranja između više inačica. Odlučivanje smatra najvažnijim dijelom menadžerskog posla. (Sikavica i sur., 14., 2014.)

„Poslovno odlučivanje uključuje sve ono što čini svaki menadžer, svjesno ili nesvjesno, što šteti ili doprinosi kvaliteti odlučivanja u tvrtki, a prema tome i dobrobiti tvrtke.“ (Yates, 4., 2012.)

H.Koontaz i H.Weihrich smatraju da je odlučivanje odabir određenog smjera između više inačica. Postavljaju i određena pitanja prilikom donošenja odluke: a) mjesto odlučivanja, b) vrijeme odlučivanja, c) način odlučivanja i d) subjekt odlučivanja. (Sikavica i sur., 14., 2014.)

R.L.Daft objašnjava odlučivanje malo dublje i složenije od ostalih autora pa je u njegovom pogledu odlučivanje identifikacija i rješavanje problema. Identifikacija predstavlja određene uvjete u organizaciji i okolini gdje odluka mora biti zadovoljavajuća. Kod rješavanja problema razmatraju se različite inačice te se odabire najbolja od njih koja zadovoljava sve čimbenike kod donošenja odluke. (Sikavica i sur., 14., 2014.)

Važno je napomenuti kako odlučivanje smatraju i domaći autori.

F.Gorupić odlučivanje smatra izborom između više inačica koje rezultira dobrim rješavanjem problema. (Sikavica i sur., 15., 2014.)

Za Z.Barackaija je proces odlučivanja u kojem onaj koji odlučuje vidi i zna rješenje problema. Prema tome navodi i nekoliko tipova ljudi kod rješavanja problema: a) tip koji „ne zna da ne zna“, b) tip koji „zna da ne zna“, c) tip koji „zna da zna“. (Sikavica i sur., 15., 2014.)

U proces odlučivanja kao što vidimo uključeni su određeni tipovi ljudi te je stoga potrebno izabrati onog pravog. Tip kojeg smatramo najpouzdanijim i najpoželjnijim je svakako tip koji „zna da zna“, a onaj koji će nam stvarati problema i najopasniji je za organizaciju je tip koji „ne zna da ne zna“. Što se tiče definicije odlučivanja primjećujemo da su one veoma slične i sve ih povezuje jedna riječ, a to su inačice što znači da je odlučivanje, najjednostavnije, proces rješavanja nekog problema uz pomoć dviju ili više mogućnosti, odnosno inačica. (Sikavica i sur., 15., 2014.)

Odlučivanje je proces odlučivanja između dviju ili više mogućnosti, lako je izabrati jednu opciju, ali je teže izabrati koja je opcija prava. Odlučivanje je zapravo vještina koja se najbolje usavršava iskustvom i znanjem.

(Mikić i sur. Ekonomski leksikon, 602., 2011.)

## **3.2.Pojam odlučivanja**

Odlučivanje je širok pojam, a sastoji se od jednostavnih odluka poput odluke što ćemo danas jesti za ručak pa sve do složenijih odluka kao što su osnivanje obitelji i sl. Prilikom donošenja jednostavnih odluka koje donosimo svakodnevno i složenijih odluka, odlučivanje ni u jednom segmentu nije jednostavno. Svaki pojedinac donosi odluke prema onome što smatra da će biti najispravnije. Možemo reći da odluke donosimo od samog početka dana pa sve do kraja dana. Prilikom odlučivanja ako pojedinac nije siguran u odluku postoji mogućnost da odluku ni ne donese ili da odluku možda donese. Odluke o svakodnevnom životu donosimo pomoću intuicije dok je u poslovnom svijetu to malo složeniji proces. Nije isto da li čovjek odlučuje što će se danas naći na njegovom meniju ili hoće li kupiti određenu dionicu. Prilikom donošenja odluke kao što su, kupnja automobila, primjerice, odluka hoće li pojedinac kupiti Volvo ili Opel vrlo je bitno naglasiti da se odluka donosi i na temelju raspoloživih sredstava koja posjedujemo i koja smo spremni izdvojiti za tu investiciju. Takve složenije odluke se ne donose preko noći i proučavaju se različite mogućnosti sve do kad se ne donese krajnja odluka. U poslovnom svijetu nisu svi zaduženi za donošenje istih odluka, postoji najniža razina gdje se donose jednostavne odluke tipa operativne i rutinske odluke dok su najviše razine menadžmenta zadužene za donošenje strateških odluka. Kako ističu H.Koontz i H.Weirich svaka zaposlena osoba na svom radnom mjestu donosi određeni broj odluka, ne postoji osoba koja ne mora donositi odluke. Veoma je važno tko i s koje razine donosi odluke jer odluke s operativne razine menadžmenta neće imati toliko velike posljedice ako se donese kriva odluka, ali ako je kriva odluka s najviše razine menadžmenta može

dovesti u pitanje propast određene tvrtke i slične situacije. Operativne odluke nose sa sobom manju odgovornost dok je za strateške odluke najveća odgovornost. Poslovno odlučivanje zahtjevnije je i bitnije od privatnog odlučivanja jer se kod poslovnog dovodi u pitanje jedna cijela organizacija ljudi. (Sikavica i sur., 10.-13., 2014.)

Tablica 1.1. Deset ključnih elemenata odlučivanja

ELEMENT	OPIS
1.POTREBA	Zašto uopće (ne) donosimo odluke?
2.METODA	Tko ili (što) odlučuje i kako će pristupiti tomu?
3.ULAGANJE	Koja će vrsta i količina resursa biti uložena u proces odlučivanja?
4.IZBOR	Koje sve radnje možemo poduzeti u svezi s rješavanjem nastalog problema?
5.VJEROJATNOSTI	Što se sve može dogoditi ako nešto poduzmemo – stvari o kojima se vodi računa?
6.PROSUDBA	Koje će se važne stvari dogoditi u slučaju poduzimanja akcije?
7.VRIJEDNOST	Koliko će biti važno, u pozitivnom ili negativnom smislu, ako se to dogodi?
8.ODNOSI(TRADEOFFS)	Svaka od naših mogućih akcija ima svoje snage i slabosti. Kako ćemo stoga usporediti akcije i odrediti koju poduzeti?
9.PRIHVATLJIVOST	Kako odluku i proces odlučivanja učiniti prihvatljivim?
10.PRIMJENA	Odlučili smo što učiniti ili ne. Sada idemo vidjeti kako to učiniti i može li se to uopće učiniti.

Iz Tablice 1.1.možemo vidjeti koji su ključni elementi u procesu odlučivanja (Izvor: Yates, 13.,2012.)

## 4. Stilovi odlučivanja

Prilikom odlučivanja menadžeri se koriste različitim vrstama stilova, a pri tome su im bitna dva čimbenika a to su količina informacija i broj inačica za rješavanje određenog problema. Ako uzmemo za primjer razine menadžmenta, višim razinama menadžmenta, odnosno strateškom menadžmentu, trebat će veći broj informacija za donošenje odluke, to jest više internih i eksternih informacija organizacije. Za srednji i niži menadžment bit će dovoljan manji opseg informacija za donošenje odluke. (Sikavica i sur., 44.-45., 2014.)

### 4.1. Autokratski stil odlučivanja

Kod autokratskog stila jedna osoba ima neograničenu vlast, a ostali suradnici odnosno zaposlenici određene organizacije zaduženi su za izvršenje odluka koje donosi glavni menadžer ili direktor. Ako je organizacija temeljena na autokratskom stilu odlučivanja znači da ta ista organizacija ima složenu organizacijsku strukturu. Isto tako ako odluke koje donese srednji i niži menadžment mora potvrditi glavni menadžment opet se radi o autokratskom stilu odlučivanja. Jedna osoba nadležna svima i ona preuzima odgovornost za sve odluke, ima ovlast i moć u odlučivanju. Kad se radi o autokratskom stilu odlučivanja utvrđeno je da na strateškoj razini menadžer troši 28% vremena, 22% na srednjoj razini, a 15% na najnižoj razini menadžmenta. Naspram tome istraživanjem je zaključeno da na operativne i rutinske odluke menadžer troši 62% vremena, a 44% na strateške razine menadžmenta. Obzirom da u Hrvatskoj pretežito prevladava autokratski stil odlučivanja, određene situacije kao što su ozbiljni gospodarski problemi, taj problem bi se mogao riješiti na način da strateški menadžment donosi samo one najbitnije odluke, a ostale odluke da prepusti srednjoj i nižoj razini menadžmenta. (Sikavica i sur., 46.-47., 2014.)

Autokratski stil odlučivanja omogućuje brže donošenje odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i sankcioniranje. (Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, 2011.)

## 4.2. Demokratski stil odlučivanja

Demokratski stil odlučivanja suprotan je autokratskom stilu što znači da su u odlučivanje uključene i niže razine menadžmenta. Odluke koje se trebaju donositi jasno se određuju po vrstama prema razini na kojoj trebaju biti donijete. Ne možemo reći da je demokratski stil pogodniji za poduzeća od autokratskog stila jer svaki po sebi ima određene prednosti i nedostatke. Mala prednost daje se demokratskom stilu odlučivanja jer time što neke odluke prepušta srednjim i nižim razinama menadžmenta stvara povjerenje u poduzeću, poslovanje je uspješnije i kvalitetnije, a zaposlenici zadovoljniji. (Sikavica i sur., 47.-48., 2014.)

Karakteristika demokratskog stila jest slabija dominacija. Demokratski stil predstavlja se optimalnim rješenjem, ali pitanje je koliko je dobar odabir u današnjem svijetu kada odluke moraju biti brze, ali i preuzimanje odgovornosti. To je kod demokratskog stila otežano, a nekad i onemogućeno (Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, 2011.)

Provedeno je istraživanje koji je stil vođenja najbolji za postizanje što uspješnijih rezultata. Odabrani su muški i ženski ispitanici, a morali su odlučiti između četiri vrsta stila odlučivanja, odnosno koji oni smatraju najboljim kako bi poslovanje i odlučivanje bilo što uspješnije. Ponuđeni su autokratski stil, demokratski, stil između autokratskog i demokratskog te laissez-fair. U istraživanju sudjelovao je 21 ispitanik od čega 14 ženskog i 7 muškog spola. Istraživanje je pokazalo da najviše ispitanika prakticira stil između autokratskog i demokratskog kao najbolji za postizanje dobrih poslovnih rezultata, točnije njih 52,4%. Veliki broj ispitanika smatra i demokratski stil odlučivanja kao dobrim za uspješno upravljanje, točnije njih 47,6%. Nitko od ispitanika nije se odlučio za autokratski stil odlučivanja kao ni za laissez-fair.

(Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, 2011.)

### **4.3.Vroom-Yettonov model odlučivanja**

Ovaj stil odlučivanja karakterističan je po tome što će vođa odlučiti kada će, kako i u kojoj situaciji, u većoj ili manjoj mjeri, uključiti zaposlenike u proces odlučivanja. Ovaj stil odlučivanja sastoji se od 5 mogućih stilova vodstva a to su: a)autokratski I(AI) vođa sam donosi rješenje na temelju dostupnih informacija, b)autokratski II(AII) vođa pribavlja informacije od svojih podređenih i tada donosi rješenje, a svojim podređenima ne mora reći u čemu je problem, c) konzultativni I(CI) vođa dijeli problem sa svakim podređenim posebno, ne stvara skupinu, sluša njihove prijedloge, donosi odluku, ali ona ne mora biti ili može biti pod utjecajem podređenih, d)konzultativni II(CII) vođa podređene okuplja u skupinu i izlaže problem, odluka može, a i ne mora biti pod njihovim utjecajem, e)skupni ili participativni(GII) problem se dijeli sa podređenima u skupini koji nastoje svojim prijedlozima i idejama riješiti problem, vođa je nadležan, a donosi se rješenje koje prihvaća cijela skupina. (Sikavica i sur., 49., 2014.)

### **4.4.Stilovi odlučivanja s obzirom na način razmišljanja donositelja odluka**

Ovi stilovi podijeljeni su u 4 kategorije,a temelje se na tome kako donositelj donosi odluke, racionalno ili intuitivno.

- a) Direktivni stil odlučivanja – karakterizira ga brzo odlučivanje, a odlučuje se većinom kratkoročno. Odlučivanje je racionalno, a stupanje tolerancije neodređenosti sveden je na minimum.
- b) Analitički stil odlučivanja – viši je stupanj tolerancije neodređenosti, potrebno više inačica i više informacija za rješavanje problema. Moramo biti svjesni da se odlučuje u novim situacijama koje su nam nepoznate.
- c) Konceptualni stil odlučivanja – razina tolerancije neodređenosti je visoka i intuitivan način razmišljanja. Orijentirani smo na dugoročne odluke te je broj inačica i informacija brojniji i otvoreniji. Donositelji odluka su veoma sposobni za područje odlučivanja.
- d) Bihevioristički stil odlučivanja – niska tolerancija neodređenosti i niska i intuitivan način razmišljanja te niska tolerancija neodređenosti. Drugi su uključeni u proces donošenja odluka. (Sikavica i sur., 52.-53., 2014.)

## 4.5. Ostali stilovi odlučivanja

Ovi stilovi odlučivanja razlikuju se samo u većem ili manjem opsegu informacija koje su nam potrebne prilikom donošenja odluke ili broju inačica koje prikupimo za rješavanje problema. (Sikavica i sur., 51., 2014.)

- a) Odlučan stil – karakterizira ga upotreba malog broja informacija kako bi riješili problem. Donositelj odluke ne traži najbolje rješenje, nego odluku donosi na temelju zadovoljavajućeg rješenja.
- b) Fleksibilan stil – upotrebljava se nešto veći broj informacija kako bi donositelj odluka lakše izabrao i donio jedno od najboljih mogućih rješenja problema.
- c) Hijerarhijski stil – upotrebljava se velika količina informacija i provode brojne analize pa se iz malog broja inačica donosi konačno rješenje.
- d) Integrativni stil – velika količina informacija i inačica prije odluke za jedno rješenje.
- e) Sustavni stil – najsloženiji od ostalih ciljeva odlučivanja jer zahtjeva najveće količine informacija i inačica za rješavanje problema. (Sikavica i sur., 53., 2014.)



## 5. Vrste odluka

Prilikom proučavanja mnogih knjiga iz organizacije i menadžmenta nailazimo na mnogo podjela odluka. Neke od vrsta odluka biti će opisane u nastavku.

### 5.1. Vrste odluka s obzirom na važnost

Ove odluke odnose se na važnost donošenja odluka i takve odluke značajne su za čitavu organizaciju kako bi mogla funkcionirati u svim segmentima. U nastavku je prikazana Tablica 1.2. iz koje možemo vidjeti međusobni odnos strateških, taktičkih i operativnih odluka prema vremenu u kojem se donose, prirodi rizika, strukturiranosti i kontroli.

Tablica 1.2. Obilježje odluka (Izvor: P.Sikavica i sur., 61., 2014.)

<b>Obilježja odluke</b>				
<b>Vrste odluke</b>	<b>Vrijeme</b>	<b>Priroda rizika</b>	<b>Strukturiranost</b>	<b>Kontrola</b>
<b>Strateške</b>	Dugoročne	Visok	Slabo definirane	Iskustvena
<b>Taktičke</b>	Srednjoročne	Umjeren	Varirajuće	Kvalitativna
<b>Operativne</b>	Kratkoročne	Nizak	Dobro definirane	Kvanitativna

Pomoću Tablice 1.2. možemo vidjeti da se odluke razlikuju u svim navedenim segmentima. U nastavku slijedi detaljnije objašnjenje odluka.

- a) Strateške odluke – najvažnije odluke, one su bitne za budućnost organizacije, a i za dugoročne ciljeve organizacije. Kao što i sam naziv govori ove odluke donese najviši organi organizacije, odnosno najviša razina menadžmenta. Strateške odluke karakterizira i najviša razina rizika. Ako su odluke krivo donijete mogu utjecati na budućnost čitavog poduzeća, odnosno na propast poduzeća. Dobro donijete strateške odluke mogu rezultirati velikim napretkom poduzeća. Strateške odluke moraju se donositi promišljeno s dostupnošću velikog broja informacija i rješenja jer one doprinose i moraju podizati razinu efektivnosti organizacije. (Sikavica i sur., 61., 2014.)

Strateško razvojno planiranje predstavlja planiranje s ciljem ostvarivanja rezultata. Karakteriziraju ga definirani ciljevi i strategije ostvarivanja postavljenih ciljeva u dugom roku, ali se postavljeni ciljevi ocjenjuju, ažuriraju i koriste kao smjernice prilikom izrade godišnjih operativnih planova i planiranje sredstava u proračunu za tekuće i kapitalne namjene. U Republici Hrvatskoj strateško planiranje još uvijek nije u dovoljnoj mjeri prihvaćeno na lokalnoj i regionalnoj razini, kao ni planiranje razvojnih projekata gdje se na temelju definiranog plana planiraju izvori financiranja.

(D.J.Alibegović, Strateško planiranje i programski proračun: put do razvojnih rezultata na lokalnoj i regionalnoj razini, 2007.)

- b) Taktičke odluke – odluke preko kojih se donose strateške odluke, znači odluke niže od strateških. Jasni su zahtjevi, a i poznata je situacija. Outputi moraju biti veći od inputa što doprinosi efikasnosti poduzeća. (Sikavica i sur., 62., 2014.)
- c) Operativne odluke – odluke koje donosi najniža razina menadžmenta pa su ujedno i odluke najnižeg reda preko kojih se donose taktičke odluke. Odluke vezane za svakodnevno poslovanje organizacije i najčešće su programirane. (Sikavica i sur., 62., 2014.)

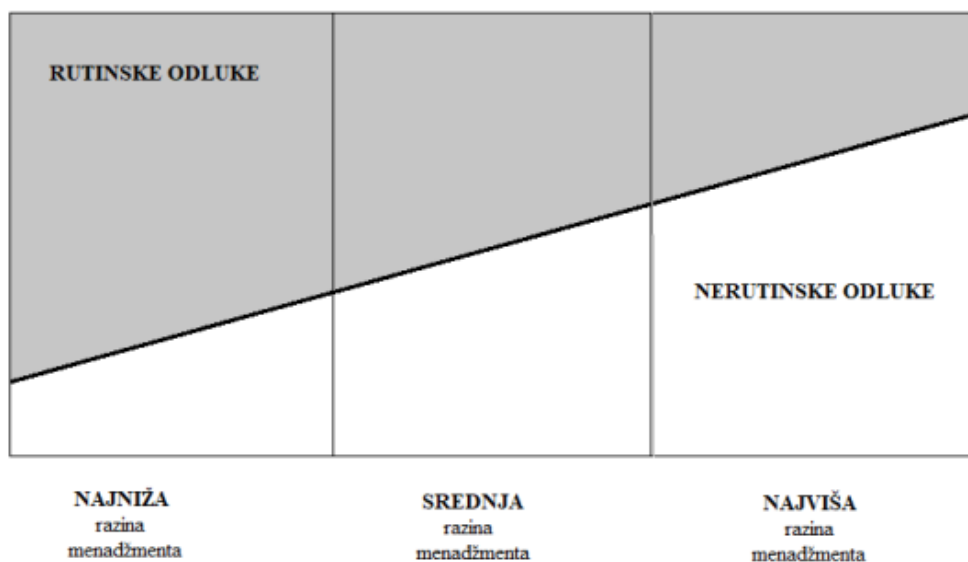
## **5.2.Vrste odluka s obzirom na subjekte odlučivanja**

S obzirom na subjekte odlučivanja razlikujemo odluke organa upravljanja(odluke vlasnika), menadžerske odluke(odluke uprave) i izvršne odluke(zaposlenici).

- a) Individualne odluke – odluke koje donosi pojedinac, poslovođa, voditelj odjela, direktor. Razlikuju se po važnosti jer svaki donositelj odluke u organizaciji ne zauzima isto radno mjesto. (Sikavica i sur., 63., 2014.)
- b) Skupne odluke – važne odluke, a donosi ih više pojedinaca koji rješavaju određeni problem. (Sikavica i sur., 63., 2014.)
- c) Kolektivne odluke – upravljačke odluke koje donose skupštine dioničara. (Sikavica i sur., 63., 2014.)

### 5.3.Vrste odluka s obzirom na razine odlučivanja

To su odluke koje uglavnom donosi menadžment, one su najbrojnije u organizaciji te im treba posvetiti posebnu pažnju jer su one veoma važne za čitavu organizaciju. Razlikujemo odluke najviše razine menadžmenta(strateške), srednja razina(taktičke) te najniža razina(operativne). Vrsta odluke donosi se uglavnom po razini menadžmenta, ali u nekim situacijama, primjerice, operativne odluke može donositi i srednja ili najviša razina menadžmenta. Od odluka se očekuje da su efektivne s obzirom pod kojim uvjetima i u kojoj situaciji se donose, a poželjno je da je ta odluka najbolje rješenje u određenoj situaciji. J.Gharajedaghi navodi da je svaka odluka višedimenzionalna, a te dimenzije su racionalnost, emocija i kultura. Prilikom donošenja odluka treba voditi računa o tim dimenzijama i kako one utječu na kulturu organizacije. Promatrajući Sliku 1.1.možemo vidjeti savršeni prikaz odluka s obzirom na razinu menadžmenta koja ju donosi i koliki udio koja razina ima u donošenju najbolje odluke.(Sikavica i sur., 63-65., 2014.)



Slika 1.1. Razine menadžmenta i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka  
(Prema: P.Sikavica i sur., 64., 2014.)

U Republici Hrvatskoj najsloženiji nerutinski poslovi, poput strateškog planiranja, pripreme nacrtu propisa, ekspertne analize i elaborate, stavljeni su u kategoriju „drugih upravnih i stručnih poslova“, a rutinske upravne stvari navedene su prve.

(Hrvatska javna uprava, 1234.,2009.)

## 6. Faze u procesu odlučivanja

Kada govorimo o fazama u procesu odlučivanja možemo reći da ih ima koliko ima i autora. Svaki autor ima svoje faze kako teče tijekom odlučivanja, odnosno razlikuju se po broju faza. Faze se razlikuju po nazivima, ali one u suštini znače isto što je i logično jer je to prirodan proces odlučivanja koji tako mora teći i ne može biti drugačije. Osim razlike koja se sastoji u broju faza odlučivanja postoji i druga razlika, a to je koliko potfaza pojedini autor ima u fazi pripreme odluke, dakle najveći broj autora razlikuje se po broju potfaza u fazi pripreme odluke. Temeljna podjela faza oko kojih su se složili svi autori je:

- a) Faza pripreme odluke
- b) Faza donošenja odluke
- c) Faza provođenja odluke

Što se tiče donošenja odluke, realizacije ili kontrole među autorima nema bitnih razlika. Autore možemo podijeliti u dvije skupine, a to su oni čije odlučivanje završava donošenjem odluke pa je broj faza manji ili pak oni koji prate tijekom provođenja odluke, odnosno kontrole pa je pri tome broj faza veći. Možemo zaključiti da se autori s obzirom na broj faza u procesu odlučivanja razlikuju u dvije značajke:

1) shvaćanje procesa odlučivanja u užem ili širem smislu, odnosno završava li proces odlučivanja donošenjem odluke ili prate proces i nakon donošenja odluke, to jest provođenje kontrole

2) od koliko se potfaza sastoji prva faza u procesu odlučivanja, to jest ima li faza pripreme jednu potfazu ili više njih. (Sikavica i sur., 153.-154., 2014.)

Da bi proces odlučivanja bio zadovoljavajući odnosno uspješan Hellriegel i Slocum navode četiri preuvjeta za kvalitetno donošenje odluka:

- 1) Postojanje nesklada između stanja i cilja, 2) Svijest donositelja odluka o značenju tog nesklada, 3) Motiviranost donositelja odluka da djeluje na taj nesklad, 4) Raspolaganje donositelja odluka adekvatnim resursima kojima bi mogao djelovati na uklanjanje tog nesklada

Postoji mnogo različitih situacija u kojima moramo donijeti odgovarajuću kvalitetnu odluku (nedostatak materijala, pogreške u proizvodnji, ograničenje tržišta, kvarovi, nedostatak radnika) pa je stoga bitno stalno procjenjivati uvjete u kojima treba djelovati. (Buble, 144.-145., 2006.)

## **6.1. Proces odlučivanja u užem smislu**

Uži proces odlučivanja sastoji se od dvije osnovne faze: faza pripreme odluke i faza donošenja odluke. L.T.Livingston, H.A.Simon, H.Koontz, H.Weihrich, H.Tomas, C.R. Schwenk, S. Marjanović i mnogi drugi. Za njih proces odlučivanja završava fazom donošenja odluke, a jedina razlika je u fazi pripreme odluke tj. od koliko se potfaza sastoji faza pripreme odluke. Za L.T.Livingstona proces odlučivanja sastoji se od dvije faze, a to su:

- 1) Faza pripreme odluke, ona zahtijeva istraživanje, analiziranje i uspoređivanje
- 2) Faza donošenja odluke, stavke određivanje vrijednosti i naređivanje

H.A.Simon proces odlučivanja također dijeli u dvije faze kao i L.T.Livingston, ali ih klasificira na ovaj način:

- 1) Utvrđivanje potreba za donošenjem odluka
- 2) Pronalaženje mogućih postupaka i djelovanja
- 3) Izbor

Zaključujemo da se prve dvije faze mogu svesti na jednu, a to je faza pripreme odluke dok treća faza označava fazu donošenja odluke. Autor koji razmišlja i navodi faze na sličan način kao prethodna dvojica je S.Marjanović koji navodi osam faza u procesu odlučivanja:

- 1) Postavljanje ciljeva koje odlukom treba postići
- 2) Određivanje rezultata koje treba ostvariti
- 3) Definiranje problema koji treba riješiti
- 4) Skupljanje podataka i informacija potrebnih za odlučivanje
- 5) Analiza podataka
- 6) Predviđanje
- 7) Formiranje rješenja
- 8) Formiranje odluke

Proučavajući ove faze također vidimo da se one zapravo mogu svesti na samo dvije osnovne. Prvih sedam faza može se nazvati fazom pripreme odluke dok osma faza spada u fazu donošenja odluke. Proučavajući autore vidimo da je njihova klasifikacija faza zapravo sadržana u dvije temeljne faze, fazu pripreme i fazu donošenja odluke. (Sikavica i sur., 154.-155., 2014.)

## **6.2.Proces odlučivanja u širem smislu**

Proces odlučivanja u širem smislu sastoji se od faza koje slijede nakon faze donošenja odluke, a to su provođenje i kontrola odluka. U širem smislu odlučivanja razlikujemo dvije skupine autora:

- 1) Autori koji zagovaraju tri temeljne faze u procesu odlučivanja, a to su: 1)priprema odluke, 2)donošenje odluke i 3)provođenje odluke.
- 2) Autori koji zagovaraju četiri temeljne faze u procesu odlučivanja: 1)priprema odluke, 2)donošenje odluke, 3)provođenje odluke i 4)kontrola provođenja odluke

S.M.Lee i J.H.Moore navode ove faze u procesu odlučivanja s obzirom na prvu skupinu autora: a) Formiranje problema – treba što preciznije formirati problem jer dobro definiran problem je pola riješenog problema. Definiranje problema sastoji se od razdoblja orijentacije gdje donositelj odluke mora stvoriti opću sliku o problemu i definiranje komponenti problema kao što su pitanja tko donosi odluku, koji su kriteriji odlučivanja, koje su inačice za rješavanje problema, kakva je okolina i slično, b) Kreiranje odgovarajućeg modela – analiza i razumijevanje problema kojeg treba riješiti, c) Traženje optimalnog

rješenja – traži se aproksimativni optimum jer nije moguće odrediti analitički problem,d) Provođenje rješenja – donesena odluka se primjenjuje. Proučavajući prvu skupinu autora vidimo da prve dvije faze predstavljaju fazu pripreme odluke, treća predstavlja fazu donošenja odluke, a zadnja je faza provođenja odluke. Za R.L.Dafta proces odlučivanja provodi se kroz sljedeće faze: promatranje okoline odlučivanja, definiranje problema odlučivanja dijagnosticiranje problema, razvoj inačica rješavanja problema, vrednovanje inačica, odabir najbolje inačice, implementacija odabrane inačice. Možemo zaključiti da prvi šest faza zaokružene u cjelinu predstavljaju fazu pripreme odluke, sedma se odnosi na fazu donošenja odluke, a osma je faza provođenja odluke. Zanimljivo je spomenuti i takozvani „Krug odlučivanja“ koji prikazuje da proces odlučivanja započinje definiranjem problema, a završava implementacijom, a svrha je prikupiti što je više moguće informacija. (Sikavica i sur., 157.-158., 2014.)

Slijedi druga skupina autora čiji se proces odlučivanja sastoji od četiri temeljne faze u procesu odlučivanja. Temeljne faze su: 1) Priprema odluke, 2) Donošenje odluke, 3) Provođenje odluke i 4) Kontrola. Autori koji zagovaraju takav proces odlučivanja su R.Kreitner, J.R.Gordon, R.W.Monday, A.Sharplin, D.Gorupić, M.Novak i drugi. R.Kreitner u svom pogledu procesa odlučivanja navodi ove četiri faze: 1) Iniciranje problema – treba sagledati kakva je trenutna situacija, a kakvu želimo da bude te razlika između trenutne i željene situacije, 2) Generiranje inačica rješenja – izvodi se uz objektivni, analitički i intuitivni pristup, 3) Selekcija rješenja – sastoji se od odgovora na dva pitanja, a to je, je li izabrano rješenje efektivno i efikasno i 4) Implementacija i evaluacija rješenja – usporedba aktualnog i željenog stanja. Proučavajući njegove faze zaključujemo da se prve dvije zapravo mogu klasificirati u fazu pripreme odluke, treća faza je faza donošenja odluke, a u četvrtoj su faza provođenja odluke i faza kontrole. Veoma sličnu podjelu poput R.Kreitnera navode R.W.Monday, A.Sharplin, J.R. Gordon, a podjela je na pet faza: Identifikacija problema i mogućnosti, razvoj inačica, vrednovanje inačica, izbor i implementacija najbolje inačice i vrednovanje odluke. Proučavajući mnoge autore i njihove klasifikacije procesa odlučivanja koje se sastoje od četiri to sedam faza možemo izdvojiti pet temeljnih i najbitnijih faza u procesu odlučivanja:

- 1) Inicijativa za donošenje odluke
- 2) Priprema odluke
- 3) Donošenje odluke
- 4) Provođenje odluke
- 5) Kontrola provođenja odluke

Važno je napomenuti da prilikom donošenja odluke onaj koji je donosi mora proći dvostruku provjeru etičnosti. To znači da se donositelj odluke, kad je odluku donio, mora osjećati dobro i time se očituje da je donositelj odluke odluku donosio u skladu s etičkim i društveno odgovornim ponašanjem. (Sikavica u sur., 158.-162., 2014.)

Proces odlučivanja u širem smislu prema mnogim autorima je zapravo nedovršen proces. Dakle proces odlučivanja sadrži još i fazu primjene i kontrole. Prilikom implementiranja rješenja u djelo provjerava se ispravnost cjelokupnog procesa odlučivanja. U praksi se provjerava koliko je zamišljeni model uspješan u nekoj problemskoj situaciji. (I.Brajdić,Raščlamba procesa odlučivanja, 45., 2003., preuzeto 5.9.2019.)

### **6.3.Faze integralnog procesa odlučivanja**

Proučavajući proces odlučivanja možemo zaključiti da fazi donošenja odluke uvijek prethode neke aktivnosti pomoću kojih donosimo ispravnu odluku, a isto tako se i određene aktivnosti provode i nakon donijete odluke. Tako možemo integralni proces odlučivanja u najširem smislu podijeliti na sljedeće faze:

- 1) Identifikacija problema
- 2) Definiranje zadataka
- 3) Snimanje i analiza postojećeg stanja
- 4) Traženje inačica rješenje problema
- 5) Vrednovanje inačica rješenja problema
- 6) Donošenje odluke
- 7) Provođenje odluke
- 8) Kontrola provođenja odluke

- 1) Identifikacija problema – poistovjećuje se sa dijagnosticiranjem problema. Bitna stvar u ovoj fazi je pronaći glavi problem i odrediti koji su uzorci nastanka tog problema. Ako ne pronađemo i utvrdimo pravi uzrok problema daljnje faze nemaju smisla. Ako smo pogrešno utvrdili uzrok nastanka problema svi daljnji postupci koje poduzimamo idu u pogrešnom smjeru i rješavamo pogrešan problem. Identificiranje problema mora biti sveobuhvatno, cjelovito, ispravno, precizno i točno. Identifikaciju problema treba započeti poznavanjem simptoma problema, ali je bitno da opet ne pomiješamo simptome sa problemom.
- 2) Definiranje zadatka – u ovoj fazi definiramo koje korake ćemo poduzimati kako bi stigli do željenog cilja. Definiranje zadataka ponekad može biti jednako teško kao i



sama identifikacija problema, ali ako smo dobro prepoznali i utvrdili problem to neće predstavljati prevelike probleme. Zadaci moraju biti jasno i razumljivo definirani kako bi ostale faze bile uspješne i kako bi se utrošilo više ili manje vremena.

- 3) Snimanje i analiza postojećeg stanja – utvrđujemo što imamo na raspolaganju za rješavanje problema na temelju prethodnih faza. U ovoj fazi provodi se sve moguće što može pomoći pri rješavanju problema, odnosno, inventarizacija. Provodi se analiza materijalnih resursa, ljudski potencijali, financije i ostala sredstva koja bi mogla pomoći pri rješavanju problema. Prepoznaju se ograničenja u odlučivanju i provjera raspoložemo li s dovoljnom količinom informacija, sredstava i vremena kako bi se donijela najbolja moguća odluka. Faza bez koje ne može proteći snimanje i analiza postojećeg stanja je upravo prepoznavanje ograničenja u odlučivanju jer o njoj ovisi kako će teći rješavanje problema u idućoj fazi odnosno raspon inačica rješenja problema. Proučavajući dublje ograničenja u odlučivanju možemo reći da kad određenih granica ne bi bilo odluke bi se donosile na lakši i brži način jer ne bi postojali ograničavajući čimbenici poput raspoloživih sredstava, vremena ili kapitala. Kad postoje ograničenja problem se mora riješiti u odgovarajućem vremenu jer ako toga ne bi bilo problemi bi se samo odugovlačili i gomilali jedan za drugim. Ograničenja, također, ponekad i remete postizanje željenog cilja. Ograničenja prilikom odlučivanja su: nepotpune informacije donositelja odluke, nejasne okolnosti odlučivanja, osobna ograničenja donositelja odluke, vremensko ograničenje unutar kojeg treba donijeti odluku, nedovoljna sredstva za ostvarenje željenog cilja.
- 4) Traženje inačica rješenja problema – ova faza smatra se jednom od važnijih faza u procesu odlučivanja, odnosno, prva „prava“ faza u procesu odlučivanja. Razvijaju se ideje pa je potreba inventarizacija mogućih inačica rješenja problema. Inačice se ne vrednuju, ali se navode kao moguće rješenje problema. Važno je imati dovoljno veliki broj inačica makar on opet ne smije biti pretjeran jer će to stvarati dodatne troškove. Inputi koji određuju broj inačica za rješavanje problema jesu financijski, ljudski, informacijski, raspon vremena, ali i važnost odluke za problem kojeg treba riješiti.
- 5) Vrednovanje inačica rješenja problema – vrednuju se sve inačice kao moguće rješenje problema. Neke se prihvaćaju, a neke odbacuju. Vrednovanje inačica izvršava se preko kvalitativne i kvantitativne analize. Rezultati kvantitativne analize trebaju se nadopuniti s rezultatima kvalitativne analize. Neki od kvantitativnih čimbenika jesu brojke, odnosno mogu se izmjeriti, također ovdje spadaju vrijeme i troškovi. Kvalitativni čimbenici su političko stanje i kretanje, stabilnost ili nestabilnost okoline, odnos za zaposlenicima, rizik tehnoloških promjena i drugi. Ti čimbenici su veoma bitni pri donošenju odluke, a teško ih je mjeriti odnosno procjenjivati. Inačice imaju svoje pozitivne i negativne aspekte pa ih je veoma teško opredijeliti, dok jedna

ima pozitivan aspekt, druga ima negativan, stoga je bitno uspoređivati pozitivne i negativne aspekte kako bi se na kraju mogli opredijeliti. Inačice se mogu procjenjivati na osnovi isplativosti s obzirom na troškove, koristi i vjerojatnosti.

- 6) **Donošenje odluke** – u ovoj fazi odabire se najpovoljnija inačica. Odluka se donosi na izbor najpovoljnije inačice uzimajući u obzir postojeće okolnosti i ograničenja. Kako je važno razviti dovoljan broj inačica tako je važno i donijeti najbolju odluku. Nije uvijek moguće izabrati najbolje rješenje pa se donositelj odluke često mora zadovoljiti zadovoljavajućim rješenjem. Što se tiče donošenja odluka razlikujemo uspješne i neuspješne menadžere. Odluke nije jednostavno donositi pogotovo ako su pod vremenskim pritiskom i kriznim situacijama, ali najbolji menadžeri su oni koji se ne mogu pokolebati ni u takvim situacijama, nego se trude postići maksimum i u manje idealnim uvjetima. Menadžeri su nekad pod stalnim vremenskim pritiskom pa ih i to „koči“ za donošenje prave odluke. Vrijeme koje imaju na raspolaganju bi im možda bilo dovoljno za donošenje kvalitetne odluke, ali ih ta ograničenost odnosno rok koji imaju za donošenje odluke blokiraju pa mnogi nisu u stanju odlučivati u takvim okolnostima.
- 7) **Provođenje odluke** – faza radi koje se i pokreće cijeli proces jer je donesenu odluku važno provesti. U ovoj fazi ostvaruju se ciljevi koji se žele ostvariti odlučivanjem. Važno je da se donesene odluke implementiraju. Ako se odluka ne implementira znači da nije bilo potrebno provoditi cijeli proces za donošenje odluke, a nije se ni rješavao stvarni problem. Međutim ako se implementacija ne provodi, a u poduzeću se još više pogoršava situacija znači da problem dobro identificiran, ali je izostala implementacija ili je implementirana pogrešna odluka. Odlučivanje mora biti hijerarhijsko, stoga menadžment mora biti sposoban uskladiti sve donesene odluke s obzirom na razine odlučivanja. Provođenje odluke isključivo je odgovornost menadžera.
- 8) **Kontrola provođenja odluke** – posljednja faza integralnog procesa odlučivanja. Kao što su i sve dosadašnje faze bile veoma važne tako je i kontrola provođenja odluke. Ova faza daje odgovore na pitanja je li odluka provedena, kako je provedena i kakve rezultate donosi. Ako se uoče odstupanja menadžment mora provoditi promjene. Redoviti sastanci menadžmenta provode se i u svrhu kontrole donesenih odluka. Uspoređuju se postignuti rezultati sa željenim rezultatima i zaključuje se je li problem doista riješen. Ako se uoči da donesena odluka ne rezultira željenim rezultatima treba se vratiti na prethodne faze kako bi se utvrdilo gdje je došlo do pogreške. Kontrolu je bitno provoditi često jer je lakše uočiti nepravilnosti pa se može intervenirati na vrijeme i nadoknaditi propušteno.

Možemo zaključiti na osnovu svega navedenog da se svaki proces odlučivanja sastoji od četiri osnovne faze: 1) priprema odluke s potfazama: identifikacija problema, definiranje zadatka, snimanje i analiza postojećeg stanja, traženje inačica rješenja problema i vrednovanje svih inačica rješenja 2) donošenje odluke, 3) provođenje odluke odnosno implementacija najboljeg rješenja i 4) kontrola provođenja odluke. (Sikavica i sur., 162.–177., 2014.)

## 7. Načini odlučivanja

U ovom dijelu bit će opisani neki od načina odlučivanja koje koristimo prilikom donošenja odluka. Način kako ćemo odlučivati ovisi o problemu koji se rješava.

### 7.1. Programirano odlučivanje

Programirano odlučivanje jedno je od najčešćih i najjednostavnijih načina odlučivanja, dakle odlučivanje s kojim se susrećemo u svakodnevnom rješavanju problema, problema koji se ponavljaju, koji su nam poznati i slično. Takav način odlučivanja je dobar jer je poznata procedura i koraci odlučivanja. Kako navodi S. Dawson poznati su parametri, pravila i procedure odlučivanja. S obzirom da se odlučivanje obavlja rutinski štedi se vrijeme i novac. G.R. Jones navodi da su pri tome bitna jasna pravila, rutine, standardi i procedure. Programirano odlučivanje prisutno je na svim razinama odlučivanja s time da se najviše koriste na nižim razinama menadžmenta, a najmanje na višim. Možemo zaključiti da programirano odlučivanje označava dostupnost potrebnih informacija, strukturirani problemi, poznatost tehničkih rješenja, određena sigurnost da će inačica koju odaberemo biti uspješno rješenje problema. (Sikavica i sur., 214.-215., 2014.)

Prema leksikonu ekonomskih riječi programirano odlučivanje jest odlučivanje gdje se donose rutinske odluke, odnosno rješavaju rutinski problemi, oni koji su nam dobro poznati i znamo kakav će rezultat biti. To su problemi koji donositelju odluke ne predstavljaju teškoće prilikom odlučivanja. Pošto su to jednostavni i lako rješivi problemi potreban je manji broj mogućih rješenja kako bi se problem riješio. ( Mikić i sur., Ekonomski leksikon, 757., 2011.)

### 7.2. Neproprogramirano odlučivanje

Kao što i sam naziv govori neprogramirano odlučivanje je način odlučivanja koji se primjenjuje u novim, nepoznatim situacijama, točnije situacijama koje se javljaju prvi puta. Takav način odlučivanja zahtjeva kreativnost i intuiciju kod donositelja odluka jer je to rješavanje složenih, nestrukturiranih i jedinstvenih problema. Karakterizira ga ne postojanje određenih koraka, procedura i modela za rješavanje problema jer je svaka situacija nova, nepoznata i neizvjesna. Neproprogramirano odlučivanje karakteristika je vrhovnog menadžmenta pa je stoga potrebna posebna pažnja i razvijanje najvećeg mogućeg maksimuma donošenja ispravne odluke. Neke od karakteristika neprogramiranog odlučivanja su nedefinirani problemi, nove situacije i primjena u istima, neizvjesne i izvanredne situacije. (Sikavica i sur., 215.-216., 2014.)

Teži način odlučivanja jer nisu poznata pravila, procedure, metode i slično jer se radi o izvanrednim i neuobičajenim situacijama. Svaki problem rješava se pojedinačno. Problemi su slabo strukturirani, novi i slabo definirani. Takvo odlučivanje karakteristično je za više upravljačke razine, Neprogramirano odlučivanje jest puno nepoznanica, a karakterizira ga nedovoljno informacija, odnosno ograničenost informacijama, subjektivna racionalnost, a vrlo bitna je intuicija, znanje i iskustvo donositelja odluka.

(Mikić i sur., Ekonomski leksikon., 2011.)

Tablica 1.3. Obilježja programiranih i neprogramiranih odluka (Izvor: P.Sikavica i sur., 217., 2014.)

<b>OBILJEŽJA</b>	<b>PROGRAMIRANE ODLUKE</b>	<b>NEPROGRAMIRANE ODLUKE</b>
Vrsta odluke	Dobro strukturirane	Loše strukturirane
Učestalost	Stalno se ponavljaju, rutinski	Nove i neuobičajene
Ciljevi	Jasni, specifični	Nejasni
Informacije	Lako dostupne	Nedostupne, nejasni kanali
Posljedice	Manje	Veće
Organizacijska razina	Niže razine	Više razine
Vrijeme potrebno za rješenje	Kratko	Relativno dugo
Temelj rješenja	Pravila odlučivanja, dogovoreni postupci	Prosudba i kreativnost

S obzirom na navedena obilježja programiranih i neprogramiranih odluka, donositelj odluke može vrlo lako prepoznati razliku i uvidjeti da li se radi o programiranim ili pak o neprogramiranim odlukama. Važno je naglasiti da je kod odlučivanja najbitnija priroda problema, organizacijska razina i priroda odlučivanja. (Sikavica i sur., 217.-218., 2014.)

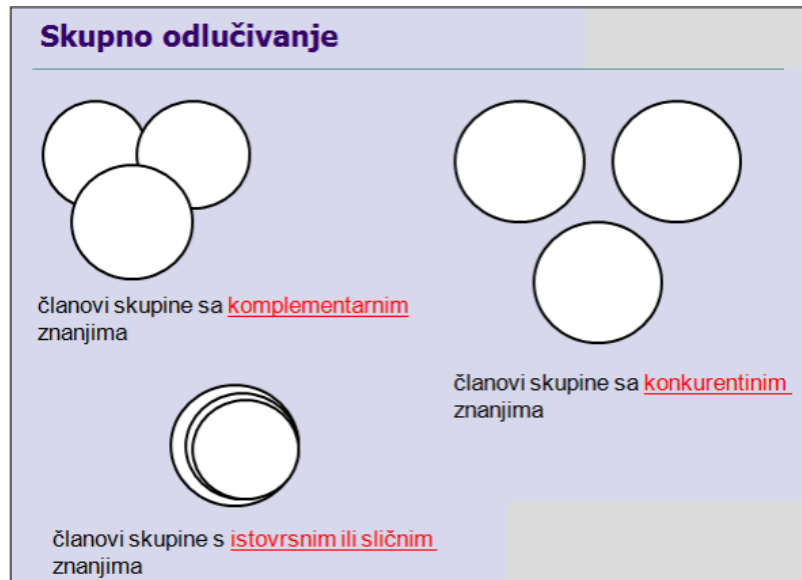
## 7.3. Pojedinačno i skupno odlučivanje

Odluke se u poslovnom svijetu mogu donositi kao i u svakodnevnom životu, odnosno donosi ih pojedinac ili skupina ljudi. Pojedinačno odlučivanje kao i sam naziv govori je odlučivanje gdje pojedinac samostalno donosi odluku, dok je skupno odlučivanje kada se konzultira i savjetuje s drugima te na temelju prikupljenih informacija donosi odluku. Što se tiče razina odlučivanja pojedinačne odluke se uglavnom donose na operativnoj, a skupne odluke na najvišim razinama menadžmenta.

Pojedinačno odlučivanje karakteristično je po tome da odluku donosi jedna osoba, razlikuje se od skupnog odlučivanja, brže je i jednostavnije, ali ako je donesena odluka pogrešna, posljedice snosi samo jedna osoba. O brzini pojedinačnog odlučivanja uvelike ovisi i sposobnost, znanje te osobine koje pojedinac posjeduje. Ako odluku donosi osoba sa čvrstim i stabilnim karakterom odluka će biti donijeta u kratkom vremenu bez puno razmišljanja i velikog broja inačica. S druge strane osobe koje vole sve na brzinu i nestrpljive su odluke će donositi brzo, ali bez traženja dodatnih informacija koje bi im pomogle pri dobrom odlučivanju. Oni koji su mirni i stabilni najpoželjniji su za dugoročno odlučivanje. Output kao rezultat rada mnogih menadžera, odnosno donose li bolje ili loše odluke najznačajnija je odrednica odlučivanja. Poznate povijesne ličnosti postali su predsjednici, državnici ili vojskovođe upravo zbog donošenja dobrih odluka. Neke od situacija kada je pojedinačno odlučivanje najbolji odabir je kada treba brzo donijeti neku odluku, povjerljivost informacija, kada za donesenu odluku odgovara jedna osoba i slično. Najvažnije prednosti pojedinačnog odlučivanja su brzina, preferiranje mišljenja jedne osobe, izbjegnuti su problemi skupnog odlučivanja, a slabost je ta što pojedinac ne može razviti toliki broj ideja odnosno inačica kao jedna skupina.

Skupno odlučivanje jest odlučivanje gdje odluke donose određene skupine ljudi. Odlučivanje u skupini jest odlučivanje gdje odluke donosi veći broj pojedinaca zbog toga je i vrijeme provođenja odluke duže. Kada govorimo o skupnom odlučivanju ljude u skupini povezuju različiti interesi, međusobna komunikacija, imaju određene norme ponašanja, a unutar skupine mogu se podijeliti u manje podskupine za što bolje donošenje odluke. Rezultat dobre odluke, također, ovisi o informiranosti članova skupine o određenom problemu i zajednička težnja orijentirana na postizanje zadanog cilja. Skupno odlučivanje jest duže od pojedinačnog, ali se lakše donose odluke i odgovornost ne preuzima pojedinac, nego cijela skupina. Na skupno odlučivanje, također, utječu pojedinci u skupini jer svaki od njih posjeduje svoja znanja, vještine i sposobnosti. Prednosti koje su karakteristične za skupno odlučivanje su veći legitimitet odluke, veća mogućnost za razvijanjem novih ideja, veći moral i zadovoljstvo onih koji odlučuju, veća kvaliteta odluke, bolja informiranost, izrazita

talentiranost članova u skupini, ideje se mogu proučavati detaljnije, a samim time raspolažu sa većom količinom znanja i informacija. Nedostaci skupnog odlučivanja jesu spor proces odlučivanja, pojedinci se moraju prilagođavati skupini pa im to vrši pritisak, neki od pojedinaca dominiraju nad drugima, utjecaj na druge, zanemarivanje članova nižeg statusa i drugo. Skupne odluke jesu odluke najviših, strateških, razina menadžmenta i odluke koje mogu poduzeće dovesti do poslovnog napretka, a s druge strane i do propasti. (Sikavica i sur., 222.-254., 2014.)



Slika 1.2. Uspješnost skupine u odlučivanju obzirom na strukturu znanja (Prema: Z.Pažin, 2018., preuzeto 6.9.2019.)

## 7.4. Intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja i racionalno odlučivanje

Odlučivanje na temelju spoja triju riječi, a to su intuicija, prosudba i racionalnost. Ako to usporedimo sa razinama menadžmenta one i idu tim redoslijedom. Intuicija na operativnoj razini, prosudba na taktičkoj, a racionalnost na strateškoj razini menadžmenta. Možemo reći da je to samo teorija u praksi se veliki broj intuitivnih odluka donosi na strateškoj razini.

Intuitivno odlučivanje – predstavlja odlučivanje na temelju osjećaja, intuicije donositelja odluke. Kod takvog odlučivanja donositelju odluke teško može objasniti zašto se odlučio baš za to rješenje, upravo zbog toga jer se vodi intuicijom. Ono što ovisi o kvaliteti intuitivnog odlučivanja jest broj mogućnosti za rješavanje problema i vjerojatnost nastupanja svake od mogućnosti. Intuicija ja nešto što nam govore naša osjetila, znanje i vještina koja se

usavršava praksom. Intuicija ne dolazi ni iz čega ona se temelji na znanju i vještinama donositelja odluke, prošlim iskustvima, dojmovima, emocijama, etičkim vrijednostima i kulturi. Kada govorimo o poslovnom svijetu broj odluka na temelju intuicije treba se svesti na minimum, ali prilikom odlučivanja uvijek se vodimo nečim iznutra što nam govori da je u tom trenutku ispravno ili ne. Intuitivno odlučivanje može se primjenjivati u svim fazama procesa odlučivanja, a najviše je prisutno u fazi identifikacije problema i fazi odlučivanja o načinu rješavanja problema. Odlučivanje na temelju intuicije poistovjećuje se sa iracionalnim odlučivanjem jer je to odlučivanje impulzivno.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja – jest odlučivanje na temelju prijašnjih iskustva, dakle u situacijama koje se ponavljaju. O takvom odlučivanju ovisi i nastala situacija odnosno je li ona ista ili čak slična situaciji kakva je već bila i prije prisutna. Velika prednost takvog odlučivanja jest brzina i nema dodatnih troškova. Potpuno je logično da će se više takvih odluka donositi na nižim razinama menadžmenta, a manje na višim.

Racionalno odlučivanje – racionalnom odlučivanju pripada najveća vrijednost na skali načina odlučivanja. Kako navode d.Jennings i s.Wattam racionalnost je povezana s razumom i logikom, a rezultat toga su logične analize dostupnih informacija. Odluke su usmjerene na budućnost pa su stoga i nepredvidive. Kada se odlučuje samo i samo na temelju racionalnih temelja s logičkim i analitičkim oblicima zaključivanja tada govorimo o hiperracionalnosti. Max Weber zalagao se za racionalnost u odlučivanju u svojoj teoriji idealne birokracije. H.A.Simon se pak zalaže za subjektivnu racionalnost to jest ograničenu racionalnost jer se objektivna racionalnost jako rijetko, gotovo nikad ne pojavljuje. Na temelju te teorije smatra da se zbog toga od menadžera treba očekivati zadovoljavajuća rješenja, a ne optimalna ili maksimalna. Racionalno se odlučivanje smatra najpogodnijim načinom odlučivanja ako se tijekom odluke ne dogode iznenadne promjene odnosno čimbenici koji utječu na odlučivanje. Odlučivanje je veoma sporo i skupo, ali se primjenjuje kada je učinak takvog odlučivanja veći od troškova koji će nastati pri odlučivanju. Neki od ograničavajućih čimbenika racionalnog odlučivanja su osobne konstrukcije, psihološki čimbenici, emocije i intuicija, potrebe, vrijednosti i mnogi drugi. Racionalno odlučivanje smatra se najpouzdanijim načinom odlučivanja, ali je ograničeno jer nije poželjno za nestabilnu i turbulentnu okolinu koja se brzo mijenja. Proces racionalnog odlučivanja ima široku primjenjivost. Posebno se primjenjuje u fazama procesa odlučivanja, ali i u samoj fazi donošenja odluke. (Sikavica i sur., 225.-264., 2014.)



## **7.5.Odlučivanje referendumom, u mjesnom odboru i konsenzusom**

Općinski načelnik, gradonačelnik, odnosno župan i njihov zamjenik mogu se opozvati putem referenduma.

Raspisivanje referenduma za opoziv može predložiti:

20% ukupnog broja birača u jedinici u kojoj se traži opoziv općinskog načelnika, gradonačelnika, župana i njihovih zamjenika

2/3 članova predstavničkog tijela

Ako je raspisivanje referenduma predložilo 20% od ukupnog broja birača, predstavničko tijelo raspisat će referendum za opoziv općinskog načelnika, gradonačelnika, odnosno župana i njihove zamjenike.

Ako je raspisivanje referenduma predložilo 2/3 članova predstavničkog tijela za raspisivanje referenduma za opoziv općinskog načelnika, gradonačelnika i župana te njihovih zamjenika odluku donosi predstavničko tijelo dvotrećinskom većinom glasova svih članova predstavničkih tijela.

Referendum ne može biti raspisan samo za zamjenika načelnika, gradonačelnika ili župana.

(Zakon.hr, preuzeto 3.9.2019.)

Odlučivanje u mjesnom odboru organizirano je tako da se mjesni odbor osniva se za jedno naselje ili više manjih naselja međusobno povezanih. To je oblik neposrednog sudjelovanja građana u odlučivanju o lokalnim poslovima koji imaju utjecaj na svakodnevni život i rad građana. Inicijativu za osnivanje mjesnog odbora daju građani, a mogu je dati i članovi predstavničkog tijela. Tijela su vijeće mjesnog odbora i predsjednik vijeća mjesnog odbora. Izbore raspisuje predstavničko tijelo. Vijeće mjesnog odbora biraju građani s tog područja koji imaju biračko pravo. Članovi vijeća mjesnog odbora biraju se na neposrednim izborima, tajnim glasanjem, razmjernim izbornim sustavom. Vijeće mjesnog odbora predsjednika vijeća bira većinom glasova svih članova na mandat od četiri godine. Vijeće donosi program rada, pravila, poslovnik o svom radu, financijski i godišnji plan.

(Zakon.hr, preuzeto 3.9., 2019.)

Odlučivanje konsenzusom je u političkoj teoriji opća suglasnost pri donošenju odluka. Kooperativno odlučivanje i rješavanje sukoba, podrazumijeva se različitost i suprotno je autoritativnom odlučivanju. To je zapravo slaganje volje stranaka da se poduzme neki čin. Konsenzus je valjan ako je postignut bez prisile, straha, zablude i samostalno

(Hrvatska enciklopedija, preuzeto 3.9.2019.)

## 7.6. Okolnosti odlučivanja

Odlučivanje se zbiva u različitim okolnostima koje mogu biti povoljne i nepovoljne, a donositelji odluka moraju biti dobro upoznati sa situacijom odnosno sa okolnostima u kojima se donosi odluka kako bi krajnja odluka bila najbolja moguća. Okolnosti u kojima se odlučuje mogu biti povezane sa uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti.

Odlučivanje u uvjetima sigurnosti – jest najpoželjnija okolnost za donošenje odluke, a u takvim uvjetima rješavaju se poznati i dobro strukturirani problemi. To je odlučivanje gdje su donositelju odluka poznate sve inačice za rješavanje problema i rezultati istih. Dakle koju god inačicu da odabere on već unaprijed zna kakav će rezultat biti. Glavni problem u svemu tome je što se veliki dio strateških odluka ne donosi u takvim okolnostima.

Odlučivanje u uvjetima rizika – rizik je sam po sebi smješten između sigurnosti i nesigurnosti. Prilikom svake odluke skloni smo manjem ili većem stupnju rizika. Rizik je prijetnja koja može dovesti u pitanje čitavu organizaciju. Odlučivanje u takvim uvjetima znači da su donositelju odluke poznate inačice, ali mu nisu poznate posljedice odabira jedne od mogućih inačica, stoga je potrebno odrediti vjerojatnost za svaku mogućnost koju može utvrditi na temelju matematičkih modela ili procjenom odnosno iskustvom. Rizik se može smanjiti pomoću traženja dodatnih informacija, ali se automatski smanjuje i očekivani učinak. Rizik je najveća prijetnja donosiocu odluka jer mu smanjuje motivaciju za odlučivanje i povećava strah od gubitka. Rizik postoji uvijek, a odluke se donose u okolnostima rizika.

Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti – vrlo česti, a najmanje poželjni uvjeti jesu uvjeti nesigurnosti. Nesigurnost je najteža situacija za donošenje odluka jer dramatične promjene u okolini dovode do nesigurnosti u odlučivanju. Potrebne informacije su sve rjeđe i manje, a promjene sve brže, nestabilnost okoline sve veća. Neizvjesnost je velika jer se ne mogu predvidjeti promjene u okolini, stoga tu veoma dolaze do izražaja sposobnost i kreativnost u intuitivnom odlučivanju. Kada govorimo o odlučivanju u uvjetima nesigurnosti imamo dva slučaja a to su kad donositelj odluke ne zna sve inačice za rješenje problema i kad zna moguće inačice, ali ne zna kolika je vjerojatnost uspješnosti svake od mogućih inačica rješenja problema. Nesigurnost je najveća kada nema apsolutno nikakvih informacija o vjerojatnosti rješenja problema. U praksi su rijetke situacije kada se odluka donosi u uvjetima potpune nesigurnosti, donositelj odluke mora nastojati dodatnim informacijama odlučivanje svesti barem na odlučivanje u uvjetima rizika.

Većina odluka na najvišim razinama menadžmenta donose se u okolnostima rizika, a manje odluka, a najvažnijih se donosi u uvjetima nesigurnosti.

Možemo zaključiti da se poznati problemi rješavaju u okolnostima sigurnosti što rezultira i dobrim rješenjima prilikom rutinskih, a nejasni i neuobičajeni problemi se rješavaju u uvjetima nesigurnosti što rezultira nepovoljnim rezultatima. Odlučivanje u uvjetima rizika nalazi se negdje između odlučivanja u okolnostima sigurnosti i okolnostima nesigurnosti. (Sikavica i sur., 265.- 276., 2014.)

## 8. Lokalna i područna samouprava

Lokalna i područna samouprava upućuju na to da mi kao građani imamo pravo sudjelovati u nekim odlukama vezanim za naš grad ili županiju. Građani što se tiče lokalne i područne samouprave odlučuju putem zborova, referenduma i drugih oblika koji su u skladu sa zakonom i statutom. U jedinice područne samouprave spadaju županije. U Republici Hrvatskoj gradovima se mogu dati ovlasti županije. U naseljima se mogu osnivati mjesne samouprave. Jedinice lokalne samouprave bave se poslovima poput uređenja naselja, komunalne djelatnosti, briga o djeci, primarna zdravstvena zaštita, odgoj i obrazovanje, kultura i sport, zaštita okoliša, protupožarna i civilna zaštita. Jedinice područne samouprave osobito su orijentirane na školstvo, zdravstvo, gospodarski razvoj, promet i prometnu infrastrukturu, te o ustanovama potrebnim za obrazovanje, zdravstvo i kulturu. Prema zakonu jedinice lokalne i područne samouprave imaju pravo urediti unutarnji ustroj samostalno te imaju pravo na vlastite prihode, a država je dužna pomagati jedinicama lokalne samouprave koje su slabije financijske mogućnosti. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 13.-15., 2001.)

Potrebno je istaknuti pet osnovnih karakteristika koje lokalne institucije moraju usvojiti kako bi uspješno primijenile filozofiju Ukupno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management):

- 1) Moraju posjedovati vodstvo s jasno definiranom vizijom i željom unapređenja
- 2) Moraju biti nemilosrdni u identifikaciji i određivanju ciljeva koji su potrebni za postizanje unapređenja sustava kvalitete
- 3) Moraju pristati na superiorniju upotrebu ljudskih resursa ili bolje rečeno razviti fleksibilniju organizaciju
- 4) Moraju pristati razviti i primijeniti timski rad i upravljanje timovima
- 5) Moraju insistirati na tome da ono što je pravilno izmjereno je i pravilno upravljano osobito u pogledu zadovoljstva kvalitetom, efikasnom smanjenju troškova i korištenje ljudskih resursa

Iz navedenog vidimo da je lako govoriti, ali teško donijeti takvu odluku jer nove stvari i uvođenja donose sa sobom i određeni rizik. Građani i birokracija koji se odluče i prihvate TQM će s vremenom postići kvalitetnu kulturu. Isto tako gradske uprave koje postaju odgovorne prema svojim biračima te pružaju mnogo bolje usluge građanima i koje su efikasne uz znatno smanjenje troškova.

(Uvođenje TQM u jedinicama lokalne samouprave, preuzeto 5.9.2019.)

## 8.1. Opće odredbe

Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi, a županije su jedinice područne (regionalne) samouprave. Glavi grad Republike Hrvatske je Grad Zagreb. Općine se osnivaju za više naseljenih mjesta koje su povezane zajedničkim interesima. Status grada imaju mjesta sa više od 10 000 stanovnika u kojima je sjedište županije. Grad može biti mjesto i sa manje od 10 000 stanovnika, ali samo ako ima posebna povijesna ili gospodarska značenja.

„Županija je jedinica područne (regionalne) samouprave i ustrojava se radi obavljanja poslova od područnog (regionalnog) interesa. Područje županije predstavlja prirodnu, povijesnu, prometnu, gospodarsku, društvenu i samoupravnu cjelinu“.

Svaka općina, grad i županija imaju svoj statut. Statutom se uređuje ustrojstvo i rad javnih službi, javna priznanja, samoupravni djelokrug općine, grada i županije, ustrojstvo i rad predstavničkih i izvršnih tijela, mjesna samouprava, međunarodna suradnja i mnoga druga pitanja.

Općina, grad i županija pravne su osobe i također mogu imati svoj grb i zastavu.

Štit i sadržaj unutar grba su sastavni dijelovi grba. Grb i zastava uređuju se statutom. Pravilnik o uređenju grba i zastave donosi čelnik tog središnjeg tijela. Općine, gradovi i županije imaju i jedan poseban zadatak, a to je da moraju osnovati svoje udruge. Osnivaju nacionalne udruge, a one se mogu povezati u nacionalni savez jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Općine i gradovi obavljaju neke od sljedećih poslova a to su:

- a) Briga o djeci
- b) Socijalna skrb
- c) Uređenje naselja i stanovanja
- d) Odgoj i osnovno obrazovanje
- e) Primarnu zdravstvenu zaštitu
- f) Zaštitu potrošača
- g) Zaštitu prirodnog okoliša i mnoge druge

Županija obavlja poslove koji se odnose na:

- a) Školstvo
- b) Zdravstvo
- c) Gospodarski razvoj
- d) Promet i prometnu infrastrukturu i drugo

Gradovi koji imaju preko 30 000 stanovnika mogu obavljati poslove koje obavlja županija, a mogu ih obavljati i gradovi s manje stanovnika, ali samo ako raspolažu s dovoljno financijskih prihoda.

Građani o lokalnim poslovima odlučuju putem referendumima i mjesnog zbora. Odluka koja se donose referendumom smatra se obaveznom za predstavničkim tijelom. Građani imaju pravo iznositi svoje prijedloge i ideje predstavničkom tijelu za rješavanje nekog problema.

(Zakon o lokalnoj i područnoj(regionalnoj)samoupravi, 21.-26., 2001.)

Razvoj lokalne i područne samouprave započinje s napretkom gospodarstva i kvalitetom života. Bitna je prometna povezanost, gospodarska struktura, kultura, politika, demografija i slično. Vrlo važnu ulogu u razvoju lokalnih jedinica ima marketing.

(N.K.Aksentijević i sur., 176., 2004.)

U nastavku će biti navedene minimalne liste poslova iz samoupravnog djelokruga:

## 1. Općina

### a) Komunalne službe

(odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda, održavanje čistoće, odlaganje komunalnog otpada, održavanje javnih površina, nerazvrstanih cesta, groblja, javna rasvjeta i dimnjačarski poslovi, opskrba pitkom vodom, tržnice na malo,

### b) Prostorno planiranje

(regulacija građenja, naselja i stanovanja)

### c) Socijalna skrb

(pomoć u slučaju elementarnih nepogoda, prirodni oblici socijalne pomoći)

### d) Promet (cestovni, željeznički, riječni, pomorski)

(izgradnja i održavanje lokalnih cesta)

### e) Javni red i mir i zaštita građana

(protupožarna zaštita, reguliranje i održavanje javnog reda i mira, civilna zaštita)

### f) Zaštita i unapređenje položaja etničkih i nacionalnih manjina

### g) Ekologija

(zaštita prirode i okoliša)

### h) Zdravstvo

(promoviranje i poticanje zdravog načina života, pedijatrijska briga za djecu predškolske dobi)

### h) Kultura

(knjižnice)

## 2. Grad

### a) Komunalne službe

(opskrba pitkom vodom, održavanje čistoće, odlaganje komunalnog otpada, održavanje javnih površina, nerazvrstanih cesta, groblja, javna rasvjeta)

### b) Prostorno planiranje

(prostorno i urbanističko planiranje, izdavanje dozvola za građenje i rušenje objekata, regulacija građenja, stanovanja)

### c) Osnovno školstvo

(osnivanje ustanova, prijevoz djece, sudjelovanje u upravljanju školskih ustanova, nabava opreme, izgradnja i održavanje zgrada, plaćanje troškova prijevoza)

### d) Socijalna skrb

(naturalni oblici socijalne pomoći, socijalno stanovanje, osiguravanje izvaninstitucionalne pomoći i njege)

### e) Zdravstvo

(promoviranje i poticanje zdravog načina života, hitna zdravstvena pomoć i dežurne zdravstvene službe, dežurne ljekarne, patronažne službe, osnivanje domova zdravlja, savjetovališta za prevenciju ovisnosti)

### f) Gospodarske službe

(zaštita potrošača, planiranje i poticanje rada malog i srednjeg poduzetništva)

### g) Sport

(poticanje rekreacije i održavanje rekreacijskih prostora)

### h) Kultura

(knjižnice, muzeji)

### i) Stambena politika

(briga o stambenim zgradama utvrđivanje opće stambene politike)

### j) Promet (pomorski, riječni, željeznički, cestovni)

(izgradnja lokalnih cesta, planiranje, organizacija i upravljanje lokalnim prometom)

### k) Javni red i mir

(reguliranje i održavanje javnog reda i mira, protupožarna zaštita, lokalna policija)

### l) Zaštita i unapređenje položaja etničkih i nacionalnih manjina

### m) Ekologija

(zaštita prirode i okoliša)

### 3. Županija

#### a) Prostorno planiranje

(prostorno planiranje na regionalnoj razini, izdavanje dozvola za građenje i rušenje objekata)

#### b) Gospodarske službe

(planiranje i poticanje poljoprivrede, turistička promocija)

#### c) Socijalna skrb

(obiteljska savjetovališta, domovi za nezbrinutu djecu, osnivanje centara za socijalnu skrb)

#### d) Osnovno školstvo

(osiguravanje ustanova na području općina u sustavu županija, izgradnja i održavanje tih školskih zgrada, sudjelovanje u upravljanju tim ustanovama, prijevoz djece u te škole, nabava opreme za te škole)

#### e) Srednje školstvo

(osnivanje ustanova, nabava opreme, sudjelovanje u upravljanju školskim ustanovama)

#### f) Specijalno školstvo

(osnivanje ustanova, sudjelovanje u odlučivanju)

#### g) Kultura

(muzeji, kazališta, zaštita i očuvanje kulturnog i umjetničkog nasljeđa)

#### h) Zdravstvo

(mjere školske medicine, osnivanje domova zdravlja, dežurne ljekarne)

#### i) Promet

(izgradnja i održavanje regionalnih cesta, planiranje, organizacija i upravljanje regionalnim prometom)

#### j) Ekologija

(zaštita prirode i okoliša, parkovi prirode)

#### k) Osiguravanje zdravstvene zaštite životinja i zaštite bilja

#### l) Pomoć lokalnim jedinicama

(stručna, personalna i financijska pomoć slabije razvijenim lokalnim jedinicama)

(Djelokrug lokalne i područne( regionalne) samouprave, preuzeto 5.9.2019.)



## **8.2. Tijela županija i lokalnih jedinica**

Općinsko, odnosno građansko vijeće je predstavničko tijelo građana i lokalne samouprave u općinama i gradovima.

Predstavničko tijelo županije je županijska skupština. Broj članova predstavničkih tijela mora biti neparan. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 27., 2001.)

### **8.2.1. Predstavničko tijelo**

Predstavničko tijelo:

- a) Općine do 3 000 stanovnika 7 – 13 vijećnika
- b) Općine i grada 3 001-10 000 stanovnika 9 – 15 vijećnika
- c) Općine i grada 10 001-30 000 stanovnika 13 – 19 vijećnika
- d) Grad s više od 30 000 stanovnika 19 – 35 vijećnika
- e) Grad Zagreb 51 vijećnik

Županijska skupština sastoji se od 31 do 51 člana. Mandat člana predstavničkog tijela traje četiri godine. Dužnost članova predstavničkog tijela je počasna i on za to ne prima plaću, jedino ima pravo na naknadu troškova. Prilikom biranja predsjednika kao i potpredsjednika koji se biraju na prvoj sjednici tijela mora biti nazočna većina članova predstavničkih tijela. Predsjednik i potpredsjednik bira se većinom glasova svih članova predstavničkog tijela. Predsjednik je dužan sazvati sjednicu u roku od 15 dana, a ako to ne učini sazvat će je župan, gradonačelnik ili načelnik. Župan saziva sjednicu u onim gradovima i općinama gdje predstavničko tijelo obavlja dužnosti poglavarstva. Rad tijela, prava i dužnosti određene su poslovníkom predstavničkih tijela, a on se donosi većinom glasova svih vijećnika. Većinom glasova također se usvaja statut, proračun i godišnji obračun. Odluke se donose većinom glasova vijećnika sjednice i glasovanje je javno.

Predstavničko tijelo:

- a) Donosi statut
- b) Bira i razrješuje izvršna tijela
- c) Osniva i bira članove radnih tijela vijeća
- d) Donosi opće akte i odluke o samoupravnom djelokrugu
- e) Osniva javne ustanove i trgovačka društva

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 28., 2001.)

## 8.2.2. Izvršna tijela

Izvršna tijela općine su općinski načelnik i općinsko poglavarstvo, u gradu je gradonačelnik i gradsko poglavarstvo dok su u županiji župan i županijsko poglavarstvo. Biranje načelnika, gradonačelnika i župana provodi se iz sustava predstavničkih tijela u pravilu između nositelja lista, stranačkih ili nezavisnih koji su osvojili mandate. Između članova predstavničkih tijela biraju se članovi poglavarstva većinom glasova svih vijećnika. Općine do 3 000 stanovnika nema poglavarstva, ali njegove dužnosti obavlja predstavničko tijelo. U gradovima s 3 001 do 10 000 stanovnika predstavničko tijelo, također može obavljati poslove poglavarstva. Načelnik, gradonačelnik i župan poslove iz svog djelokruga mogu prepustiti jednom od zamjenika. Članovi poglavarstva nisu pročelnici upravnih odbora. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 28., 2001.)

Poglavarstva imaju neparan broj članova, a statut je određen na sljedeći način:

- a) Općina (i grad) 3 001-10 000 stanovnika 3 – 5 članova poglavarstva
- b) Općina i grad 10 001-30 000 stanovnika 5 – 7 članova poglavarstva
- c) Grad s više od 30 000 stanovnika 7 – 9 članova poglavarstva
- d) Grad Zagreb 9 -15 članova poglavarstva
- e) Županija 7 – 13 članova poglavarstva

Poslovi poglavarstva su sljedeći:

- a) Priprema prijedloga općih akata
- b) Usmjeravanje rada upravnih tijela
- c) Izvršavanje i osiguravanje izvršenja općih akata
- d) Upravljanje imovinom, prihodima, rashodima

Poglavarstvo donosi svoje odluke većinom glasova prisutnih na sjednici, a uvjet je da ih je prisutna bar većina. Svi članovi poglavarstva moraju biti prisutni prilikom donošenja odluka vezanih za materijalnu prirodu kao što su prihodi, rashodi, raspolaganje imovinom i slično.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 26.-30., 2001.)

### **8.3.Upravni odjeli i službe**

Upravna su tijela bitan segment funkcioniranja lokalne samouprave. Upravni odjeli i službe zaduženi su za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga lokalne (područne) samo uprave, ali obavljaju i poslove državne uprave koji su prenijeti na lokalne jedinice. U određivanju ustrojstva upravnih odjela i službi sve lokalne jedinice su samostalne. Općine i gradovi koji su povezani prostornom cjelinom mogu osnovati zajednički upravni odjel ili službu. Na temelju javnog natječaja poglavarstvo imenu pročelnike upravnih odjela. Službenici i namještenici obavljaju upravne, stručne i pomoćne poslove u lokalnim tijelima. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 30.-31., 2001.)

### **8.4.Mjesna samouprava, imovina i financiranje i akti**

Mjesni odbori osnivaju se statutom općine ili grada na inicijativu građana, njihovih organizacija ili udruženja. Tajnim izborima biraju se vijeća mjesnih odbora. Za vođenje zbora građana zadužen je predsjednik mjesnog odbora ili član vijeća tog isto odbora. Nadzor mjesnih samouprava obavlja poglavarstvo. Općine i gradovi koji nemaju poglavarstvo nadzor obavlja općinsko to jest gradsko vijeće.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 31.-32., 2001.)

U imovinu jedinica lokalne ili područne samouprave spadaju stvari i prava. Dužne su koristiti se pažnjom dobrog gospodarstvenika.

Samoupravne jedinice svoje prihode slobodno raspoložu, ali moraju biti razmjerni poslovima.

Neki od izvora financiranja su:

- a) Lokalni porezi, prirezi, naknade, doprinosi
- b) Prihodi od vlasništva i imovinska prava
- c) Udjeli i dotacije iz državnog proračuna
- d) Novčane kazne i oduzeta imovinska korist zbog prekršaja koje je propisalo lokalno predstavničko tijelo i mnogi drugi

Prije početka godine donosi se proračun za sljedeću računsku godinu. Predstavničko tijelo nadzire materijalno i financijsko poslovanje, a zakonitost materijalnog i financijskog poslovanja nadzire ministarstvo financija.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi 32.-33., 2001.)

Lokalni proračun možemo definirati kao sredstvo za ostvarivanje potreba i želja građana, zadovoljavanje godišnjih potreba raspoloživim sredstvima, dokazivanje fiskalne odgovornosti, iskaz političkih ciljeva vlasti(sposobnost, kvaliteta, vjerodostojnost političkog

programa), sredstvo kontrole troškova, likvidnosti i solventnosti lokalne jedinice. Dobrim proračunom smatra se onaj proračun koji donositeljima odluka omogućuje učinkovito raspoređivanje nedostatnih resursa na troškove prema prioritetima lokalne jedinice. Funkcija proračuna je ta da napravimo jasan i logičan plan za raspodjelu lokalnih resursa na programe koji se provode u jedinicama lokalne samouprave. Postalo je zanimljivo uvođenje suvremenih metoda kako bi se čim više povećala efikasnost upravljanja lokalnim financijama, poboljšano je upravljanje lokalnim jedinicama (projekti kapitalnih ulaganja, kreditna sposobnost, upravljanje dugovima i drugo, predviđanje učinaka odluka koje donesemo danas za odluke u budućim proračunima, poboljšavanje kvalitete, pravodobnosti i transparentnosti informacija.

(N.K.Aksentijević i sur., 296.-306., 2004.)

Akti su odredbe koje donose ovlaštena tijela lokalnih jedinica u okviru svog djelokruga, a mogu biti opći akti i pojedinačni akti.

Opće akte donosi predstavničko tijelo općina, gradova i županija i moraju biti objavljeni u službenom glasilu, a stupa na snagu najranije osam dana od dana objave. Ovlasti za osiguravanje izvršenja općih akata predstavničkih tijela i nadzor imaju načelnik, gradonačelnik i župan.

Pojedinačni akti sadrže prava i obveze građana i pravnih obveza a donose ih upravna tijela. Žalba nadležnom upravnom tijelu može se izraziti protiv pojedinačnih akata koja donose upravna tijela i gradovi, a koje donose upravna tijela županije žalba se izjavljuje nadležnom ministarstvu. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 33., 2001.)

Opći akti koje donose predstavnička tijela i izvršna tijela jedinica lokalne samouprave moraju biti u skladu sa Ustavom i zakonom. Prilikom donošenja, osoba koja ih donosi mora voditi brigu i o javnom interesu ne samo svog grada ili općine, nego i za širi društveni interes. Ako interes u aktu nije prepoznat nadzorno tijelo državne vlasti mora taj akt poništiti ili ukinuti.

(Nadzor izvršne vlasti nad općim aktima jedinica lokalne samouprave, preuzeto 6.9.2019.)

## 8.5.Neposredno sudjelovanje građana u odlučivanju

Sukladno zakonu i statutu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave građani mogu sudjelovati putem referenduma, mjesnog zbora građana, predlaganjem prilikom donošenja određenog akta ili kada se rješava neko pitanje iz djelokruga predstavničkih tijela te podnošenjem pritužbi na rad predstavničkih tijela, odnosno na rad upravnih tijela. Referendum se može raspisati ako građani nisu zadovoljni odredbama statuta pa ih žele mijenjati, o prijedlogu općeg akta ili nečeg drugog iz djelokruga predstavničkih tijela.

Referendum raspisuje predstavničko tijelo na prijedlog jedne trećine njegovih članova na prijedlog poglavarstva, a ako se radi o općini ili gradu onda na prijedlog polovine mjesnih odbora na području općine ili grada sa 20% birača upisanih u birački popis.

Pravo glasa na referendumu imaju građani sa prebivalištem na području te općine, grada ili županije i moraju biti upisani u registar birača. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 46., 2001.)

Građani, također, imaju pravo predstavničkom tijelu predložiti ideje za donošenje akta ili rješavanja nekog problema iz djelokruga. Građani i pravne osobe imaju pravo da im tijela jedinica lokalne i područne samouprave omoguće podnošenje predstavki i pritužbi na svoj rad, rad njihovih upravnih tijela i nepravilan odnos zaposlenih u tijelima prilikom obraćanja radi ostvarivanja svojih prava i interesa ili prilikom izvršavanja građanskih dužnosti. (Ministarstvo uprave RH, preuzeto 18.9.2019.)

Čelnik tijela jedinice dužan je građanima i pravnim osobama, u roku od 30 dana od podnošenja predstavke ili pritužbe, dati odgovor. U službenim prostorijama dužni su osigurati tehnička i druga sredstva za predstavke i pritužbe kao što su knjiga za pritužbe, a mora biti omogućeno i usmeno izjavljivanje predstavke odnosno pritužbe. (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 46., 2001.)

Lokalne se samouprave u današnje vrijeme susreću sa problemom decentralizacije, nerazvijenim mehanizmima sudjelovanja građana, nedostatkom visokoobrazovanih stručnjaka i mnogim drugim problemima. Veza između građana i izbornih političkih vođa može biti uspostavljena na najnižoj razini demokracije i samouprave. Svaki član lokalne zajednice bi trebao imati pravo aktivno sudjelovati u osmišljavanju, provođenju i nadzoru usvojenih odluka na lokalnoj razini. Lokalna vlast mora stvoriti uvjete za sudjelovanje javnosti i pritom uključiti građane koliko god i gdje je to moguće, primjerice u civilni sektor, društvenu jednakost, dobrovoljno udruživanje, povjerenje među pojedincima koje će povećati učinkovitije upravljanje na lokalnoj razini.

Kada Vlada, jedinice lokalne samouprave i građani surađuju zajedno dolazi se do najboljih političkih i razvojnih odluka. (Sudjelovanje građana, preuzeto 18.9.2019.)

## 9. Sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave

Ustavom Republike Hrvatske propisano je da je državna vlast ustrojena na načelu diobe na zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast, a ograničena zajamčenim pravom građanina na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu.

Općine i gradovi su jedinice lokalne samouprave, a županije jedinice područne (regionalne) samouprave.

Republika Hrvatska ima ukupno ustrojeno 555 jedinica lokalne i područne samouprave:

- a) 428 općina
- b) 127 gradova
- c) 20 jedinica područne (regionalne) samouprave, odnosno županija

Grad Zagreb, koji je ujedno i glavni grad Republike Hrvatske, ima poseban status grada i županije, tako da je ukupno 576 jedinica lokalne (područne) samouprave.

U Gradu Zagrebu koji je posebna jedinica s položajem županije predstavničko tijelo je Gradska skupština, članovi se biraju neposrednim izborom i tajno.

Izvršno tijelo u općini je općinski načelnik, u gradu gradonačelnik, a u županiji župan. Biraju se neposrednim izborima i tajno.

Službenici i namještenici obavljaju poslove u upravnim tijelima.

Službenici su osobe kojima je osnovno zanimanje obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga i poslove državne uprave, ali u skladu sa Ustavom i zakonom. Također obavljaju opće, administrativne, financijsko-planske, materijalno-financijske, računovodstvene, informatičke i druge slične poslove.

Namještenici su osobe koje obavljaju pomoćno-tehničke i ostale poslove kako bi se nesmetano i pravodobno obavljali poslovi iz djelokruga lokalnih jedinica.

Općina je jedinica lokalne samouprave koja se osniva za više naseljenih mjesta koja predstavljaju prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu i povezana su zajedničkim interesima stanovništva.

(Ministarstvo uprave RH, preuzeto 25.8.2019.)

Grad je jedinica lokalne samouprave u kojoj je sjedište županije i ima više od 10 000 stanovnika i predstavlja urbanu, povijesnu, prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu. Sustav grada mogu imati i prigradska naselja koja čine gospodarsku i društvenu cjelinu i povezana sa svakodnevnim potrebama stanovništva od lokalnog značenja.

Županija je jedinica područne (regionalne) samouprave čije područje predstavlja prirodnu, povijesnu, prometnu, gospodarsku, društvenu i samoupravnu cjelinu i obavlja poslove od područnog (regionalnog) značenja. (Ministarstvo uprave RH, preuzeto 25.8.2019.)

## **10. Zakon o izboru članova predstavničkih tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave**

Cijelo područje lokalne jedinice predstavlja jednu, jedinstvenu, izbornu jedinicu. Jednakost prava glasa svakog pojedinog birača postiže se proporcionalnom metodom. Preciziran je početak trajanja mandata i završetak mandata. Redovni izbori održavaju se svake četiri godine.

### **10.1. Opće odredbe**

Biračko pravo u Republici Hrvatskoj imaju svi punoljetni hrvatski građani i moraju imati prebivalište na području lokalne jedinice za čije se predstavničko tijelo provode izbori. Kandidat također mora imati prebivalište na lokalnoj jedinici za područje svoje izborne jedinice. Mandat im počinje danom konstituiranja predstavničkih tijela, a traje do raspisivanja sljedećih redovnih izbora. Redoviti mandat može prestati i prije isteka redovitog mandata od četiri godine, a neki uvjeti su sljedeći:

- a) Ako da ostavku
- b) Ako sud utvrdi da nije poslovno sposoban
- c) Ako odjavi prebivalište s područja jedinice za koju je izabran
- d) Ako prestane biti državljaninom Republike Hrvatske
- e) Smrću i drugo

Raspisivanje izbora objavljuje Vlada Republike Hrvatske.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 77.-78., 85.-89., 2001.)

### **10.2. Kandidiranje**

Liste za izbor članova predstavničkih tijela predlažu političke stranke Republike Hrvatske i birači na temelju odluke koja je donesena statutom. Važno je voditi računa o načelu ravnopravnosti spolova, a to je ujedno i korak koji nas približava europskom zakonodavstvu i izbornoj praksi u zapadnoeuropskim zemljama. Kada birači žele nezavisnu kandidacijsku listu imaju obvezu prikupiti:

- a) 100 potpisa za općinsku listu
- b) 150 potpisa za gradsku listu
- c) 500 potpisa za županijsku listu

Nezavisna lista mora se predati nadležnom izbornom povjerenstvu najkasnije u roku od 12 dana od dana kada se raspisuju izbori. Prvi predloženi kandidat na listu ujedno je i nositelj liste. Kandidacijske liste unose se u zbirnu listu abecednim redom prema nazivu stranke. Uvedeno je i pravo na promidžbu i do kada promidžba traje. Na dan prije izbora zabranjena je izborna promidžba, a izborna šutnja je na dan izbora do 21 sat i do tog vremena ne smiju se objavljivati ni rezultati, ni procjena rezultata. Pravo na naknadu troškova ima svaka politička stranka.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 79.-80., 89.-91., 2001.)

### **10.3. Izbor članova predstavničkih tijela**

Lokalne jedinice ovlaštene su samostalno odrediti broj članova predstavničkog tijela. Ako broj članova predstavničkih tijela nije uređen statutom birat će se broj članova utvrđen zakonom koji se uređuje lokalna i područna (regionalna) samouprava. Cijelo područje jedinice čini jednu izbornu jedinicu. Proporcionalni izborni sustav omogućuje u praksi postizanje jednakosti u pravu glasa. Liste koje na izborima dobiju najmanje 5% glasova imaju pravo sudjelovati u predstavničkom tijelu određenog mjesta.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 80., 91.-92., 2001.)

### **10.4. Tijela za provedbu izbora**

Tijela koja provode izbore su Državno izborna povjerenstvo, izborna povjerenstva u lokalnim jedinicama i birački odbori. Državno izborna povjerenstvo Republike Hrvatske donosi obvezne upute za rad izbornih povjerenstva, nadzire rad županijskih izbornih povjerenstva i gradskog izbornog povjerenstva Grada Zagreba, propisuje obrasce u postupku kandidiranja i slično.

Tijela koja provode izbore su Državno izborna povjerenstvo, izborna povjerenstva u jedinicama i birački odbori.

Izbore za članove općinskih vijeća provodi općinsko izborna povjerenstvo i birački odbori.

Članove gradskog vijeća provode gradsko povjerenstvo i birački odbori.

Županijsko izborna povjerenstvo, općinsko odnosno gradsko izborna povjerenstvo zaduženo je za izbor članova županijske skupštine.

Gradsko izborna povjerenstvo Grada Zagreba i birački odbori provode izbore članova Gradske skupštine Grada Zagreba.

Članovi izbornih povjerenstva i biračkih odbora mogu biti samo osobe koje imaju biračko pravo i imaju pravo na naknadu za svoj rad.



Stalni sustav izbornog povjerenstva jedinice čine predsjednik koji ujedno mora biti diplomirani pravnik i dva člana sa zamjenicima.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 80.-81., 93.-96., 2001.)

## 10.5.Provođenje izbora

Prilikom glasova za izbor članova predstavničkog tijela jedinice obavlja se na biračkim mjestima na području općine, grada i Grada Zagreba. Najkasnije osam dana prije izbora mora se objaviti popis biračkih mjesta i birača koji smiju glasati. Prilikom izbora odabire se posebna prostorija, koja je uređena na način da se osigura tajnost glasovanja. Na biračkim mjestima mora biti istaknuta kandidacijska lista koja sadrži imena svih kandidata koji se kandidiraju za predstavničko tijelo jedinice. Prilikom izbora, izbore mogu nadgledati promatrači koji prate provedbu izbora i imaju pravo biti na mjestu glasovanja, nazočni prilikom prebrojavanja glasova, upozoriti na određene nepravilnosti i tražiti otklanjanje istih te primjedbe zapisivati u svoj zapisnik.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 2001.)

## 10.6.Glasovanje i utvrđivanje rezultata

Glasovanje birači obavljaju osobno na biračkom mjestu. Glasački listić za kandidacijsku listu jedinice sadrži:

- a) Naziv liste
- b) Ime i prezime nositelja liste
- c) Serijski broj

Ispred naziva liste potrebno je staviti redni broj. Glasački listić popunjava se zaokruživanjem rednog broja ispred naziva kandidacijske liste.

Važećim listićem smatra se onaj listić na kojem se pravodobno može utvrditi za koju je kandidacijsku listu glasač glasovao. Nevažećim listićem smatra se listić:

- a) Nepopunjeni glasački listić
- b) Listić koji je popunjen na način da ne možemo utvrditi za koju se listu glasalo
- c) Ako listić ima zaokružene dvije ili više kandidacijske liste

Birališta su otvorena od 7 sati ujutro do 19 sati navečer s time da se glasovanje mora omogućiti i biračima koji se zateknu na mjestu glasovanja u 19 sati. Predsjednik biračkog mjesta zadužen je za red i mir na biračkom mjestu kako se ne bi ometalo sudionike glasovanja, a ako neki od članova biračkog odbora krši određena pravila predsjednik ga ima pravo udaljiti sa biračkog mjesta. Svaki birač koji dođe na biračko mjesto mora priložiti osobnu iskaznicu kako bi se moglo utvrditi je li na popisu birača i ako je omogućiti mu

glasovanje. Omogućeno je glasovanje biračima sa teškim tjelesnim oštećenjima, ali sa sobom mogu imati osobu koja je pismena i koja će po njegovoj ovlasti zaokružiti redi broj ispred naziva liste.

Glasovanje je također omogućeno i osobama koje ne mogu doći do biračkog mjesta zbog bolesti ili nekih drugih sličnih okolnosti pa su o tome dužni obavijestiti birački odbor. Predsjednik biračkog odbora ima dužnost odrediti najmanje dva člana iz biračkog odbora ili zamjenika koji će otići na mjesto birača i omogućiti mu glasovanje. Predsjednik je dužan u zapisnik navesti glasovanje birača sa tjelesnim manama, nepismenih birača ili onih koji su glasovali izvan biračkog mjesta. Kad završe izbori birački odbor najprije ima zadatak prebrojiti neupotrijebljene listiće koje se odlažu u poseban omot i zatvaraju. Nakon toga na temelju zapisnika određuju ukupan broj birača koji su glasovali i otvaraju glasačku kutiju i prebrojavaju glasove. Kada se utvrdi rezultat glasovanja u zapisnik se upisuje sljedeće:

- a) Broj birača prema popisu birača odnosno izvatku iz popisa birača
- b) Koliko je birača glasovalo prema popisu i na temelju potvrde
- c) Koliko je glasova dobila svaka pojedina kandidacijska lista
- d) Koliko je nevažećih listića

Zapisnik potpisuju svi članovi biračkog odbora. Zapisnik o radu i ostali izborni materijal mora se dostaviti u općinu ili grad najkasnije u roku 12 sati od završetka glasovanja. Kada se radi o izboru članova za skupštinu županije izbornom povjerenstvo općine, grada izborne rezultate i zapisnike sa svog područja dostavljaju nadležnom županijskom izbornom povjerenstvu.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 2001.)

## **10.7. Troškovi za provođenje izbora**

Sredstva potrebna za redovite i prijevremene izbore osiguravaju se u proračunu jedinice. Izbornom povjerenstvo raspolaže sredstvima. Dio sredstava koristi se za troškove izborne promidžbe. Izbornom promidžbom kandidati pokušavaju privući što veći broj glasača da glasaju baš za njih zbog nekog određenog razloga. Sredstva se koriste i za visinu naknade koju dobivaju članovi za rad u izbornim tijelima, za objavu kandidacijskih lista, objavu rezultata, tisak plakata za izbor članova, tiskanje glasačkih listića i zapisnika, bankarske usluge i drugo. (Izvešće o visini troškova na izborima, preuzeto 18.9.2019.)

## **10.8.Zaštita izbornog prava i prijelazne i završne odredbe**

Ako se utvrde neke nepravilnosti prilikom kandidiranja politička stranka može podnijeti prigovor zbog nepravilnosti. Prigovore općinskog i gradskog vijeća rješava Županijsko izborno povjerenstvo, a prigovore izbora članova županijske skupštine i Gradske skupštine Grada Zagreba Državno izborno povjerenstvo. Podnositelj prigovora koji je nezadovoljan rješenjem ima pravo žalbe Ustavnom sudu Republike Hrvatske, a oni su dužni odluku donijeti u roku 48 sati od primitka žalbe. Rješavanje nepravilnosti prilikom mandata bilo je prepušteno predsjedniku predstavničkog tijela pa se takav nedostatak zlorabio u praksi.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 102.-104., 2001.)

Sjednica predstavničkog tijela lokalne i područne jedinice mora se sazvati u roku od 30 dana od dana objave rezultata izbora. Sjednice općinskih i gradskih vijeća saziva ministar Ministarstva pravosuđa, a sjednice županijskih skupština i skupštinu Grada Zagreba Vlada.

(Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, 104.-105., 2001.)

## 11. Primjer odlučivanja u jedinicama lokalne i područne samouprave

Izbor predstavničkih tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave biraju se neposrednim izborima, tajnim glasovanjem, a prava i dužnosti započinju danom konstituiranja predstavničkog tijela. Članovi predstavničkih tijela biraju se razmjernim izbornim sustavom tako da cijelo područje jedinice čini jednu izbornu jedinicu.

Općinski načelnici, gradonačelnici, župani i njihovi zamjenici biraju se većinskim izbornim sustavom u kojem cijelo područje čini jednu izbornu jedinicu općine, grada ili županije. Općinski načelnik, gradonačelnik i župan te njihovi zamjenici ne mogu biti u predstavničkom tijelu jedinica lokalne i područne samouprave kada obnašaju svoju dužnost. Biraju se većinom glasova svih birača koji su glasovali prema evidenciji u izvatku popisa birača. Općinski načelnik, gradonačelnik i župan može biti onaj kandidat koji na izborima osvoji više od 50% glasova. Ako nema 50% glasova održava se drugi krug izbora većinom između dva kandidata koji su dobili najviše glasova u prvom krugu izbora. Onaj koji ostvari više od 50% glasova većinskim glasovanjem obnaša funkciju načelnika, gradonačelnika i župana.

(Zakon.hr, preuzeto 3.9.2019.)

Informacije o izborima članova predstavničkih tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i općinskih načelnika, gradonačelnika i župana – 2017.godine.

### **Županijska skupština Varaždinske županije**

Ukupno je glasovalo 146.777 birača, a kandidacijske liste bile su HNS, HDZ, NARODNA STRANKA – REFORMISTI, ŽIVI ZID, MOST, HRAST, OraH. Najviše glasova osvojio je HNS.

U županijsku skupštinu po kandidacijskim listama izabrani su HNS (19 mjesta), HDZ (13 mjesta), NARODNA STRANKA – REFORMISTI (7 mjesta) i ŽIVI ZID (2 mjesta).

**Za izbor župana** Varaždinske županije u prvom krugu izbora sudjelovalo je ukupno 146.776 birača. Najviše glasova osvojio je Predrag Štromar, ali nije zadovoljio potrebne uvjete, odnosno nema 50% glasova pa se drugi krug glasovanja obavlja između dva kandidata s najvećim brojem glasova. Prilikom izbora župana Varaždinske županije u drugom krugu izbora sudjeluje 146.919 birača, a za župana je izabran Predrag Štromar sa 52,57% glasova jer zadovoljava sve potrebne uvjete.

(Državno izborno povjerenstvo RH, preuzeto 29.8.2019.)

**Izbor Gradskog vijeća grada Varaždina** održano je sa 39.800 birača, a neke od kandidacijskih lista su KANDIDACIJSKA LISTA GRUPE BIRAČA, SDP, HNS, HSS, HSU, HDZ, NARODNA STRANKA – REFORMISTI, MOST, ŽIVI ZID i drugi.

U gradsko vijeće po kandidacijskim listama izabrani su KANDIDACIJSKA LISTA GRUPE BIRAČA (9 mjesta), SDP, HNS, HSS, HSU (7 mjesta), HDZ (5mjesta), REFORMISTI (2 mjesta) i KANDIDACIJSKA LISTA GRUPE BIRAČA (2 mjesta).

**Gradonačelnik** grada Varaždina (prvi krug izbora) ima 39.800 birača, ali kandidati nisu zadovoljili uvjet od 50% pa slijedi drugi krug izbora u kojem sudjeluju prva dva kandidata iz prvog kruga s najvećim brojem glasova.

U drugom krugu sudjeluje 39.839 birača, a najveći postotak glasova, 68,50% osvaja dr.sc. Ivan Čehok i postaje gradonačelnikom grada Varaždina..

(Državno izborno povjerenstvo RH, preuzeto 29.8.2019.)

Grad Varaždin podijeljen je na 7 gradskih i 9 prigradskih mjesnih odbora.

Vijeće mjesnog odbora i predsjednik vijeća mjesnog odbora jesu tijela mjesnog odbora. Građani s područja mjesnog odbora koji imaju biračko pravo biraju članove mjesnog odbora. Bira se neposrednim tajnim glasovanjem, a mandat traje četiri godine. Zadaci vijeća mjesnog odbora su sazivanje mjesnih zborova građana, plan uređenja naselja, odlučivanje o korištenju sredstva namijenjenih mjesnim odborima, surađuju s drugim vijećima mjesnih odbora na području grada Varaždina i udrugama koje se nalaze na njihovom području. Vijeće mjesnog odbora ima pravo donositi plan o uređenju naselja ili dijela naselja, razvoj komunalne infrastrukture, mjere i akcije za zaštitu i unapređenje okoliša te kvalitete i uvjeta života, učinkovitiji rad komunalnih službi, imenovanje ulica, javnih prometnih površina, parkova, sportskih terena te druge promjene na području svog mjesnog odbora. Većinom glasova svih članova mjesnih odbora donosi se odluka o izboru predsjednika, potpredsjednika, poslovnik o radu vijeća mjesnog odbora, plan malih komunalnih akcija, financijski plan i godišnji obračun. Građani mogu svoja pitanja, prigovore, prijedloge rješenja prenijeti predsjednicima vijeća mjesnih odbora, a oni ih prenose gradonačelniku Grada Varaždina. Na izborima održanim 5.svibnja 2019.godine za predsjednika mjesnog odbora „Centar“ Varaždin izabran je Robert Roth, mjesni odbor „Banfica“ Varaždin predstavlja Branko Družinić, mjesni odbor Varaždin „Biškupec“ Juraj Rožić, mjesni odbor Jalkovec Robert Vugrin. To su samo neki od predsjednika mjesnih odbora Grada Varaždina.

(Mjesni odbori, preuzeto 29.8.2019.)

## Referendum o mirovinskoj reformi „67 je previše“

Sindikati su uspjeli prikupiti dovoljan broj valjanih potpisa za referendum „67 je previše“. Ukupan broj prikupljenih potpisa je 748.624 što je duplo više od potrebnog pa je Ministarstvo uprave tražilo Državni zavod za statistiku provjeru potpisa. Sabor sada ima dvije mogućnosti ili raspisati referendum ili poslati pitanje na ocjenu ustavnosti. Proces bi mogao trajati dva mjeseca ako će se tražiti mišljenja stručnjaka, a ako ne odluku donosi Ustavni sud u roku od mjesec dana. Odluku o upućivanju zahtjeva zahtijeva Ustavnom sudu donosi Sabor. Ako sud odluči da je pitanje u skladu sa Ustavom ide se na referendum, ali će Vlada svakako voditi razgovore sa sindikatima kako bi pronašli rješenje. Mirovinska reforma je kvalitetna i bilo bi dobro da se postigne dogovor. (Referendum o mirovinskoj reformi, preuzeto 29.8.2019.)

## Donošenje odluka na lokalnoj razini u Škotskoj

Škotska se sastoji od 32 lokalna područja vođena vijećnicima koje biraju građani svake četiri godine. 2012.godine izabrano je 1.223 člana vijeća. Izabranim članovima upravlja Voditelj Vijeća koji je ujedno i pripadnik najveće političke stranke. Bira se i građanski vođa, a Škotska je omogućila građanima online pregled lokalnih vlasti. Vijećnici su autonomna tijela nezavisna od centralne Vlade i odgovorni su ljudima koji su ih izabrali. Osiguravaju obrazovanje, socijalni rad, ceste, transport, okoliš i drugo ljudima koji su ih izabrali. Lokalna vlada ima ovlasti osiguranja školovanja učenika od 5 do 16 godina i socijalni rad, gospodarski razvoj, rekreacija i drugo. Regulatorne ovlasti-standardi trgovanja, zdravlje okoliša, dozvole za taxi i slično. Prema Zakonu iz 1937.godine lokalno se mogu donositi odluke preko odbora i pododбора, svako vijeće bira na koji način im je najprikladnija struktura donošenja odluka. Tradicionalno, Zakon omogućuje da većinu odluka donose odbori, pododbori, službenici vijeća. Kroz godine u Škotskoj se smanjuje broj službenih odbora. Dolazi do odbacivanja tradicionalnih struktura odbora koja izvršavaju odluke, te se strateške odluke donose izričito u funkciji izvršnog odbora. Dolazi do imenovanja vanjskih članova zbog određene stručnosti, često na područjima crkve, odnosno religije i obrazovanja. Policija, vatrogasci i spasilačke službe prije su bile financirane lokalno, ali ih se prebacilo na Škotsku vladu.

Na sastanku vijeća sastoje se svi vijećnici i debatiraju o donošenju odluka i autoritetu. Donose se odluke o budžetu, porezu, glavnom vijećniku i zamjeniku. Na čelu vijeća je voditelj vijeća, a svaka lokalna vlast bira građanskog vođu. Svaki vijećnik bira koji je najbolji način donošenja odluke u određenim okolnostima. Članovi odbora imaju pravo glasa u

obrazovanju. Odbor za obrazovanje odabire dva nastavnika i dva predstavnika vijeća roditelja. Smanjenje lokalnih područja pokazalo se puno boljim.

(SPICe, preuzeto 14.8.2019.)

Lokalna samouprava u Njemačkoj i Francuskoj

U nastavku će biti prikazan sustav lokalne samouprave Njemačke i Francuske

Njemačka

Njemačka lokalna samouprava vuče korijene još iz davne 1806.godine iz pruskog Zakona o lokalnoj samoupravi. Sastoji se 13.400 općina, a općine se nalaze u sustavu 343 zemaljska okruga koji su ujedno i samoupravne i administrativne jedinice. Veći gradovi imaju status okružnih gradova i ima ih 117. Obavljaju poslove iz djelokruga općine i okruga te su pod nadzorom zemaljske vlasti i uprave.

Broj lokalnih jedinica lokalne samouprave je 13.400

Broj lokalnih jedinica 360 (343+117)

Broj federalnih jedinica 16 (13+3)

Postoje federalna odstupanja, a vezana su za tri najveća grada koji imaju status federalnih jedinica.

Berlin kao glavi grad Njemačke sastoji se od 12 kotora, a drugi po redu Hamburg od 7 kotora. Njihova tijela nisu samostalna, nego su podložna nadzoru središnjih organa, a proračunska sredstva im odobrava gradski parlament. Treći grad je Bremen u kojem je lokalna samouprava organizirana u jednom smjeru. Djelokrug samoupravnih poslova općina i okruga uređen je metodom opće klauzule. Lokalne jedinice imaju pravo samostalno odlučivati o unutarnjoj organizaciji i modernizaciji lokalne samouprave. To im omogućuje nemogućnost uplitanja i utjecaja savezne i zemaljske razine na organizaciju lokalne samouprave. Dualna funkcija lokalne samouprave karakteristična je za Njemačku pa uz vlastite poslove, općine i okruga obavljaju poslove prenijete s državne razine. Njemačke općine imaju dugotrajnu tradiciju međusobnog povezivanja i suradnje radi obavljanja službi od zajedničkog interesa. (Lokalna samouprava u Njemačkoj i Francuskoj, preuzeto 6.9.2019.)

Francuska

Prvi stupanj Francuske samouprave su komune kojih ima više od 36.000, a među komunama se nalaze i gradovi s više od 50.000 stanovnika. Poseban status u komunama imaju Pariz, Lyon i Marseille. Ti gradovi imaju pravo formirati kotare kao specifične jedinice mjesne samouprave na svom području.

Drugi stupanj čine departmani kojih je ukupno 100 od kojih je 96 metropolitanskoj Francuskoj, a 4 na prekomorskom teritoriju. Prekomorski departmani imaju dvojni status pa

su ujedno i regije. Velik broj komuna u jednom departmanu onemogućuje efikasno obavljanje kontakata pa se namjerava podijeliti departmane na uže administrativne jedinice, kotare i kantone. Kotara ima 342, a 4.032 kantona. Oni u pravilu djeluju kao terenski organi no pomažu i departmanskoj upravi u nadzoru nad kantonima.

Treću razinu čine 22 regije koje su zadužene za ravnomjerni ekonomski razvoj departmana i komuna. Članove ne izabiru stanovnici komuna, nego ih imenuju komunalna vijeća. Uvedeni su neposredni izbori za regionalna vijeća pa je znatno povećana i ovlast departmana u samostalnom odlučivanju.

Poslovi u neposrednoj blizini korisnika obavljaju se na razini komuna, složeniji poslovi na razini departmana, dok se strategijski poslovi obavljaju na regionalnoj razini. Lokalna vlast ima slobodu da prema vlastitoj procjeni djeluje na područjima za koja smatraju da su važna za njihove građane. U izvješću iz 2009.godine Komisija je preporučila ukidanje kantona, smanjenje regija sa 26 na 15 i davanje posebnog statusa gradu Parizu.

Svakih šest godina na izborima sudjeluje viši postotak glasača. Građani su zadovoljni načinom vođenja lokalnih poslova do te mjere da imaju snažan osjećaj pripadnosti lokalnoj zajednici, a načelnika svoje općine smatraju najbližijom političkom osobom. Načelnika smatraju boljim od predsjednika države, premijera ili zastupnika u parlamentu.

(Lokalna samouprava u Njemačkoj i Francuskoj, preuzeto 6.9.2019.)



## 12. Zaključak

Odlučivanje je prisutno svuda oko nas. Svakodnevno o nečemu trebamo donijeti odluku, bila ona banalna poput kad ćemo krenuti na posao ili u poslovnom svijetu, primjerice koliko radnika treba u određenoj proizvodnoj jedinici.

Odlučivanje je veoma bitno pa tako postoje i različiti stilovi odlučivanja gdje odluku donosi jedna osoba ili više njih odnosno tim ljudi sa zajedničkim ciljevima. Prilikom odlučivanja prolazi se kroz određeni proces kako bi donijeta odluka bila što kvalitetnija i bliža ostvarenju zadanog cilja.

Lokalna i područna samouprava također se koristi odlučivanjem. Možemo reći da svakodnevno donose odluke vezano za određenu jedinicu kako bi građani bili što više zadovoljni njihovim vođenjem, kvalitetom mjesta u kojem žive i najvažnije kako bi i oni mogli donositi odluke vezane za područje određene lokalne jedinice.

Statut općine, grada i županije donosi predstavničko tijelo općine, grada ili županije većinom ukupnog broja članova predstavničkih tijela. Općinsko vijeće, gradsko vijeće i županijska skupština predstavnička su tijela građana i tijela lokalne to jest područne (regionalne) samouprave. Predsjednik predstavničkog tijela bira se većinom glasova svih članova predstavničkog tijela. U izvršna tijela spadaju i zamjenici koji obavljaju dužnost općinskog načelnika, gradonačelnika i župana u slučajevima propisanim Zakonom. Zamjenik zamjenjuje općinskog načelnika gradonačelnika i župana u slučaju njegove odsutnosti ili ako mu je istekao mandat. Lokalna samouprava koja ima do 10 000 stanovnika općinski načelnik odnosno gradonačelnik imaju jednog zamjenika koji se bira neposrednim izborima sukladno Zakonu. U jedinicama gdje ima više od 10 000 stanovnika su dva zamjenika općinskog načelnika, gradonačelnika odnosno župana koji se biraju neposrednim izborima. Razmjernim izbornim sustavom biraju se članovi predstavničkih tijela. Općinski načelnik, gradonačelnik odnosno župan biraju se većinom glasova svih birača te moraju imati više od 50% glasova svih birača. Sjednice predstavničkih tijela održavaju se samo ako je prisutna većina članova predstavničkih tijela, a odlučuje se većinom glasova.

Župan obnaša izvršnu vlast u županiji, bira se izravno na izborima većinskim izbornim sustavom.

Gradonačelnik je osoba koja zastupa Grad i nositelj je izvršne vlasti. Bira se zajedno sa svojim zamjenicima na neposrednim izborima većinom glasova.

Općinski načelnik osoba koja predstavlja općinu, a bira se na neposrednim izborima većinom glasova. Upravnim tijelima upravljaju pročelnici koje na temelju javnog natječaja imenuje općinski načelnik, gradonačelnik, odnosno župan

Građani sudjeluju u odlučivanju tako što izlaze na redovne izbore lokalne i područne samouprave koji se održavaju svake četiri godine. Izbori mogu biti i prijevremeni. Građani izlaze na izbore i svojim glasom biraju kojoj kandidacijskoj listi, odnosno kandidatu daju prednost kako bi im bilo što bolje u mjestu gdje žive. Prilikom izbora mora se provesti cijeli niz procedura kako bi glasovanje bilo tajno i u skladu sa odrednicama propisanim Zakonom. Prema Ustavu RH građani imaju pravo na lokalnu i područnu samoupravu koja se ostvaruje preko vlastitih predstavničkih tijela sastavljenih od članova koji su izabrani na slobodnim izborima, na temelju jednakog, izvornog i općeg biračkog prava. Građani sudjeluju u lokalnim poslovima putem zborova, referenduma i drugih načina odlučivanja.

Možemo zaključiti da je općina najniža političko-teritorijalna jedinica, potom slijedi grad i na kraju županija. Tim redosljednom imaju i određene ovlasti prvi je župan, pa gradonačelnik, a onda općinski načelnik. Neke od odluka općinskog načelnika, gradonačelnika i župana su priprema prijedloga općih akata, upravljanje nekretninama i pokretninama na određenom području kao i njihovim prihodima i rashodima, odlučuje o stjecanju i otuđivanju nekretnina i pokretnina, imenuje i razrješuje predstavnike jedinice lokalne odnosno regionalne samouprave i druge poslove.

Veoma je bitno što su se počeli uvoditi suvremeni ciljevi kako bi financije u svakoj pojedinoj jedinici bile što stabilnije i povećale efikasnost upravljanja lokalnim jedinicama, ljudskim resursima, donosile kvalitetnije odluke danas koje će biti korisne i u budućnosti te posjedovanje raspoloživih informacija što je građanima potrebno, što oni žele odnosno koji su njihovi prioriteti i ciljevi za mjesto u kojem žive.

## 13. Literatura

1. Aksentijević N.K., Blažić H., Mrak M.K., Rosentraub S.M. (2004) *Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava*, Rijeka: Ekonomski fakultet Cleveland State University
2. Buble M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija
3. Burnside, R. (2010). Preventative spend—literature review. SPICe Financial Scrutiny Unit Briefing, 10, 57.
4. Brajdić, I. (2003). RAŠČLAMBA PROCESA ODLUČIVANJA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU ISTRE I PRIMORJA. *Tourism and hospitality management*, 9(2), 41-50.
5. Državno izborno povjerenstvo Republike Hrvatske (bez dat.) Lokalni izbori, preuzeto 29.8.2019. s <https://www.izbori.hr/arhiva-izbora/#/app/home>
6. Džinić, J., Manojlović, R., & Dubajić, D. (2009). Savjetovanje Instituta za javnu upravu Novi Zakon o općem upravnom postupku: praktična pitanja i problemi primjene. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 9(4.), 1229-1235.
7. Herak, V. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 11 No. 3 Rujan 2011.
8. Jurlina Alibegović, D. (2007). Strateško planiranje i programski proračun: put do razvojnih rezultata na lokalnoj i regionalnoj razini?. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 7(2), 0-0.
9. Karlić, T., & Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 67-72.
10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (bez dat.) Konsenzus preuzeto 3.9.2019. s <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32864>
11. *Lokalna i područna samouprava (2001) Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi i Zakon o izboru članova predstavničkih tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave s objašnjenjima*, Zagreb, Saturn
12. Marčetić, G., & Giljević, T. (2010). Lokalna samouprava u Njemačkoj i Francuskoj. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 10(1), 67-78.
13. Mikić M., Orsag S., Pološki Vokić N., Švaljek S., (2011) *Ekonomski leksikon*, Zagreb: Leksikografski zavod Miroslava Krleže : Masmedia
14. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske (bez dat.) Lokalna i područna (regionalna samouprava; preuzeto 18.9.2019 s <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/5->

[uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave-1075/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/842](https://uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave-1075/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/842)

15. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske (bez dat.) Sustav lokalne i područne (regionalne) samouprave; preuzeto 18.9.2019. s <https://uprava.gov.hr/sustav-lokalne-i-podrucne-regionalne-samouprave-12643/12643>
16. Odras.hr (bez dat.) Sudjelovanje građana; preuzeto 18.9.2019 s <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/sudjelovanje-gradana>
17. Paliaga, M., & di Rovigno, G. R. C. (2001). Uvođenje Total Quality Managementa u jedinicama lokalne samouprave i organizacijske promjene. RIF, Dodatak časopisu broj, 1.
18. Pažin, Z. (2018). Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti u logističkim procesima (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Transport and Traffic Sciences. Division of Intelligent Transport Systems and Logistics. Department of Transport Logistics.).
19. Rešetar, V. (2011). Istraživanje mjesne samouprave i neposrednog sudjelovanja građana u javnim poslovima na mjesnoj razini. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 11(1), 71-98.
20. Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., HERNAS T. (2014) *Poslovno odlučivanje*; Zagreb, Školska knjiga
21. Varaždin (bez dat.) Mjesni odbori; preuzeto 29.8.2019 s <https://varazdin.hr/mjesni-odbori/>
22. Varaždinska županija (2017) Informacija o izborima članova predstavničkog tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i općinskih načelnika, gradonačelnika i župana te njihovih zamjenika; preuzeto 29.8.2019 s [https://www.izbori.hr/site/UserDocImages/Izbori\\_izvjesca/2017\\_lokalni/Z05\\_VARAZDINSKA\\_ZUPANIJA.pdf](https://www.izbori.hr/site/UserDocImages/Izbori_izvjesca/2017_lokalni/Z05_VARAZDINSKA_ZUPANIJA.pdf)
23. Yates, J.F. (2011.), *Poslovno odlučivanje: inovativna rješenja za goruća poslovna pitanja*, Zagreb: Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
24. Zakon.hr (bez dat) Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi; preuzeto 3.9.2019. s <http://www.propisi.hr/print.php?id=12145>  
<https://www.zakon.hr/z/559/Zakon-o-lokalnim-izborima>

25. Županijsko izborno povjerenstvo- Primorsko-goranske županije (2017) *Izvešće o visini troškova*, preuzeto 18.9. 2019. s

[https://www2.pgz.hr/doc/izbori2017/2017-lzvjescce-o-visini-troskova.pdf?fbclid=IwAR1vhbYTDRzsOf10DTEHwnN0ivo4V2XOSkYDS74b8Ms8O752Ff\\_Butd0B0s](https://www2.pgz.hr/doc/izbori2017/2017-lzvjescce-o-visini-troskova.pdf?fbclid=IwAR1vhbYTDRzsOf10DTEHwnN0ivo4V2XOSkYDS74b8Ms8O752Ff_Butd0B0s)