RAZLIKE U STILOVIMA ODLUČIVANJA STUDENATA ZAVRŠNIH GODINA

Dadić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:732436

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

RAZLIKE U STILOVIMA ODLUČIVANJA STUDENATA ZAVRŠNIH GODINA

Mentor:
doc. dr. sc. Ivana Bulog

Student:
Luka Dadić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1 UVOD 5
1.1 Problem istraživanja 5
1.2 Predmet istraživanja 9
1.3 Ciljevi istraživanja 10
1.4 Metode istraživanja 10
1.5 Doprinos istraživanja 11
1.6 Struktura diplomskog rada 12
2 ODLUČIVANJE 13
2.1 Odlučivanje 13
2.2 Vrste odluka 15
2.3 Doseg odluke 16
2.3.1 Individualno odlučivanje 16
2.3.2 Grupno donošenje odluka 16
2.3.3 Organizacijsko odlučivanje 17
2.3.4 Metaorganizacijsko odlučivanje 18
2.4 Modeli donošenja odluka 18
2.5 Proces donošenja odluke 19
2.6 Aspekti i perspektive menadžerskog odlučivanja 23
2.7 Sažetak poglavlja 24
3 STILOVI ODLUČIVANJA 25
3.1 Definicija i važnost stilova odlučivanja 25
3.2 Klasifikacija stilova odlučivanja 26
3.3 Sažetak poglavlja 29
4 INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE DONOSITELJA ODLUKE 30
4.1 Utjecaj demografskih obilježja na odlučivanje 30

4.1.1 Spol 30
4.1.2 Dob 31
4.1.3 Radno iskustvo 31
4.1.4 Vrsta studija 31
4.2 Psihološki aspekti odlučivanja 33
4.2.1 Psihologija u odlučivanju 33
4.2.2 Psihološki pristupi 33
4.2.3 Utjecaj osobnosti pri donošenju odluka 36
4.2.4 Uloga percepcije pri odlučivanju 37
4.2.5 Podsvjesni utjecaj na odluke 39
4.2.6 Lokus kontrole 39
4.2.7 Sklonost riziku 41
4.2.8 Želja za uspjehom 43
4.2.9 Percepcija o kvaliteti vlastitih odluka 43
4.3 Povezanost individualnih karakteristika donositelja odluke i stilova odlučivanja 44
4.4 Zaključak poglavlja 45
5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STILOVIMA ODLUČIVANJA STUDENATA ZAVRŠNE GODINE 47
5.1 Postavke i metodologija istraživanja 47
5.1.1 Deskriptivna statistika individualnih karakteristika ispitanih studenata ... 47
5.2 Istraživačke hipoteze 61
5.3 Testiranje hipoteza i rasprava o istraživanju 63
6 ZAKLJUČAK 80
POPIS TABLICA 82
POPIS SLIKA 83
POPIS GRAFIKONA 83
LITERATURA 84

SAŽETAK 87

SUMMARY 88

PRILOG A: ANKETNI UPITNIK 89

1 UVOD

Poglavlje koje slijedi uvest će nas u osnovne postavke istraživanja. Najprije će se ukratko objasniti problem i predmet istraživanja, potom će se navesti ciljevi i doprinos istraživanja, te na koncu ponuditi kratak pregled strukture ovog rada.

1.1 Problem istraživanja

Odlučivanje je aktivnost koja leži u srcu menadžmenta (Harrison, 1999, str. 3). Riječ je o nimalo jednostavnom procesu koji se odvija u brojnim poslovnim i privatnim situacijama. Najjednostavnije objašnjeno, podrazumijeva odabir između nekoliko mogućih pravaca djelovanja kako bi se postigao željeni cilj donositelja odluke. Svaki pojedinac (donositelj odluke) na sebi svojstven način pristupa procesu odlučivanja. U ovisnosti o situaciji, tipu problema o kojem se odlučuje, karakteristikama postupka identifikacije i rješavanja problema, interakciji sa drugim osobama pri realizaciji određenih aktivnosti, donositelji odluke koriste različite stilove odlučivanja. Stil odlučivanja odnosi se ne samo na postojanje razlika među pojedincima u načinu donošenja odluke, već i na različite načine odlučivanja osobe u ovisnosti o prirodi odluke i trenutnim okolnostima (Stewart, 1998, str. 72).

Tijekom vremena, stručnjaci iz područja odlučivanja definirali su različite načine klasifikacije stilova odlučivanja. Primjerice, Mitroff i Mason (u Fleming, 1985, str. 139) razvili su dvodimenzionalni model stilova odlučivanja temeljen na MBTI (*Meyer-Briggs Type Indicator*) pokazatelju osobnosti. Jednu os određuje način prikupljanja informacija (senzacija nasuprot intuiciji), a drugu način njihovog procesiranja (razmišljanje ili osjećanje). Kroz interakciju navedenih dviju dimenzija proizlaze četiri moguća stila odlučivanja (osjetilno-misaoni, osjetilno-osjećajni, intuitivno-misaoni i intuitivno-osjećajni), a model sugerira kako svaki donositelj odluke preferira jednog od njih i nastoji ga koristiti u većini situacija odlučivanja. Nadalje, Johnson (u Davids et al., 2015, str. 70) predlaže model temeljen na sličnim razlikama u načinima prikupljanja i analize informacija te razlikuje četiri moguća stila odlučivanja: spontano-interni, spontano-eksterni, sistematsko-interni i sistematsko-eksterni. Simon (u Davids et al., 2015, str. 70) je prepoznao maksimizacijski i satisfakcijski stil odlučivanja, gdje se u prvi stil uklapaju osobe koje teže pronalasku i odabiru opcije koja zadovoljava traženu situaciju odlučivanja, a u drugi stil osobe koje teže odabiru one opcije koja rezultira još povoljnijim ishodom od samog rješenja situacije, odnosno najpovoljnijim mogućim u datom trenutku. Alan Rowe je razvio instrument naziva *Decision Style Inventory*

– *DSI* za određivanje stilova odlučivanja (Pennino, 2002, str. 339-340). Razlikuje četiri moguća stila: direktni (brzo odlučivanje uz manji broj opcija i ograničene informacije), bihevioralni (participativno odlučivanje uz oslanjanje na osjećaje i intuiciju), analitički (uzimanje u obzir mnogo opcija i izvora informacija uz orijentiranost ka akciji) te konceptualni (uzimanje u obzir brojnih opcija i izvora informacija, ali uz težnju participativnom odlučivanju te naglasku na etičkim vrijednostima, intuiciji i prosudbi).

U ovom radu će se koristiti klasifikacija stilova odlučivanja prema Scott i Bruceu zbog njezine široke prihvaćenosti, jednostavnog određivanja pripadnosti osobe pojedinom stilu i mogućnosti usporedbe s rezultatima sličnih istraživanja. Naime, Scott i Bruce (u Davids et al., 2015, str. 70) definiraju stil odlučivanja kao naučeni obrazac ponašanja pojedinca suočenog sa situacijom rješavanja problema, odnosno potrebe donošenja odluke i provođenja procesa odlučivanja. Vjeruju kako se ne radi o karakternoj osobini, već o naučenoj sklonosti reagiranja na točno određeni način, utemeljenoj na navici. U skladu s prethodnim, klasificiraju pet stilova odlučivanja:

- racionalni (karakterizira ga sustavno traganje za opcijama i njihova logička evaluacija),
- intuitivni (donositelj odluke iskazuje tendencije pouzdavanja u osjećaje i pridavanja pažnje detaljima),
- ovisni (traženje tuđih savjeta i uzdanje u njih),
- izbjegavajući (bježanje od odlučivanja kad god je to moguće) i
- spontani (želja za što bržim završetkom procesa odlučivanja).

Na stilove odlučivanja utječu mnogobrojni faktori. Najčešće se klasificiraju u tri temeljne kategorije: organizacijski, individualni i faktori okruženja. Individualni faktori su osobine koje se međusobno razlikuju kod pojedinaca, a utječu na njihovo odlučivanje. Dijelimo ih na demografske i psihološke. Demografski faktori najčešće uključuju dob, spol, bračno stanje, rasu, narodnost, religijsku pripadnost, edukaciju, zanimanje i osobni dohodak. U ovom radu analizirat će se veza stila odlučivanja sa sljedećim demografskim faktorima: spol, dob, vrsta studija i radno iskustvo. *Spol* se odnosi na biološke i fiziološke karakteristike koje određuju muškarca ili ženu. *Dob* podrazumijeva starost osobe izraženu u godinama proteklim od njenog rođenja. *Vrsta studija* odnosi se na podjelu studijskih programa u tzv. bolonjskom sustavu na sveučilišne i stručne. Sveučilišni studiji osposobljavaju studente za rad te razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih postignuća. Stručni studiji usmjereni su na pružanje primjerene razine konkretnih operativnih znanja i vještina koje pripremaju studente za neposredno

uključivanje u proces rada. *Radno iskustvo* obuhvaća period vremena koji je osoba provela radeći posao koji se ubraja u radni staž (poslovi evidentirani u radnoj knjižici), honorarno, volonterski ili preko studentskog ugovora. U psihološke faktore ubrajamo tip osobnosti, prethodna iskustva, motivaciju i želju za uspjehom, sklonost žaljenju, sklonost riziku, kognitivnu naklonjenost, percepciju i lokus kontrole. U ovom istraživanju analizirat će se veza stila odlučivanja sa sljedećim od navedenih psiholoških faktora: sklonost riziku, lokus kontrole i želja za uspjehom. *Rizik* se promatra kao funkcija nesigurnosti nastupanja određenih događaja i percipirane vrijednosti svakog mogućeg ishoda (Sitkin i Pablo, 1992, str. 10). Sklonost pojedinca riziku podrazumijeva stupanj do kojeg je donositelj odluka spreman sudjelovati u aktivnostima koje imaju nesigurne, a značajne rezultate za poduzeće. Za osobu kažemo kako je sklona riziku ako je spremna riskirati sigurni pozitivni ishod za mogućnost ostvarivanja nesigurnog povoljnijeg ishoda. *Lokus kontrole* odnosi se na mjeru u kojoj pojedinci vjeruju kako mogu utjecati na događaje koji su za njih važni. Razlikujemo osobe sa internim i eksternim lokusom kontrole. Osobe sa izraženim internim lokusom kontrole vjeruju kako su događaji u njihovom životu primarno rezultat vlastitih akcija, dok osobe s eksternim lokusom kontrole teže okriviti ili zasluge pridavati vanjskim faktorima na koje sami ne mogu utjecati. *Motivacija i želja za uspjehom* određuju u kojoj mjeri je osoba spremna uložiti vlastite napore kako bi dostigla željene ciljeve, te koliku razinu ponosa u njima uspjeh pobuđuje.

Slijedeći klasfikaciju stilova odlučivanja prema Scott i Bruceu, brojni istraživači iz područja psihologije i teorije odlučivanja nastojala su utvrditi postoji li veza između stilova odlučivanja i različitih psiholoških pokazatelja. Tako su, primjerice, Rehman i Wahid (2012) istraživali međusobnu povezanost stilova odlučivanja i stilova vodstva. Njihova zapažanja ukazuju na sljedeće ovisnosti: postoji značajna pozitivna veza ovisnog stila odlučivanja s tranformacijskim stilom vodstva; transakcijsko vodstvo pokazalo je umjerenu vezu s ovisnim, racionalnim i spontanim stilom odlučivanja; laissez-faire stil vodstva pozitivno je povezan s izbjegavajućim i ovisnim stilom odlučivanja. Nadalje, Shabir i suradnici (Shabir et al., 2014) istraživali su međuovisnost stilova odlučivanja i upravljanja konfliktima. Sugeriraju kako postoji značajna pozitivna veza između racionalnog stila odlučivanja i integracijskog stila upravljanja konfliktima; intuitivni i izbjegavajući stil odlučivanja značajno su povezani s dominantnim stilom upravljanja konfliktima; spontani stil odlučivanja pozitivno je vezan s dominantnim, a negativno s kompromisnim stilom upravljanja konfliktima. Ahmed i njegovi suradnici (Ahmed et al., 2012) nastojali su odrediti vezu između tipa osobnosti i kognitivnog stila sa stilom odlučivanja. Pritom su se opredijelili za klasifikaciju stilova odlučivanja prema

Roweu. Njihovi rezultati sugeriraju statistički značajnu pozitivnu vezu konceptualnog stila odlučivanja s intuitivnim tipom osobnosti. Misaoni stil osobnosti pokazao je statistički značajnu vezu s direktnim i analitičkim stilom odlučivanja, ali negativnu vezu s bihevioralnim stilom. Potpuno suprotne ovisnosti (pozitivna veza s bihevioralnim stilom i negativna s direktnim i analitičkim stilom) zapažaju u slučaju osjetilnog tipa osobnosti. Nadalje, prosuđujući tip osobnosti pokazao je pozitivnu vezu s analitičkim stilom odlučivanja i negativnu vezu s bihevioralnim stilom. Naposlijetku, primjećuju negativnu vezu percepcijskog tipa osobnosti s analitičkim stilom odlučivanja. Claire Pennino (2002) analizira međusobnu povezanost stilova odlučivanja s moralnim razvojem američkih menadžera. Zaključuje kako su direktni i bihevioralni stil odlučivanja povezani s nižom ocjenom moralnog razvoja.

Dosadašnja istraživanja usredotočena na analizu odlučivanja studenata i učenika pretežito su se odnosila na odluke o karijeri. Primjerice, Bolat i Odaci (2016) istraživali su efikasnost karijernih odluka srednjoškolaca i zaključili kako nema statistički značajne razlike među muškarcima i ženama. Andreja Bubić (2014) istražuje trenutno i odgođeno zadovoljstvo studenata odabirom karijere u ovisnosti o broju opcija, sigurnosti i privlačnosti prvog izbora te količini prikupljenih informacija. Zaključuje kako je trenutna razina zadovoljstva značajno vezana samo sa sigurnošću u prvi odabir, dok je odgođena razina zadovoljstva povezana i s privlačnošću prvog izbora te brojem razmatranih opcija. Istraživanja koja su analizirala stilove odlučivanja studenata također su pretežno bila fokusirana na njihovu povezanost i utjecaj na odluke o karijeri. Phillips i njeni suradnici analizirali su vezu efektivnosti odluka o karijeri sa stilovima odlučivanja (Phillips et al., 1984). Pretpostavku kako je racionalni stil najefektivniji nisu uspjeli empirijski potvrditi, dok su ustvrdili kako ovisni stil odlučivanja djeluje negativno. Niles i njegovi suradnici istraživali su efikasnost u odabiru i razvoju karijere sveučilišnih studenata u ovisnosti o stilu odlučivanja (Niles et al., 1997). Koristili su Johnsonovu podjelu stilova odlučivanja te zaključili kako postoji pozitivna veza sistematskih stilova i efikasnosti odluka o karijeri. Mali broj istraživanja analizirao je stilove odlučivanja studenata izvan konteksta odluka o karijeri. Primjerice, Wood (2012) istražuje vezu između stilova odlučivanja i kvalitete donesene odluke. Rezultati njenog istraživanja sugeriraju kako je kvaliteta odluke pozitivno povezana s racionalnim stilom odlučivanja, a negativno povezana s izbjegavajućim i spontanim stilom. Za razliku od prethodnih radova koji analiziraju stilove odlučivanja studenata gotovo isključivo u kontekstu karijernih odluka, istraživanje koje će biti provedeno u ovom radu fokusira se na stil odlučivanja u širokom spektru situacija iz generalnog života pojedinaca. Upravo iz navedene činjenice u najvećoj mjeri i proizlazi njegov značaj. Osnovni cilj pritom je

empirijski utvrditi mjeru u kojoj su individualne karakteristike studenata prediktor njihovog stila odlučivanja.

1.2 Predmet istraživanja

U skladu sa prethodno opisanim problemom istraživanja, u ovom se radu empirijski provjerava razlika u stilovima odlučivanja studenata završnih godina Ekonomskog fakulteta u Splitu. Teorijski dio rada ponudit će pojmovno definiranje odlučivanja, vrsta odluka, procesa odlučivanja, modela i stilova donošenja odluka, kao i psiholoških te demografskih karakteristika koje utječu na odlučivanje.

Emiprijski dio istraživanja ispitat će i analizirati vezu stila odlučivanja studenata završne godine s njihovim

- demografskim karakteristikama (spol, dob, vrsta studija i radno iskustvo),
- psihološkim karakteristikama (lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom i percepcija kvalitete vlastitih odluka) te
- akademskim uspjehom (prosječna ocjena tijekom studija i zadovoljstvo vlastitim uspjehom).

U cilju provođenja istraživanja, koristit će se prilagođeni instrumentarij GDMS – *General Decision Making Style*, kako bi se stilovi odlučivanja klasificirali u pet kategorija prema Scott i Bruceu. Razlozi odabira upravo ove klasifikacije su jednostavnost provođenja testa, kao i činjenica da je navedena kategorizacija najčešće zastupljena u relevantnim radovima ovog područja. Anketni upitnik provest će se među studentima završne godine na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Uzorak će činiti studenti sveučilišnog i stručnog studija, na preddiplomskoj i diplomskoj razini. Za njihove ostale demografske značajke, dob, spol i radno iskustvo, provjerit će se postojanje veze s određenim stilom odlučivanja, te formirati zaključke temeljem te provjere. Također će se provjeriti veza pojedinačnih navedenih psiholoških karakteristika i akademskog uspjeha s identificiranim stilom odlučivanja studenta. Spomenuta veza akademskog uspjeha i stila odlučivanja studenata posebice je zanimljiva, budući da bi mogla ukazati na to kako su studenti koje karakterizira određeni stil odlučivanja uspješniji tijekom školovanja. Time bi se otvorio prostor povećanja akademskog uspjeha studenata ciljanim pokušajima usvajanja karakteristika stila odlučivanja koji je identificiran kao najuspješniji.

1.3 Ciljevi istraživanja

Temeljni cilj ovoga rada jest teorijski i empirijski analizirati utjecaj individualnih karakteristika studenata završnih godina Ekonomskog fakulteta u Splitu na stil odlučivanja te utjecaj njihovog stila odlučivanja na akademski uspjeh. Glavni cilj empirijskog dijela istraživanja je provjeriti međusobnu ovisnost stilova odlučivanja studenata završne godine studija ekonomije s njihovim demografskim karakteristikama (spol, dob, vrsta studija i radno iskustvo), psihološkim karakteristikama (lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom i percepcija kvalitete donesenih vlastitih odluka) te akademskim uspjehom (prosječna ocjena studiranja i zadovoljstvo vlastitim uspjehom). Navedene teze nastojat će se povezati s teoretskim postavkama područja odlučivanja, usporediti s dosadašnjim rezultatima istraživanja spomenute problematike i protumačiti eventualne različitosti ili odstupanja od očekivanja.

1.4 Metode istraživanja

U službi opisanog problema istraživanja, koristit će se različite metode istraživanja s ciljem ostvarivanja što korisnijih, kvalitetnijih i upotrebljivih rezultata.

U teorijskom dijelu rada, koji donosi pregled postavki i dosadašnjih istraživanja poslovnog odlučivanja i različitih stilova odlučivanja, koristit će se sljedeće metode:

- Induktivno-deduktivna metoda: pretpostavlja način zaključivanja iz općih postavki do konkretnih pojedinačnih slučajeva, te zaključivanje o općim zakonitostima utemeljeno na pojedinačnim ili posebnim slučajevima.
- Metode analize i sinteze: odnosi se na raščlanjivanje složenih pojmova na njihove sastavne dijelove, te posebno proučavanje jednostavnijih dijelova i njihove međusobne veze. Također, obuhvaća znanstveno istraživanje spajanjem manjih dijelova ili elemenata u cjelinu, odnosno sastavljanje jednostavnih misaonih elemanata u složenije.
- Opisna (deskriptivna) metoda: podrazumijeva jednostavno opisivanje ili očitavanje činjenica.
- Metoda kompilacije: preuzimanje tuđih zaključaka i stavova iz znanstveno-istraživačkih radova, uz propisno citiranje.
- Usporedna (komparativna metoda): predstavlja znanstveni postupak uočavanja i potom usporedbe sličnosti i zajedničkih osobina više elemenata.

- Metoda klasifikacije: koja grupira srodne zaključke i postavke prema različitim kriterijima.

Potrebna podloga za navedeni dio rada bit će prikupljena iz znanstvenih knjiga, časopisa i objavljenih radova konkretnog područja, odnosno sekundarnih podataka.

U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda anketnog ispitivanja. Podaci će biti primarni, prikupljeni na uzorku studenata završne godine Ekonomskog fakulteta. Prikupljeni rezultati potom će se statistički obraditi računalnim statističkim alatima kako bi se mogli upotrijebiti u službi provjere postavljenih istraživačkih hipoteza. U svrhu usporedbe zaključaka s teorijskim postavkama, kao i dosadašnjim empirijskim istraživanjima, koristit će se i sekundarni podaci iz znanstvenih časopisa i članaka.

1.5 Doprinos istraživanja

Doprinos istraživanja očekuje se na teorijskoj i aplikativnoj razini. Teorijska strana doprinosa ogledala bi se u obogaćivanju teorije menadžerskog odlučivanja, posebice područja stilova odlučivanja i bolje razumijevanje njihove povezanosti s psihološkim i demografskim karakteristkama pojedinaca.

Aplikativni doprinos ponajprije bi se odnosio na bolje razumijevanje veze između stilova odlučivanja i akademskog uspjeha studenata, odnosno određivanje stila odlučivanja koji donosi najviše uspjeha tijekom obrazovanja studenata. Istražit će se i veza između pojedinačnih demografskih (dob, spol, vrsta studija, radno iskustvo) te psiholoških (lokus kontrole, želja za uspjehom, sklonost riziku i percepcija o kvaliteti vlastitih odluka) značajki studenata s njihovim stilom odlučivanja.

1.6 Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastojat će se od šest osnovnih poglavlja, pregleda literature i sažetka. Uvodni dio rada objasnit će temeljne odrednice rada. Iznijet će problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljeve i metode istraživanja. Također će se odrediti očekivani doprinos istraživanja te detaljnije razraditi strukturu samog rada.

Drugo poglavlje iznijet će teoretske postavke odlučivanja. Definirat će se pojmovi odluke i odlučivanja, obraditi različite vrste odluka i objasniti proces donošenja odluka. Nadalje će se obrazložiti različiti modeli donošenja odluka, te pojasniti aspekti i značajke koji razlikuju menadžersko odlučivanje.

Treće poglavlje će uvesti pojam stilova odlučivanja. Definirat će se njihovo značenje i važnost, te obrazložiti različite klasifikacije stilova odlučivanja. Na koncu će se detaljnije obraditi odabrana klasifikacija stilova odlučivanja koja će biti korištena u istraživanju i objasniti razlozi njenog izbora.

Četvrto poglavlje analizirat će individualne karakteristike donositelja odluke. Objasnit će se utjecaj demografskih karakteristika na donošenje odluka te psihološke aspekte odlučivanja. Također će se teoretski obrazložiti povezanost navedenih odrednica sa stilom odlučivanja te ponuditi kratak pregled dosadašnjih istraživanja navedene problematike i njihovih rezultata.

Peto poglavlje odnosi se na empirijski dio istraživanja. Obrazložit će postavke i metodologiju provedenog istraživanja. Potom će iznijeti i detaljno objasniti dobivene rezultate, nastojeći ih povezati s teorijom područja, kao i napraviti komparaciju s prethodnim očekivanjima.

Posljednje poglavlje predstavlja zaključak na koncu provedenog teoretskog i empirijskog istraživanja. Ističe najvažnija saznanja i rezultate, sugerira mogućnosti daljnjeg istraživanja i zaokružuje istraživački rad.

Kao poseban dio koji ukratko sumira problematiku i predmet istraživanja, te osnovne zaključke, na kraju rada nalazit će se sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2 ODLUČIVANJE

Poglavlje koje slijedi definirat će odlučivanje, objasniti načine klasifikacije odluka, kao i različite vrste odlučivanja s obzirom na doseg odluke. Obrazložit će se osnovni model odlučivanja i detaljno razraditi proces donošenja odluka te njegov tijek, s naglaskom na normativni nasuprot preskriptivnim modelima odlučivanja. Naposlijetku, obradit će se specifičnosti i obilježja menadžerskog odlučivanja kao posebne vrste.

2.1 Odlučivanje

Odlučivanje je aktivnost koja leži u srcu menadžmenta (Harrison, 1999, str. 3). Riječ je o nimalo jednostavnom procesu koji se odvija u brojnim poslovnim i privatnim situacijama. Ukoliko nije izvana nametnuta, svakoj akciji unutar organizacije prethodi odluka – od rutinskih radnji poput izdavanja računa za proizvod ili uslugu, do krucijalnih strateških pitanja kao što su određivanje misije i vizije poduzeća. Odlučivanje je moguće definirati s više različitih aspekata, a Buble (2006, str. 143) ističe dva najprihvaćenija. Prvi polazi s procesnog aspekta i definira odlučivanje kao proces identifikacije problema i mogućnosti njihovog rješavanja, a drugi s aspekta stanja, te odlučivanje definira kao čin izbora jedne od nekoliko potencijalnih mogućnosti (opcija). Jennings i Wattam (1999, str. 2) navode kako sve organizacije mogu i trebaju unaprijediti vlastito donošenje odluka. Tri najvažnija razloga za to su ograničenost resursa i potreba za što efektivnijim korištenjem onih koji su raspoloživi, rastuća konkurencija ili državno nametanje veće tržišne discipline organizacijama, te povećanje javne svijesti o socijalnoj odgovornosti koju poduzeće demonstrira prilikom odlučivanja.

Prilikom diskusije o odlučivanju, Harrison (1999, str. 4) iznosi tri stvari na koje se obično usredotočavamo: proces donošenja odluke, donositelja odluke i samu odluku. Pri tome primjećuje postojanje većeg broja raznovrsnih definicija pojma odluke. Ofstad (u Harrison, 1999, str. 4) tako navodi: „Reći kako je osoba donijela odluku može značiti da je započela niz bihevioralnih reakcija u korist nečega, ili kako se odlučila izvršiti određenu radnju za koju vjeruje da je mora obaviti. Ipak, najčešća upotreba pojma 'donijeti odluku' je prosuditi što učiniti u datoj situaciji nakon promišljanja alternativnih smjerova akcije.“ Emory i Niland (u Harrison, 1999, str. 4-5) odluku vide kao tek jedan korak u intelektualnom procesu diferencijacije među relevantnim alternativama, te nadalje obrazlažu kako se donositelj odluke opredjeljuje za preferiranu svrhu, najrazumniju izjavu zadatka ili najpovoljniji smjer akcija. Shull i suradnici (u Harrison, 1999, str. 4) definiraju proces donošenja odluka kao „svjesni proces koji obuhvaća

individualne i društvene fenomene, utemeljen na činjeničnim i vrijednosnim premisama, uključujući izbor jedne bihevioralne aktivnosti među više alternativa, s ciljem približavanja željenom stanju.“ Simon (u Harrison, 1999, str. 4) ističe kako se odlučivanje sastoji od triju faza – pronalaska prilike za donošenje odluke, određivanja mogućih smjerova akcije te odabira među njima.

Kako bi proces donošenja odluka započeo, potrebno je prethodno ispuniti određene preduvjete, a Hellriegel i Slocum (u Buble, 2006, str. 144) ističu četiri:

1. postojanje nesklada između stanja i cilja,
2. svijest donositelja odluke o značenju tog nesklada,
3. motiviranost donositelja odluke da na taj nesklad djeluje,
4. raspolaganje donositelja odluke resursima adekvatnim za djelovanje na uklanjanje navedenog nesklada.

Teorija odlučivanja je mlada disciplina, razvijena nakon Drugog svjetskog rata. Literatura do današnjeg vremena zadržava kvantitativnu orijentiranost procesu donošenja odluke, koja podrazumijeva kako donositelj odluke posjeduje čvrsti cilj, gotovo neograničene vremenske i novčane resurse za aktivnosti traženja i evaluacije, savršenu informiranost o vjerojatnostima pojedinih opcija rješenja te neumornu kognitivnu moć potrebnu za rad s praktički beskonačnim brojem varijabli (Harrison, 1999, str. 9-10). Hogarth (u Harrison, 1999, str. 10) primjećuje tri značajke menadžera koje sugeriraju potrebu za proširenjem i unaprijeđenjem istraživanja i proučavanja odlučivanja:

- često nisu svjesni načina na koji odlučuju i zašto preferiraju određenu alternativu,
- pokazuju nedovoljnu brigu oko kvalitete vlastitih odluka, iako su spremni brzo ukazati na nedostatke tuđih odluka,
- značaj donošenja odluka za društvo zahtijeva mnogo veći naglasak istraživanja nego što je to u praksi.

2.2 Vrste odluka

Kao i različitih definicija, mnogo je načina na koji odluke dijelimo. Simon (u Jennings i Wattam, 1998, str. 3) razlikuje programirane i neprogramirane odluke. Programirane su one odluke koje se često ponavljaju, rutinske su prirode i uspostavljena je određena procedura njihovog donošenja, ne izazivaju dvojbe u odlučivanju, a informacijski kanali su dobro definirani. Nestrukturirane, inovativne i vrlo značajne odluke, u složenoj okolini odlučivanja, s nedefiniranim kanalima informacija i zasnovane na prosudbi, intuiciji i kreativnosti Simon klasificira kao neprogramirane. Navedene dvije temeljne vrste postavlja na suprotne strane kontinuuma odlučivanja. Tipični primjeri programirane odluke su dnevni rasporedi proizvodnje u tvorničkim postrojenjima, odluke o kompenzacijama i zapošljavanju, izdavanja rješenja o korištenju godišnjeg odmora, odluke o nabavkama, edukaciji zaposlenih, unaprijeđenju itd. Neprogramirane odluke predstavljaju iznenadne odluke koje nisu bile očekivane u datom momentu, kao što su: nezadovoljstvo zaposlenih bilo iz kojeg razloga, iznenadna bolest zaposlenih, sukobi podređenih i nadređenih ili iznenadni kvarovi opreme (Milić, 2010, str. 372).

Gore (u Harrison, 1999, str. 19) odluke dijeli na inovativne, adaptivne i rutinske. Inovativne odluke usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike poduzeća. Adaptivne odluke bave se problemima, a ne zadatkom, dok se rutinske odluke ponavljaju u istom načinu donošenja. Inovativne odluke odnose se na duži vremenski rok, nesigurnost je velika, struktura slabo određena, a povjerene su menadžerima najviše razine, zbog čega se ponekad nazivaju i strateškim odlukama. Adaptivne odluke odnose se na srednji rok, s umjerenom nesigurnošću, donosi ih srednja razina menadžmenta, stoga ih često zovemo taktičkim odlukama. Konačno, izraz operativne odluke koristimo za rutinske odluke, budući da je vremenski rok kratak, nesigurnost mala, struktura problema dobro definirana i zadaća su menadžera prve razine (operativnih menadžera).

Možemo uočiti vezu među spomenutim podjelama, i primjetiti kako se odluke kreću od rutinskih prema inovativnima s porastom nesigurnosti, vremenskog roka, odgovornosti, razine menadžmenta i stupnja neprogramiranosti.

2.3 Doseg odluke

Donošenje odluka odvija se na svim razinama ljudskog djelovanja. Prema Harrisonu (1999, str. 10-11), prvi i najosnovniji nivo obuhvaća individualne aktivnosti s ciljem ispunjenja vlastitih psiholoških potreba. Iznad njega su razine grupnog, organizacijskog i metaorganizacijskog odlučivanja. Pri tome pojedinci zajednički formiraju grupe odlučivanja, koje s individualnim odlučivanjem sačinjavaju menadžersko odlučivanje na organizacijskoj razini.

2.3.1 Individualno odlučivanje

Prilikom individualnog odlučivanja, cjelokupan proces odlučivanja obavlja jedna osoba samostalno. Harrison (1999, str. 12-13) primjećuje određene specifičnosti koje karakteriziraju individualne donositelje odluka. Primjerice, često su skloni tražiti previše informacija, zbog čega odluka može zahtijevati mnogo vremena. Unatoč tome, čini se kako pojedinačni donositelji odluke ne mogu iskoristiti sve prikupljene informacije u potpunosti, a učestalo je i generiranje premalog broja opcija rješenja. Također navodi zapažanja o individualnim donositeljima odluke koje značajno odstupaju od normativne teorije, a rezultat su niza studija individalnog odlučivanja:

1. Skloni su preuveličavanju niskih i podcjenjivanju visokih vjerojatnosti.
2. Doimaju se neosjetljivima na veličinu promatranog uzorka.
3. Prilagođavaju svoje početne procjene u skladu s naknadnim dokazima.
4. Pokazuju sklonost precjenjivanja vlastite sposobnosti prosudbe nesigurnih događaja.
5. Često preuveličavaju vjerojatnost događaja koji se zaista pojavljuju, kao i mjeru u kojoj bi bili točno predvidjeli prethodne događaje.
6. Pokazuju tendenciju usporedbe opcija u parovima umjesto cijelog popisa odjednom.
7. Nastoje minimizirati oslanjanje na kompromisne ili druge brojčane izračune.
8. Razmatraju izbore koji su ponekad nedosljedni i neprijelazni.
9. Često se ponašaju na način koji sugerira kako ne vladaju teorijom odlučivanja i nemaju disciplinirane funkcije cilja.

2.3.2 Grupno donošenje odluka

Grupno donošenje karakteristično je za nerutinske, rizične odluke, za koje ne postoji programirani način odlučivanja. Sudjelovanje niza osoba pri određivanju rješenja omogućuje

jednostavnije provođenje odluke, budući da je ista odabrana konsenzusom i u većoj ili manjoj mjeri prihvatljiva svim sudionicima. Harrison (1999, str. 14-15) navodi pregled najvažnijih prednosti grupa prilikom odlučivanja:

1. Rasprava o problemu ili situaciji pomaže u identifikaciji njihovih uzroka, kompleksnosti i posljedica.
2. Brže izmjene i reakcije na dokumente, skice ili sugestije.
3. Sužavanje potencijalnih opcija rješenja.
4. Grupe služe kao produžetak odgovornog menadžera u akcijama kojima je zadaća uspješna implementacija odluka.
5. Kreira se atmosfera sudjelovanja koja simbolično obuhvaća čitavu zajednicu.
6. Sve stranke na koje odluka utječe su zastupljene u određenoj mjeri.
7. Olakšavaju razumijevanje menadžerske prirode ciljeva ili problema koji uzrokuju potrebu za odlukom.
8. Postignuti zaključci pogoduju zajedničkim interesima cijele zajednice ili organizacije, a ne određenih pojedinaca.

Isti autor smatra kako su najočitije slabosti ovog načina odlučivanja:

1. Izrazito otežana izrada politika, procedura i ostalih pisanih dokumenata, budući da grupe češće uređuju i raspravljaju, nego što zapisuju.
2. Tempo donošenja odluke uglavnom je spor, zbog uobičajene prakse da se svi članovi međusobno saslušaju prije samog odlučivanja.
3. Nerado preuzimanje inicijative – članovi grupe češće reagiraju i odgovaraju, no što djeluju proaktivno i inicijativno.

Detaljnije o grupnom donošenju odluka govorit će se u poglavlju o sociološkim aspektima odlučivanja.

2.3.3 Organizacijsko odlučivanje

Organizacijsko odlučivanje podrazumijeva prvenstveno menadžerske odluke u formalnim organizacijama. Pri tome su menadžerima dodijeljene posebne uloge u odlučivanju, a svaki među njima posjeduje različite karakteristike kao pojedinačni donositelj odluke (Harrison, 1999, str. 15). Shapira (1997, str. 4-6) navodi temeljne razlike ovog tipa odlučivanja od pojedinačnog donošenja odluke:

1. informacije su u pravilu visokog stupnja neodređenosti,

2. odlučivanje se odvija u longitudinalnom kontekstu, što označava da su svi sudionici dio procesa odlučivanja i snose posljedice odluke, čak i ukoliko ne sudjeluju aktivno u svim fazama njenog donošenja,
3. nagrade i kazne odigravaju bitnu ulogu pri organizacijskom donošenju odluka,
4. odluke se često ponavljaju u sličnim situacijama,
5. konflikt s nadređenom osobom se nastoji pod svaku cijenu izbjeći, makar to značilo kako neće biti odabrana opcija koju objektivni izračuni određuju optimalnom.

2.3.4 Metaorganizacijsko odlučivanje

Doseg donošenja odluka prelazi okvire menadžerskih procesa unutar jedne organizacije. Prema definiciji, metaorganizacija je organizacija koju sačinjava zajednica drugih organizacija. Od pripajanja ili spajanja se razlikuje činjenicom kako se njenim utemeljenjem ukupni broj organizacija ne smanjuje, već povećava. Ahrne i Brunsson (2008) kao osnovne prednosti metaorganizacija navode povećanu moć, mogućnost međusobne suradnje, utjecaj i količinu resursa, dok su slabe točke otežano donošenje odluka i smanjena homogenost. Na metaorganizaciju možemo gledati i neformalno, primjerice, sve organizacije nekog područja sačinjavaju sustav gospodarstva, kojeg možemo shvatiti kao jednu metaorganizaciju s potrebom za donošenjem odluka. Uobičajeno se vjeruje kako su odluke na nivou sustava gospodarstva usmjerene dobrobiti kupaca, alokaciji resursa te proizvodnji i distribuciji dobara i usluga. Harrison (1999, str. 17) ističe primarne ciljeve odluka na razini cjelokupnog društva – kvaliteta života, kultura, civilizacija, red i pravda, čime se razlikuju od orijentacije sustava gospodarstva, budući da navedeni ciljevi nisu ekonomske prirode, već omogućuju društveno blagostanje.

Iz potpoglavlja se primjećuje kako doseg odluke počinje na razini pojedinca, nastavljajući se na skupine koje sačinjavaju organizaciju, dok organizacije čine sustav gospodarstva. Gospodarski sustavi konstituiraju društva koja su dio nacija i njihovih ideologija, a sveukupnost navedenih metaorganizacija jest cijeli svijet (Harrison, 1999).

2.4 Modeli donošenja odluka

Buble (2006, str. 146-147) razlikuje dva temeljna modela odlučivanja – klasični i administrativni. Klasični model je preskriptivni pristup koji upućuje menadžere kako trebaju donositi odluke. Pretpostavlja kako su menadžerske odluke uvijek logične, racionalne i u najboljem interesu organizacije. Donositelj djeluje u smjeru ostvarivanja predodređenih ciljeva,

u uvjetima sigurnosti (potpuna informiranost o situaciji odlučivanja), a svi potencijalni problemi mogu se precizno definirati i formulirati. Kriteriji evaluacije opcija su poznati i orijentirani selekciji one opcije koja maksimizira ekonomsku korist poduzeća, a donositelj odluke logički i racionalno ocjenjuje sve aspekte situacije odlučivanja te donosi optimalnu odluku. Klasični model je normativnog karaktera, utvrđuje kako menadžer treba donositi odluke, pretpostavljajući idealno stanje, zanemarujući nesigurnosti, rizike te psihološka i kognitivna ograničenja menadžera. U današnje vrijeme, primjenjuje se u kvantitativnim tehnikama odlučivanja kao što su stablo odlučivanja, matrica plaćanja, analiza točke pokrića, linearno programiranje, prognoza i modeli operacijskog istraživanja (Buble, 2006, str. 147). Administrativni model je deskriptivnog karaktera i upućuje menadžere kako se odluke donose, a temelji se na pretpostavci kako racionalnost i logika nisu uvijek i u svakoj situaciji sastavni dio procesa odlučivanja. Uzima u obzir nesavršenu informiranost, ograničenu racionalnost menadžera i težnju satisfakciji, a ne maksimizaciji rješenja. U skladu sa spomenutim, Daft (u Buble, 2006, str. 147) uvodi četiri pretpostavke administrativnog modela: odluke o ciljevima često su neodređene i konfliktne, uz nepostojanje konsenzusa među menadžerima; procedure koje se primjenjuju nisu uvijek racionalne i ograničene su na jednostavne probleme koji ne obuhvaćaju kompleksnost situacije; traženje opcija rješenja ograničeno je fizičkim, financijskim, ljudskim i informacijskim resursima; većina menadžera teži satisfakciji radije nego maksimizaciji zbog ograničenih informacija i neodređenih kriterija oblikovanja maksimalnog rješenja. Drugim riječima, administrativni model opisuje realni proces kako menadžer donosi odluke u kompleksnim situacijama.

2.5 Proces donošenja odluke

O odlukama možemo razmišljati kao o investicijama, budući da u njih ulažemo vrijeme, energiju i ponekad novac. Stoga je opravdano nastojati se angažirati što više u njeno donošenje, jer na taj način povećavamo vjerojatnost odabira najbolje moguće opcije.

Normativni model odlučivanja predlaže način donošenja odluka u idealnim uvjetima. On opisuje kako bi odluke trebale biti donesene, a ne kako se u realnim situacijama donose. Utemeljen je na pretpostavci kako organizacija posjeduje čvrsto definiran skup ciljeva i zadataka. Za poslovnu organizaciju, oni mogu uključivati profitabilnost, rast, zauzimanje određenog tržišnog udjela, izvrsnost u razini usluge kupcima, kao i bilo koju drugu fundamentalnu svrhu kojom se podupire dugoročni opstanak poslovanja. Za neprofitnu organizaciju, ciljevi i zadaci mogu biti izraženi u obliku ispunjavanja potreba različitih grupa

klijenata preko pružanja usluga poput zdravstva ili obrazovanja (Jennings i Wattam, 1998, str. 5-7). Navedeni ciljevi baza su za postavljanje kriterija, odnosno čistih definicija kako mjeriti ispunjenje zadataka, a služe kako bi organizacija mogla procijeniti vlastiti napredak u dostizanju postavljenog skupa ciljeva i zadataka.

Sljedeći korak je identifikacija problema s kojima se organizacija suočava na putu postizanja vlastitih ciljeva. U normativnom modelu odlučivanja, identifikacija problema je djelomice slične prirode kao medicinsko dijagnosticiranje. Usporedbom ciljnih i stvarnih razina performansi organizacije, dolazi se do jaza koji predstavlja simptom prouzrokovan fundamentalnim problemima u zdravlju organizacije. Uzroci ovih simptoma istražuju se na logičan način, strukturiranjem upita i prikupljanjem dokaza koji podupiru ili odbacuju data objašnjenja za neuspjeh u performansama.

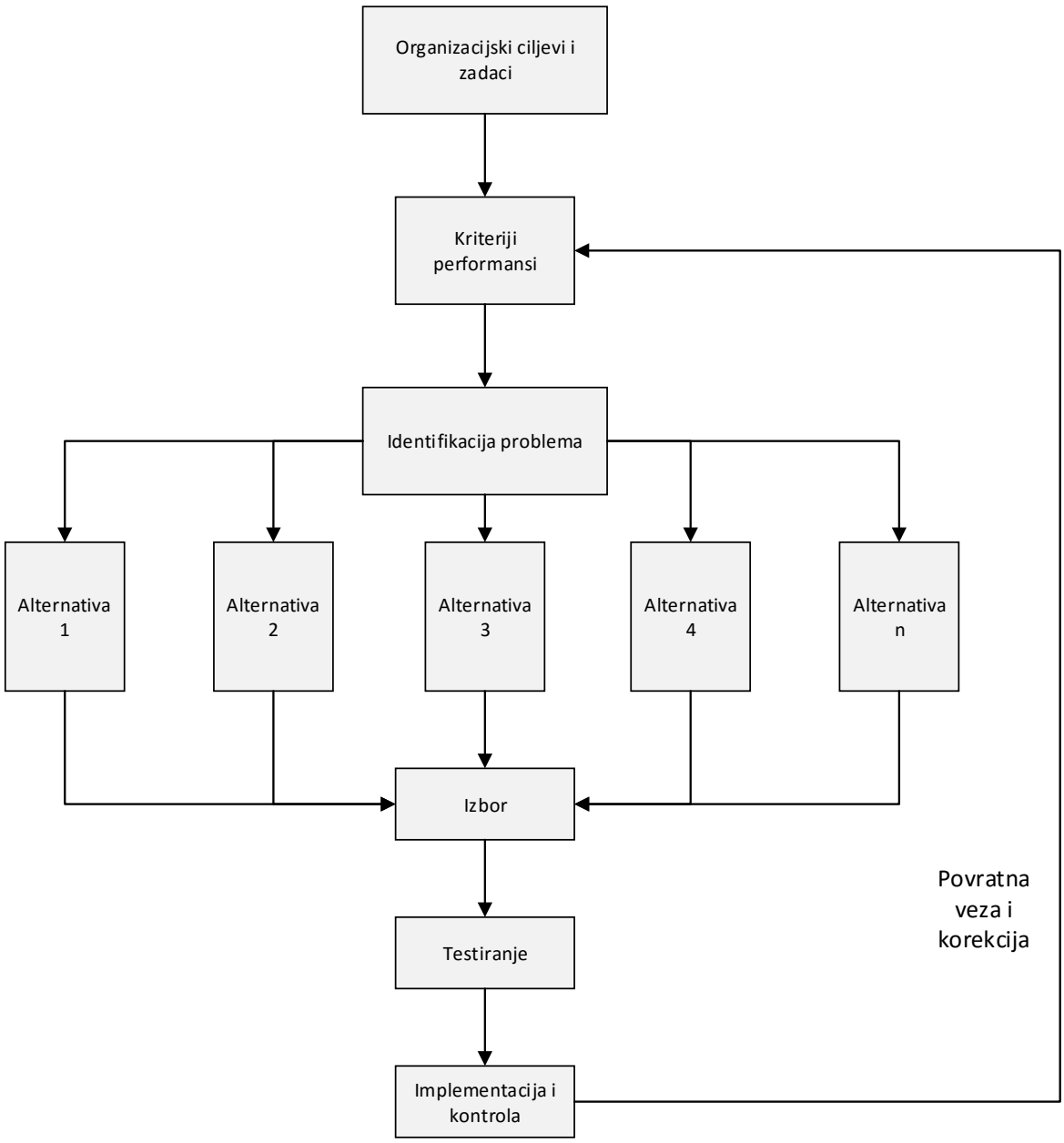
Nakon identifikacije problema, pristupa se traženju njihovih opcija rješenja. Pristupi i načini traženja mogućih rješenja mnogobrojni su, uključujući usporedbu s prethodno riješenim problemima i njihovim alatima rješavanja, kao i postavljanje originalnih, novih i dotada neupotrijebljenih solucija. Svrha ove faze procesa odlučivanja je traganje i određivanje najboljeg rješenja identificiranog problema. Sve generirane opcije rješenja moraju imati potencijal uklanjanja spomenutog problema i približavati organizaciju ispunjenju ciljeva i zadataka.

Sljedeća po redu je faza izbora, prilikom koje se rješenje evaluira u vidu sposobnosti približavanja ispunjenju zadataka i ciljeva organizacije. Opcija koja se odredi kao najbolja može potom biti testirana kako bi se provjerilo ostaje li najboljim izborom u različitim okolnostima s kojima se organizacija može susresti u budućem djelovanju.

Pretposljednja faza odnosi se na implementaciju odabranog rješenja. Sve do ovog trenutka, proces odlučivanja u cjelosti se zasnivao na informacijama, znanju i idejama, a tek implementacijom odluka postaje dio operacija organizacije.

Naposlijetku, faza kontrole obuhvaća nadgledanje performansi odabrane opcije rješenja kako bi se utvrdila njena uspješnost u uklanjanju kratkotrajnog pada performansi i predstavlja li doista efektivno rješenje konkretnog problema. Izostanak ove aktivnosti značio bi da ne postoji način ispravljanja neefektivne odluke. Kontrolna petlja pruža kontinuiranu usporedbu postignutih performansi s postavljenim kriterijima, pri čemu će svaki neuspjeh u ostvarenju predodređenih ciljeva biti okidač za novi proces odlučivanja kako bi se definirao problem i

identificirao novi skup rješenja (Jennings i Wattam, 1998, str. 7). Sljedeća slika ilustrira normativni model odlučivanja.



Slika 1. Normativni model odlučivanja

(Izvor: Jennings i Wattam, 1998)

Welch (2002, str. 32-45) savjetuje sljedećih devet koraka za efektivno donošenje odluka, primjenjivih u svakoj situaciji, bez obzira na značaj odluke:

1. Odrediti ciljeve: sve odluke su orijentirane cilju, te svako odlučivanje nastoji ostvariti točno određeno postignuće. Također, potrebno je razmisliti o ulogu i glavnim opcijama.

2. Obaviti preliminarno ispitivanje opcija: u ovoj fazi potrebno je odrediti koje opcije su nam na raspolaganju, bez obzira na njihove prednosti, nedostatke ili vjerojatnosti uspješnog postizanja cilja.
3. Identificirati implicirane vrijednosti: osim ukoliko se radi o vrlo jednostavnoj ili nevažnoj odluci, potrebno se zapitati zbog čega želimo ostvariti određeni cilj. Nakon toga identificiramo vrijednosti koje naša odluka implicira.
4. Ocijeniti važnost odluke: odluku treba postaviti u odgovarajući kontekst i ocijeniti koliko nam je važna, kako bismo mogli odrediti koliko ćemo u nju investirati.
5. Budžetirati vlastito vrijeme i energiju: obzirom da su naše vrijeme i energija bitni i ograničeni, potrebno je utvrditi koliko ćemo ih utrošiti na samo donošenje odluke.
6. Odabrati strategiju odlučivanja: strategija je plan akcija, odnosno shema postizanja željenog cilja. Prilikom odlučivanja, uvijek se koristimo nekom strategijom, ponekad i nesvjesno.
7. Identificirati opcije: nakon što smo odredili koje vrste izbora su nam raspoložive, možemo početi razmatrati različite opcije rješenja. Prilikom razmatranja postojećih opcija, moguće je otkriti i nove, s različitim impliciranim vrijednostima. Kako bismo donijeli najbolju moguću odluku, povremeno se možemo vratiti na prethodne korake. Kako postajemo efektivniji donositelji odluke, povratak na prethodne faze je sve rijeđi.
8. Ocijeniti opcije: odabirom strategije odlučivanja, odredili smo i način evaluacije opcija. Najjednostavnije evaluacije procjenjuju opcije jednodimenzionalno, dok neke strategije nalažu procjenu po više dimenzija. Također, strategija može zahtijevati evaluaciju samo onoliko opcija dok ne naiđemo na zadovoljavajuće rješenje, ili odgađanje odluke dok nismo procijenili sve identificirane opcije rješenja.
9. Odabrati rješenje poštujući vremenska i budžetska ograničenja: po završetku evaluacije opcija koje naša strategija odlučivanja zahtijeva, obavljamo odabir. Osnovna poteškoća koju ova faza izaziva donositeljima odluka, čak i kada posjeduju sve potrebne informacije za odlučivanje, jest strah od posljedica lošeg izbora.

Navedeni proces usredotočava se na osnovne korake odlučivanja, koje možemo svrstati u stadije identifikacije, razvoja i selekcije. Nasuprot navedenom, inkrementalni pristup, čije temelje je svojim radovima postavio Charles Lindblom (u Jennings i Wattam, 1998, str. 14-16), opisuje dva alternativna načina donošenja odluka: racionalno-sveobuhvatnu (metoda „korijena“) i metodu uzastopnih ograničenih usporedbi (metoda „grana“). Prva metoda slična je normativnom modelu i podrazumijeva kako je donositelj odluke sposoban jasno identificirati relevantne ciljeve, mogućnost kompromisa među njima, raspon alternativnih rješenja te znanje odabira onog rješenja koje će u najvećoj mjeri ispuniti ukupni cilj. Metoda „grana“, s druge strane, predlaže određivanje samo nekoliko opcija, najlakše raspoloživih i s kojima organizacija ima najviše iskustva. Nakon izbora i implementacije nekog od tih rješenja, proces se ponavlja u slučaju potrebe za dodatnim unaprijeđenjem, za kojeg se ponovno razmatra samo nekoliko najpogodnih opcija rješenja (Jennings i Wattam, 1998, str. 15-16). Ovaj pristup umanjuje potrebu za istraživanjem, analizom i potpunim razumijevanjem ciljeva.

2.6 Aspekti i perspektive menadžerskog odlučivanja

Harrison (1999, str. 24-28) navodi kako se menadžersko odlučivanje odvija uglavnom u jednom ili dva stanja u formalnoj organizaciji – promjeni organizacijskog oblika ili procesa te angažiranju financijskih, fizičkih ili ljudskih resursa. Svaka promjena organizacijskog oblika uzrokuje reakciju onih na koje se odnosi, potencijalno stvarajući nelagodu ili konflikte. Drugi aspekt najbolje se ogledava kroz ograničenost resursa i oportunitetni trošak – cijenu druge najbolje prilike ili opcije koje smo se morali odreći prilikom odabira. Harrison dalje ističe da menadžeri moraju biti svjesni kako očekivane prednosti odabrane opcije trebaju biti prilagođene onim beneficijama koje propuštamo neodabiranjem neke druge opcije. Isti autor (Harrison, 1999, str. 25) razvija osam karakteristika koje odluka mora zadovoljavati kako bi bila okarakterizirana kao menadžerska i nerutinska:

1. Postoji cilj koji dugoročno pogoduje sveukupnoj organizaciji.
2. Odluka predstavlja najbolju među skupom opcija kojima zadani cilj možemo ostvariti.
3. Ishod odluke odražava značajan stupanj nesigurnosti uvjetovane nesavršenošću informacija, vremenskim i financijskim ograničenjima te kognitivnim sposobnostima menadžera – donositelja odluke.
4. Odluka sadrži određeni stupanj promjene u cjelokupnoj organizaciji, važnoj fukciji ili programu.

5. Odluka zahtijeva angažiranje resursa koji su ograničeni i javlja se oportunitetni trošak.
6. Čin odabira je u službi postizanja rješenja datog problema, a ne svrha samom sebi.
7. Donositelj odluke često precjenjuje vjerojatnost uspjeha odluke.
8. Uspjeh odluke je mjerljiv prema stupnju ostvarenja početnog cilja.

Nadalje, Harrison (1999, str. 26-28) uvodi i osnovne perspektive o odlučivanju, koje se razlikuju primarno prema obrazovanju, interesima i percepciji donositelja odluke:

- **Integrativna** perspektiva smatra kako je donošenje odluka proces koji prožima sve menadžerske funkcije. Drugim riječima – od postavljanja cilja, preko traženja, usporedbe i evaluacije opcija, odabira, implementacije i kontrole, odlučivanje je integrativan proces.
- **Interdisciplinarna** perspektiva iznosi kako se odlučivanje oslanja pretežito na bihevioralne znanosti i kvantitativne discipline. Pri tome se kvantitativne metode koriste uglavnom za usporedbu i evaluaciju opcija, a psihološki faktori utječu na čitav proces odlučivanja.
- **Blokirana** perspektiva odnosi se na koncept ograničene racionalnosti, gdje donositelj odluke nije u mogućnosti postići maksimalan učinak, u čemu ga limitiraju nesavršene informacije, ograničeno vrijeme i resursi, kognitivne sposobnosti te uvjerenje kako će donesena odluka postići željeni cilj. Promjena u bilo kojem dijelu sustava ograničena je nekim drugim dijelom te donositelj odluke mora odgovoriti na brojne sile i varijable prilikom napredovanja k izboru.
- **Međuzavisna** perspektiva vjeruje kako se na razini organizacije donošenje odluka podudara s procesom menadžmenta. Njihova međuzavisnost najočitija je u aktivnostima planiranja i kontrole. Plan omogućuje odluke koje će biti dugoročno korisne za organizaciju, a ciljevi korišteni pri planiranju i odlučivanju uvjetuju standarde kontrole prema kojima se kasnije mjeri uspjeh implementiranih izbora.

2.7 Sažetak poglavlja

Kroz proteklo poglavlje, definirano je odlučivanje i pojam odluke, iznesene su osobine programiranih i neprogramiranih te inovativnih, adaptivnih i rutinskih odluka. Navedena je

podjela odlučivanja prema dosegu na individualno, grupno, organizacijsko i metaorganizacijsko te klasični i administrativni modeli donošenja odluka. Obrazloženi su koraci kroz koje se prolazi prilikom procesa odlučivanja, s naglaskom na normativni model. Naposlijetku, navedene su karakteristike koje odluka mora posjedovati kako bi bila smatrana menadžerskom i nerutinskom, te osnovne perspektive o odlučivanju ovisne o obrazovanju, interesima i percepciji donositelja odluke.

3 STILOVI ODLUČIVANJA

Treće poglavlje pobliže će odrediti pojam stilova odlučivanja te njihovu ulogu i važnost u teoriji odlučivanja. Obrazložit će se i najpoznatije klasifikacije stilova odlučivanja te obilježja stilova koje svaka od njih razlikuje. Naposlijetku će se odrediti klasifikacija koja će biti korištena u empirijskom istraživanju, kao i razlozi njenog odabira.

3.1 Definicija i važnost stilova odlučivanja

Stil odlučivanja obuhvaća postojanje razlika među pojedincima u načinu donošenja odluka, kao i u načinima na koji jedna osoba odlučuje u ovisnosti o prirodi i okolnostima pojedine odluke (Stewart, 1998, str. 72). Scott i Bruce (u Bavolar i Orosova, 2015, str. 115) definiraju stil odlučivanja kao naučeni obrazac reakcije pojedinca kada je suočen sa situacijom odlučivanja. Smatraju kako se ne radi o odrednici osobnosti, već o sklonosti reagiranju na točno određeni način u specifičnom kontekstu odlučivanja, zasnovanoj na navikama. Stilovi odlučivanja često se razlikuju u načinu na koji donositelj odluke prikuplja informacije potrebne za odlučivanje, kao i na sklonosti određenom tipu prosuđivanja i vrednovanja identificiranih opcija odluke kako bi se odredila ona koja na najbolji način rješava konfliktnu situaciju (Davids et al., 2015, str. 70). Stilovi odlučivanja podrazumijevaju i razlike među pojedincima u tumačenju i pridavanju smisla prikupljenim informacijama i identificiranim opcijama izbora. Treba istaknuti kako, unatoč činjenici da je većina osoba sklona koristiti određeni stil, ili više njih, češće od ostalih, te posjeduje preferirani, dominantni stil, pojedinci mogu prilagoditi vlastiti stil odlučivanja prema datoj situaciji (Pennino, 2002). Odlikama dobrog donositelja odluke Claire Pennino (2002) stoga smatra i fleksibilnost te sposobnost prilagodbe načina odlučivanja prema zahtjevima situacije.

Važnost stila odlučivanja osobito se očituje u činjenici da nam otkriva određene osobine i sklonosti donositelja odluke. Pojedinci se razliku u načinu na koji dolaze do izbora rješenja, koliko su vlastitim odabirom zadovoljni te na koji način dolaze do odluka koje se karakteriziraju dobrima. U idealnom slučaju, stil odlučivanja pomogao bi nam općenito razlikovati dobre od loših donositelja odluke.

3.2 Klasifikacija stilova odlučivanja

Klasifikacije stilova odlučivanja brojne su, a razlikuju se prema dimenzijama koje određuju pojedini stil odlučivanja i prema broju podjela. Mitroff u svojim istraživanjima ekstenzivno koristi *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* pokazatelj osobnosti kao teoretsku podlogu klasifikacije i analize stilova odlučivanja (Fleming, 1985, str. 139). Naime, MBTI pokazatelj osobnosti nastoji Jungovu teoriju psiholoških tipova učiniti primjenjivom u svakodnevnom i poslovnom životu. Identifikacija četiriju dihotomnih varijabli specificiranih ili implicitnih u Jungovoj teoriji te njihova međusobna kombinacija rezultira sa 16 različitih tipova osobnosti. Četiri spomenute veličine redom su:

- **preferirani svijet:** pojedine osobe radije se fokusiraju na vanjski svijet, što nazivamo ekstraverzijom (E), dok se introverti (I) usredotočavaju na njihov vlastiti, unutarnji svijet;
- **informacije:** stavlja li osoba prilikom odlučivanja naglasak na osnovne informacije, kažemo da je osjetilni tip (eng. *sensing – S*), dok u slučaju da preferira intepretaciju i pridavanje značenja govorimo o intuitivnom tipu (eng. *intuition – N*);
- **odluke:** prilikom odlučivanja, misaoni tipovi osoba (eng. *thinking – T*) preferiraju se usredotočiti na logiku i konzistenciju, a nasuprot njima osjećajni tipovi (eng. *feeling – F*) na prvo mjesto stavljaju druge osobe i posebne okolnosti;
- **struktura:** prilikom interakcije s vanjskim svijetom, osobe koje teže što skorije donijeti odluke nazivaju se prosuđujućim tipom (eng. *judging – J*), dok oni koji preferiraju zadržati otvorenost prema novim informacijama i opcijama pripadaju perceptivnom tipu (eng. *perceiving – P*).

Nakon određivanja pripadnosti osobe jednom tipu u svakoj od četiri kategorije, test određuje i njenu pripadnost jednom od 16 tipova osobnosti, često izraženom kraticom od četiriju slova.

Tako, primjerice, kratica ENTJ označava ekstravertnu osobu koja se oslanja na intuiciju prilikom obrade informacija, kod odlučivanja se usredotočuje na logiku i konzistenciju te odluke nastoje što skorije donijeti. Mitroff koristi dvije dimenzije ovog pokazatelja osobnosti, odnosno postavlja način prikupljanja informacija na horizontalnu os (senzacija nasuprot intuiciji), te način odlučivanja ili obrade informacija na vertikalnu os (misaoni i osjećajni tip). Interakcijom ovih dviju dimenzija dolazimo do četiriju stilova odlučivanja (Fleming, 1985, str. 139-142):

1. Osjetilno-misaoni (eng. *Sensation/Thinking – ST*): donositelj odluke kojeg karakterizira ovaj stil naglasak stavlja na specifičnosti svake pojedine situacije odlučivanja. Pristup je neosoban, u pravilu s analitičkom ili logičkom tendencijom. Središte pažnje usmjereno je mikro-ciljevima. Ovaj stil se stoga često opisuje kao neosobno-realističan.
2. Intuitivno-misaoni (eng. *Intuition/Thinking – NT*): donositelj odluke zanemaruje specifične činjenice i usredotočava se na općenite koncepte. Zainteresiran je za nedefiniranu, širu problematiku. Ovakav pristup odlučivanju naziva se i neosobno-konceptualni.
3. Intuitivno-osjećajni (eng. *Intuition/Feeling – NF*): za ovaj stil karakteristična je široka, globalna briga za osobnu, humanističku ili društvenu prirodu. Donositelj odluke interesira se za općenite, često idealističke koncepte.
4. Osjetilno-osjećajni (eng. *Sensation/Feeling – SF*): posljednji od četiri Mitroffova stila naglašava pojedinačne međuljudske odnose. Detaljima i činjenicama pridana je znatna pažnja, dok se teorije i šira problematika zanemaruju. Ovakav pristup individualistički i realističan.

Johnson (u Davids et al., 2015, str. 70) predlaže sličan način klasifikacije stilova odlučivanja prema interakciji istih dvaju elemenata, odnosno načinu prikupljanja i načinu analize informacija. Četiri stila koja proizlaze naziva spontano-interni, spontano-eksterni, sistematsko-interni i sistematsko-eksterni. Herbert Simon (u Davids et al., 2015, str. 70) predlaže podjelu na maksimizacijski i satisfakcijski stil. Obilježje je satisfakcijskog stila traganje za jednom opcijom rješenja koja na prihvatljiv način zadovoljava situaciju u kojoj se odluka mora donijeti. Maksimizacijski stil, pak, predstavlja težnju onoj opciji koja ne samo da zadovoljava postavljeni problem, već rezultira najpovoljnijim mogućim ishodom.

Rowe i Mason razvili su instrument naziva *Decision Style Inventory – DSI* za određivanje stilova odlučivanja (Pennino, 2002, str. 339-340). Razlikuje četiri moguća stila:

- Direktni: brzo odlučivanje uz manji broj opcija i ograničene informacije. Pojedinci koje karakterizira ovaj stil su orijentirani zadacima i iskazuju malu toleranciju prema neodređenostima, a probleme najčešće rješavaju uz pomoć pravila i politika.
- Bihevioralni: participativno odlučivanje uz oslanjanje na osjećaje i intuiciju. Donositelji odluke koje krasi bihevioralni stil orijentirani su prema ljudima, a razina tolerancije prema neodređenostima također je mala. Zainteresirani su za dobrobit svojih kolega, a probleme rješavaju oslanjanjem na osjećaje i instinkte.
- Analitički: uzimanje u obzir mnogo opcija i izvora informacija. Osobe s analitičkim stilom odlučivanja orijentirane su akciji, tolerancija prema neodređenostima im je visoka, a s problemima se najčešće suočavaju primjenom analize i i dubokog proučavanja.
- Konceptualni: uzimanje u obzir brojnih opcija i izvora informacija, uz težnju participativnom odlučivanju te naglasku na etičkim vrijednostim. Pojedinci koje karakterizira konceptualni stil imaju visoku toleranciju prema neodređenosti, orijentirani su ljudima, a u rješavanju problema se pouzdaju u intuiciju i prosudbu.

Scott i Bruce (u Davids et al., 2015, str. 70) autori su jedne od najprihvaćenijih i najučestalije korištenih klasifikacija u istraživanjima problematike stilova odlučivanja. Dopunjuju Harrenov model koji razlikuje tri stila odlučivanja, racionalni, intuitivni i ovisni (Bimrose i Brown, 2015, str. 251), dodavanjem još dvaju stilova, spontanog i izbjegavajućeg. Obilježja pet stilova prema Scott i Bruceu su sljedeća:

1. Racionalni stil odlučivanja karakterizira traganje za alternativama i njihova logička evaluacija, s ciljem pronalaska najbolje moguće među njima.
2. Intuitivni stil odlučivanja obilježava posvećivanje pažnje detaljima i tendencija pouzdanja u osjećaje. Donositelj odluke uvelike se oslanja na predosjećaje, instinkte i slutnje.
3. Ovisni stil odlučivanja odlika je osoba koje traže savjete drugih i pouzdaju se u njihovo vodstvo prilikom odlučivanja. Prije samog donošenja odluke, nastoje pridobiti podršku drugih osoba.
4. Izbjegavajući stil odlučivanja označava sklonost izbjegavanja ili odgađanja donošenja odluke kada je god to moguće.
5. Spontani stil odlučivanja karakteriziraju osjećaj hitnosti i nastojanje dovršavanja procesa odlučivanja što je skorije moguće. Donošenju odluka pristupa se hitro i impulzivno.

Autori su razvili i obrazac za određivanje pripadnosti jednom od identificiranih stilova, nazvan *General Decision Making Style* (GDMS). Sastoji se od 25 tvrdnji, od kojih po pet sugerira pripadnost za svaki od njihovih stilova. Ispitanici određuju vlastito slaganje sa svakom iznesenom tvrdnjom na Likertovoj skali od 1 do 5, pri čemu viša ocjena označava izraženiju pripadnost datom stilu. Naposlijetku, osobu najviše karakterizira upravo onaj stil kojem najizrazitije pripada temeljem kumulativne ocjene.

U ovom radu, prilikom empirijskog istraživanja će se koristiti upravo klasifikacija stilova odlučivanja prema Scott i Bruceu. Razlozi odabira ove klasifikacije su jednostavnost određivanja pripadnosti osobe pojedinom stilu, kao i izraženosti svih stilova, te prihvaćenost u velikom broju recentnih istraživanja stilova odlučivanja koji omogućuju lakšu usporedbu zaključaka.

3.3 Sažetak poglavlja

Treće poglavlje uvelo je pojam stilova odlučivanja. Ponuđene su najzastupljenije definicije stilova odlučivanja te njihova uloga i važnost u teoriji odlučivanja. Potom je dan pregled najčešćih klasifikacija stilova odlučivanja, te su obrađene značajke različitih vrsta stilova prema svakoj od njih. Na koncu je predstavljen stil odlučivanja koji će se primijeniti u empirijskom istraživanju te su objašnjeni razlozi odabira.

4 INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE DONOSITELJA ODLUKE

U poglavlju koje slijedi, bit će obrazloženi individualni faktori koji utječu na odlučivanje i donositelja odluke, s naglaskom na one značajke koje su empirijski istražene u ovom radu. Najprije će se objasniti demografski faktori odlučivanja i pobliže odrediti izabrane demografske karakteristike koje su korištene tijekom empirijskog istraživanja. Potom će se objasniti pojam i važnost psiholoških karakteristika, te uloga psihologije u odlučivanju i detaljnija razrada psiholoških odrednica korištenih u empirijskom istraživanju. Naposlijetku će biti ponuđen pregled zaključaka dosadašnjih istraživanja koja su nastojala utvrditi vezu sličnih demografskih i psiholoških karakteristika sa stilom odlučivanja.

4.1 Utjecaj demografskih obilježja na odlučivanje

Demografija je znanost o stanovništvu koja obuhvaća proučavanje broja i prostornog razmještaja stanovništva, prirodnog i mehaničkog (migracijskog) kretanja stanovništva i promjene u demografskim, socio-ekonomskim i ostalim strukturama stanovništva. Osnovni je cilj demografije spoznaja zakonitosti razvoja stanovništva u određenim društveno-ekonomskim uvjetima (Hrvatska enciklopedija, 2016). Demografska analiza može se odnositi na čitava društva ili skupine definirane kriterijima kao što su obrazovanje, nacionalnost, religija, etnicitet, spol, dob i sl.

Ovo istraživanje usredotočilo se na empirijsku provjeru postojanja veze između odabranih demografskih karakteristika i stila odlučivanja. Izabrane demografske karakteristike su spol, dob, radno iskustvo i vrsta studija. Iste će biti detaljnije objašnjene u nastavku rada.

4.1.1 Spol

Određenje osobe prema spolu odnosi se na biološka, fiziološka i fizička obilježja koja razlikuju muškarca i ženu. U hrvatskom jeziku, spol (eng. *sex*) i rod (eng. *gender*) se često pogrešno upotrebljavaju kao istoznačnice, stoga je potrebno istaknuti razliku među njima. Prema Vijeću Europe, rod je društveno konstruirana defnicija spola, društveno oblikovanje biološkoga spola određeno shvaćanjem zadataka, djelovanja i uloga pripisanih muškarcima i ženama u društvu, u javnom i privatnom životu. Rod je kulturološki specifična definicija žena i muškaraca, i prema tome promjenjiva u vremenu i prostoru, za razliku od spola koji je nepromjenjiv od rođenja. Konstrukcija i reprodukcija roda zauzima mjesto na individualnom i društvenom nivou. Nadalje, rod nije samo društveno konstruirana definicija muškaraca i žena,

već i društveno konstruirana definicija odnosa između žena i muškaraca (Lithander, 2000). Upravo zbog širokog semantičkog značenja roda, u provedenom istraživanju koristio se termin spola kao odabranog demografskog obilježja.

4.1.2 Dob

Dob je demografska odrednica koja se odnosi na broj godina koji je protekao od rođenja osobe. Jedna od najčešćih klasifikacija osoba prema dobi razlikuje:

- mlado stanovništvo (od rođenja do 14 godina),
- zrelo stanovništvo (od 15 do 64 godine) i
- staro stanovništvo (starije od 65 godina).

Budući da se provedeno istraživanje odnosi na studentsku populaciju, preciznije studente završne godine, ova klasifikacija nije praktično primjenjiva, uzevši u obzir da svi ispitanici pripadaju kategoriji zrelog stanovništva.

4.1.3 Radno iskustvo

Radno iskustvo odnosi se na period vremena koji je osoba provela radeći posao:

- koji se ubraja u radni staž (poslovi evidentirani u radnoj knjižici),
- honorarno,
- volonterski,
- preko studentskog ugovora.

Budući da redoviti studenti ne mogu obavljati poslove evidentirane u radnoj knjižici, za razliku od izvanrednih, u provedenom istraživanju nije se pravila podjela prema vrsti posla, već isključivo na one studente koji su obavljali bilo koji od navedenih oblika rada u odnosu na studente koji su u potpunosti bez radnog iskustva.

4.1.4 Vrsta studija

U Republici Hrvatskoj, visoko obrazovanje provodi se kroz sveučilišne i stručne studije. Sveučilišni studiji provode se na sveučilištu dok se stručni studiji provode u pravilu na veleučilištu ili visokoj školi. Iznimno, stručni studiji mogu se izvoditi i na sveučilištu, uz pribavljenu suglasnost Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje.

Sveučilišni studij osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te ih osposobljava za

razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća. Sveučilišni studij obuhvaća tri razine: preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij.

Preddiplomski sveučilišni studij traje u pravilu tri do četiri godine i njegovim se završetkom stječe od 180 do 240 ECTS bodova. Završetkom se stječe akademski naziv sveučilišni prvostupnik (baccalaureus), odnosno sveučilišna prvostupnica (baccalaurea), uz naznaku struke, što kvalificira studenta za specijaliziran, umjetnički ili znanstveni rad. Student nakon ove razine može nastaviti studirati na diplomskom sveučilišnom, specijalističkom diplomskom stručnom studiju ili ući na tržište rada.

Diplomski sveučilišni studij traje u pravilu jednu do dvije godine, u kojima se stječe od 60 do 120 ECTS bodova. Ukupan broj bodova koji se stječu završetkom preddiplomskog i diplomskog studija iznosi najmanje 300 ECTS bodova.

Završetkom preddiplomskog i diplomskog sveučilišnog studija stječe se akademski naziv magistar, odnosno magistra, uz naznaku struke. Student nakon ove razine može nastaviti studirati na poslijediplomskom sveučilišnom studiju ili ući na tržište rada.

Poslijediplomski sveučilišni studij traje u pravilu tri godine. Njegovim se završetkom stječe akademski naziv doktora znanosti odnosno doktora umjetnosti. Sveučilište može organizirati poslijediplomski specijalistički studij koji traje jednu do dvije godine i kojim se stječe akademski naziv sveučilišni specijalist, odnosno sveučilišna specijalistica, uz naznaku struke ili dijela struke sukladno nazivu studijskog programa.

Stručni studij pruža studentima primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja i osposobljava ih za neposredno uključivanje u radni proces. Stručni studij obuhvaća dvije razine: stručni studij i specijalistički diplomski stručni studij.

Stručni studij traje dvije do tri godine i njegovim se završetkom stječe od 120 do 180 ECTS bodova. Iznimno, uz odobrenje Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, stručni studij može trajati do četiri godine te se takvim studijem stječe do 240 ECTS bodova. Završetkom stručnog studija s manje od 180 ECTS bodova stječe se stručni naziv stručni pristupnik, odnosno stručna pristupnica, uz naznaku struke. Završetkom stručnog studija sa 180 ili više ECTS bodova stječe se stručni naziv stručni prvostupnik (baccalaureus) odnosno stručna prvostupnica (baccalaurea), uz naznaku struke. Student nakon ove razine može nastaviti studirati na specijalističkom diplomskom stručnom studiju ili diplomskom sveučilišnom studiju ili ući na tržište rada.

Specijalistički diplomski stručni studij traje jednu do dvije godine, u kojima se stječe od 60 do 120 ECTS bodova. Završetkom studija stječe se stručni naziv stručni specijalist, odnosno stručna specijalistica uz naznaku struke ili dijela struke sukladno nazivu studijskog programa. Student nakon ove razine može nastaviti studirati na diplomskom sveučilišnom studiju ili ući na tržište rada.

4.2 Psihološki aspekti odlučivanja

4.2.1 Psihologija u odlučivanju

Psihološka istraživanja procesa odlučivanja rezultirala su deskriptivnim teorijama, eksplanatornim ili teorijama objašnjavanja i preskriptivnim modelima (Stewart, 1998, str. 56). Deskriptivne teorije pokušavaju protumačiti kognitivne, afektivne i bihevioralne procese kroz koje pojedinci prolaze prilikom odlučivanja, dok eksplanatorne teorije nastoje identificirane procese kontrolirati, upravljati njima ili ih čak i predvidjeti. Preskriptivni modeli iznose ideje koje bi trebale unaprijediti proces odlučivanja pojedinca.

Još jedna od temeljnih debata psihologije odlučivanja jest koncept iracionalnosti. Pojedine psihološke teorije pridaju različit značaj racionalnosti u procesima odlučivanja kroz koje prolazi donositelj odluke. Pritom Stewart (1998, str. 56-57) primjećuje kako su preskriptivni modeli skloni procijeniti stupanj racionalnosti znatno većim u odnosu na eksplanatorne teorije. Nadalje, preskriptivni modeli sugeriraju kako iznesene ideje utječu na povećanje racionalnosti u suštinski iracionalnom procesu.

4.2.2 Psihološki pristupi

Tijekom vremena, razvijene su različite kategorizacije psiholoških tradicija. Najvažnije među njima su:

- psihodinamički ili psihoanalitički pristup,
- bihevioristički pristup,
- kognitivni pristup,
- humanistički pristup,
- neurobiološki ili biogeni pristup.

4.2.2.1 Psihodinamički pristup

Ocem ovog pristupa smatra se Sigmund Freud, utemeljitelj psihoanalize i psihoterapije. Glavna postavka ovog pristupa je kako su ljudsko ponašanje i psihološko funkcioniranje

podložni biološkom utjecaju preko djelovanja instinktivnih sila ili poriva. Premda je Freud posebno naglašavao potrebu za reprodukcijom i seksualnim zadovoljstvom, danas se psiholozi slažu da je broj instinktivnih poriva mnogo veći, ističući utjecaj životnih iskustava na psihološki razvoj. Autor ovog pristupa iznio je i tri temeljna aspekta ljudske psihe (Stewart, 1998, str. 59):

1. Id je osnovni izvor energije za tjelesne i psihološke akcije. Također je i instinktivna ili biološka komponenta koja sadrži osnovne porive. Id traži trenutni osjećaj zadovoljstva bez ikakvog suzdržavanja.
2. Ego se razvija kao posljedica iskustava i pomaže u suzdržavanju od impulzivnih akcija na koje potiče id. Prihvaća principe odgođenog zadovoljstva, odnosno suzdržavanje od trenutnog osjećaja zadovoljenja kako bi kasniji bio veći.
3. Superego predstavlja razvoj osjećaja moralnosti i standarda ponašanja. Razvija se tijekom djetinjstva, a često se naziva i sviješću.

Freud navodi kako su osnovna tri aspekta u stalnom konfliktu, zbog čega pojedinac osjeća uznemirenost, posebice u slučaju konflikta većih razmjera. Glavna poteškoća u primjeni ovog pristupa na kontekst menadžerskog odlučivanja je činjenica da je razvijen s ciljem aplikacije u terapeutske svrhe.

4.2.2.2 Bihevioristički pristup

Stewart (1998, str. 60-61) iznosi kako je bihevioristička tradicija suprotstavljena psihodinamičkom pristupu na dva važna područja. Prvo je činjenica da biheviorist odbacuju unutarnja stanja mozga koja se ne mogu promatrati i mjeriti, a drugo pokušaj oponašanja običaja prirodnih znanosti i njenih metodologija istraživanja, kako bi se opravdao status psihologije kao znanosti. Ovaj pristup identificira socijalnu i fizičku okolinu kao primarne ili isključive determinante ponašanja. Vjeruje se kako su dvojica najznačajnijih psihologa u utemeljenju biheviorističke tradicije J.B. Watson i B.F. Skinner. Pritom je Skinnerova formulacija teorije učenja poslužila kao ilustracija osnovnih elemenata biheviorizma. Ova formulacija poznata je kao operantsko uvjetovanje, nasuprot Pavlovljevom klasičnom uvjetovanju (Teale et al., 2003, str. 60) i leži na sljedećim pretpostavkama:

- operantsko ponašanje pojedinca utječe na okolinu i relativno je slobodno od bilo kojih specifičnih podražaja,
- takvo ponašanje ponavljat će se ukoliko je nagrađeno ili pozitivno prihvaćeno,

- ako je specifično operantsko ponašanje pozitivno prihvaćeno u blizini određenog poticaja, to ponašanje bit će povezano s navedenim poticajem i često se ponavljati u sličnim uvjetima,
- ponašanje se „uči“ preko pozitivnog prihvaćanja i ugrađuje se u uvjetne odgovore pojedinca na podražaje iz okoline.

Skinnerovo uvjetovanje još uvijek je prihvaćeno kao korisna eksplanatorna i prediktivna teorija ljudskog ponašanja, premda se danas smatra da predstavlja samo dio moguće potpune spoznaje i pridaje se veći značaj utjecaju svjesnih misli i akcija na ponašanje pojedinca (Stewart, 1998).

4.2.2.3 Kognitivni pristup

Kognitivni pristup u znatnoj mjeri dijeli osobine prethodna dva – pridaje jednaku važnost unutarnjim mentalnim procesima kao psihodinamički, te značaju okoline i socijalnog iskustva poput biheviourističkog pristupa (Stewart, 1998, str. 61). Osnovna ideja kognitivnog pristupa jest kako je pojedinac koji odlučuje „obraditelj informacija“, a njegov proces donošenja odluke možemo shvatiti kao rezultat preuzimanja perceptualnih podataka iz okoline, te analiziranja važnosti i značenja tih podataka. Stewart (1998, str. 62) za dvije fundamentalne ideje na kojima pristup počiva smatra pojmove „sazrijevanja“ i „osobnih konstrukta“. Prvi sugerira kako je preduvjet sposobnosti pojedinca za obavljanje mentalnih zadaća posjedovanje određenih vještina ili spsobnosti. Primjerice, kako bi osoba mogla trčati, mora prethodno znati hodati. Drugi pojam drži kako pojedinci doživljavaju svijet i obavljaju interakciju s njim na temelju niza koncepata koje „konstruiraju“ i razvijaju kroz iskustvo. Kognitivna perspektiva iznimno je važna u razumijevanju pojedinačnog odlučivanja, budući da ukazuje na postojanje kritičnih faktora koji ograničavaju racionalnost.

4.2.2.4 Humanistički pristup

Humanistička perspektiva je, uz psihološko, ujedno i filozofsko mišljenje koje prihvaća fenomenološki pogled na stvarnost. Drži kako ne postoji objektivna interpretacija stvarnosti, već je riječ isključivo o širokoprihvaćenoj definiciji, a ne prepoznavanju „objektivne činjenice“. Zbog toga humanistički pristup smatra da intepretacije nikada neće biti univerzalne, a većina događaja je podložna visokom stupnju individualističke percpecije. Dva važna faktora povezana s humanističkim pristupom su:

- vjera u ljudsko svojstvo slobodne volje koja daje pravo i odgovornost na izbor,
- motivacija – ponašanje i odluke pojedinca pokretane su željom za ispunjenjem vlastitih potencijala, odnosno samopotvrđenja.

Zbog izrazitog naglašavanja individualnosti i jedinstvenosti, pristup humanističke perspektive teško je primijeniti u istraživanjima o pojedinačnom odlučivanju. Međutim, vrijednost pristupa je u potvrđivanju prikladnosti promatranja ljudskih pojedinaca kao svjesnih donositelja odluke, sposobnih izraziti slobodnu volju, te promatranju ponašanja ljudi kroz usmjerenost cilju i ispunjavanju svrhe. Stoga nam pruža općeniti okvir za lakše razumijevanje ciljeva osobnog razvoja i samoaktualizacije (Stewart, 1998, str. 62).

4.2.2.5 Neurobiološki pristup

Neurobiološki pristup se, zbog naglašavanja kako je ponašanje određeno genetskim, fiziološkim i neurobiološkim faktorima, doima manje primjenjivim na odlučivanje. Nedostatnu zastupljenost u literaturi i istraživanjima odlučivanja duguje pretežito zbog tradicionalnog odbijanja da se ponašanje odredi genetski ovisnim. Međutim, s pojavom kloniranja, ponovo je iskrsla rasprava o važnosti prirodnog prema usvojenom utjecaju na ponašanje. Premda je očekivana potvrda premoći nasljednih faktora, najnovija istraživanja genomske teorije ukazuju kako ljudi imaju manje gena no što se prethodno vjerovalo, stoga se sugerira da je naše ponašanje većinom posljedica interakcije sa socijalnim svijetom (Teale et al., 2003, str. 63).

4.2.3 Utjecaj osobnosti pri donošenju odluka

Osobnost je osnovna i jedna od najsnažnijih psiholoških sila koje utječu na donositelja odluke. Oko definicije osobnosti lomila su se „koplja“ psihologije. Jedna definicija smatra osobnost vodiljom karakternih osobina i načina prilagodbe pojedinca u vezama s ostalima u okolini. Druga definira kako je osobnost holistički koncept koji uključuje integrirane kvalitete, navike, interese, ideale i druge karakteristike koje čine pojedinca onakvim kakav jest. Najjednostavnije rečeno, osobnost je esencija osobe, ono što ona jest (Harrison, 1999, str. 177). Freud, kako prenosi Cherry (2016), razlikuje dvije vrste nagona, koje nalazi zaslužnima za kompletno ponašanje pojedinca:

- Instinkti života (eros) – su često nazivani i seksualnim instinktima. Povezani su s osnovom preživljavanja, užitkom i reprodukcijom. Važni su za život pojedinca, kao i održanje vrste kojoj pripada. Uključuju osjećaje gladi, žeđi i želju za izbjegavanjem boli. Energiju koju ovi instinkti generiraju zovemo libido.
- Instinkti smrti – Freud je u svojim istraživanjima primjetio kako osobe koje su proživile određeno traumatično iskustvo često ponovno odigravaju navedene događaje u podsvijesti. Zaključuje kako svi ljudi podsvjesno teže smrti, ali te

želje uvelike potiskuju instinkti života. Freud svako autodestruktivno ponašanje smatra posljedicom energije uzrokovane instinktima smrti, a ispoljavanje ove energije prema drugoj osobi, ističe, manifestira se kroz agresiju i nasilje.

Holistički pristup osobnosti naglašava ukupnost i međupovezanost ponašanja pojedinca. Unutar ovog pristupa, za kontekst odlučivanja posebno je zanimljiva Maslowljeva teorija osobnosti. Isti autor uveo je pojam hijerarhije potreba koje motiviraju ljudsko ponašanje, pri čemu je najviša potreba za samoispunjenjem, ili dostizanjem vlastitih potencijala. Uz preduvjet ispunjenosti potreba niže razine (hrana, voda, seks, sigurnost), Maslow dalje navodi opće karakteristike samoispunjene osobe:

1. Doživljava stvarnost precizno i spremno je prihvaća.
2. Ponaša se prirodno i ima potrebu za privatnošću.
3. Pokazuje samodostatnost, a ne zavisnost.
4. Cijeni život, uživa u njemu i nadilazi obično kroz vrhunce iskustava.
5. Pokazuje ljubav za bližnje i socijalni interes, što uključuje čvrsta prijateljstva.
6. Posjeduje demokratski duh i vjeruje u ravnopravnost.
7. Sposobna se usredotočiti izravno na probleme.
8. Izražava ispravan vrijednosni sustav i razlikuje dobro od lošeg.
9. Ima širokofilozofski smisao za humor.
10. Otporna je na društveni pritisak uklapanja.
11. Dobro je integrirana, potpuna i ispunjena.
12. Nadilazi razlike i zbližava različitosti.

U kontekstu menadžerskih odluka, osobnost donositelja odluke ogledava se najčešće kroz sklonost velikom, srednjem ili malom riziku, težnju traganja za problemima i održanjem kontrole nad situacijom nasuprot čekanja da se problemi sami pojave te preferenciju prema inovaciji ili prokušanim, dokazanim metodama (Harrison, 1999, str. 179-180).

4.2.4 Uloga percepcije pri odlučivanju

Različiti pojedinci vide svijet na drukčiji način. Način intepretacije informacija koje dobijamo osjetilnim putem jest perceptualni proces. Stoga bismo u uvodnoj rečenici predikat „vide“ preciznije mogli izraziti kao „doživljavaju“ (Teale et al., 2003, str. 65). Psihološka istraživanja identificirala su široki raspon faktora koji utječu na proces odlučivanja pojedinca ograničavanjem racionalnosti prilikom obrade informacija. Stewart (1998, str. 65-70) kao neke od najvažnijih navodi pažnju, memoriju, heuristike, predodređenost i percepciju osobe. Važnost

pažnje najlakše predočavamo kroz selektivnu percepciju, koja nam omogućuje zanemarivanje osjetilnih senzacija koje nam nisu važne za akciju koju obavljamo u datom trenutku.

Memorija je zaslužna za pohranjivanje informacija u mozgu i njihovo kasnije prizivanje. Ljudska memorija dijeli se na tri vrste: senzornu ili osjetilnu koja pohranjuje senzacije u kratkom vremenskom periodu nakon što su se pojavile, kratkoročnu memoriju koja priziva i čuva informacije iz senzorne, te dugoročnu memoriju u koju se informacija pohranjuje mnogobrojnim ponavljanjem u kratkoročnoj memoriji. Važno je spomenuti kako jednom upisana, informacija u dugoročnoj memoriji nikada ne nestaje. Međutim, problemi s njenim prizivanjem ili prisjećanjem se pojavljuju, ponajviše zbog činjenice što se informacije ne spremaju u dugoročnoj memoriji u obliku identičnom doživljaju osjetilnih organa.

Heuristike su jednostavna poopćenja ili smjernice koje osobe koriste kako bi umanjile umni napor pri obradi informacija. Pojednostavnjuju i ubrzavaju procese intepretacije i klasifikacije novih informacija, čime olakšavaju predviđanja i odabir.

Predodređenost se koristi kao općeniti pojam koji uključuje predrasude, predispozicije i ostale utjecaje koji ometaju objektivno procesiranje informacija. Premda se ova pojava često smatra negativnom, psihologija ju smatra prirodnom i neizbježnom, uz posebnu napomenu kako je u percepciji osoba izrazito nepoželjna. Kod percepcije osobe predodređenost je najočitija kroz fenomen stereotipiziranja. Stereotip je ranije definirana shema, generalizacija o karakteristikama određenih skupina ili kategorija ljudi. Tipični stereotipi dijele ljude i predviđaju njihove osobine prema spolu, dobi, zanimanju, rasi ili nacionalnosti. Još jedan čest koncept u percepciji osoba jest prototipiziranje, pri čemu osobu klasificiramo prema jednoj ili skupini osobina, te joj potom pripisujemo i sve ostale značajke koje vežemo uz identificiranu kategoriju ili prototip.

Najčešći primjer važnosti percepcije osobe jest selekcija prilikom kadroviranja. Naime, istraživanja poput Ribeauxovog i Poppletonovog te Websterovog, a koja prenosi Stewart (1998, str. 68-69), pokazala su da selekcijski intervju prilikom zapošljavanja najčešće ne omogućuje dobru podlogu za odabir, budući da se u kratkom periodu nakon početka stvara pozitivna ili negativna slika o kandidatu koja se u ostatku intervjua nastoji potvrditi „dokazima“. Navedena dva primjera nisu isključivi faktori koji utječu na percepciju osobe, a kao neke od preostalih može se navesti ranije obrađene osobnost i motivaciju, te prethodna iskustva, osjećaje, vještine i sposobnosti.

4.2.5 Podsvjesni utjecaj na odluke

U skladu s Freudovom teorijom osobnosti, svaki odabir vođen je interakcijom ida, ega i superega. Pritom je neosporiva važnost podsvjesnog uma. Mnogi autoriteti, uključujući Freuda, smatraju intuiciju esencijalno identičnom kreativnim procesima i, uz snove, ju smještaju kao predlogičko iskustvo, nasuprot logičkim procesima razuma (Harrison, 1999, str. 177). Intuitivno odlučivanje prema definiciji se odvija kroz fuziju nesvjesne, predsvjesne i svjesne razine misli, i često se suprotstavlja analitičkom donošenju odluka koje je produkt pažljivog, dedukcijskog razmatranja uz potpunu svijest o uključenim informacijama i operacijama. Upravo zbog utjecaja brojnih razina svijesti prilikom menadžerskog odlučivanja, Harrison (1999) navodi kako je zadovoljavajući ishod najviše čemu se racionalan donositelj odluke može nadati, budući da je maksimizacija ne samo teško dostižna, već praktički nemoguća. Premda se teorija i modeli odlučivanja zasnivaju uglavnom na svjesnoj razini, od iznimne je važnosti razumijeti utjecaj psiholoških sila kojih donositelj odluke nije svjestan, ali značajno utječu na ponašanje. Shvaćanje navedenih procesa može voditi efektivnijem i uspješnijem menadžerskom odlučivanju.

4.2.6 Lokus kontrole

Koncept lokusa kontrole proizlazi iz teorije učenja koju je sredinom dvadesetog stoljeća uveo Rotter (u Cobb-Clark, 2015, str. 2). On u svojim istraživanjima primjećuje kako nagrađivanje ili kažnjavanje određenog načina ponašanja u pojedinaca jača očekivanje da će istovjetno ponašanje izazvati slične reakcije (pozitivne ili negativne) i u budućnosti. Pritom je razina očekivanja o ponavljanju sličnih posljedica bila veća u osoba koje su vjerovale kako su iste ovisne o njihovom vlastitom ponašanju i akcijama, odnosno o njima samima. Rotter zaključuje i kako uvjerenje jesu li događaji koji su nastupili posljedica internih ili eksternih radnji čini jednu od odrednica osobnosti (Cobb-Clark, 2015, str. 2). Na ovim temeljima, razvio se koncept lokusa kontrole, kao stava ili uvjerenja pojedinaca o mjeri u kojoj mogu utjecati na važne događaje u njihovom životu. Pritom osobe koje karakterizira interni lokus kontrole vjeruju da su ti događaji direktna posljedica njihovih radnji i postupaka, dok pojedinci s eksternim lokusom kontrole važne životne događaje vide rezultatom spleta slučajnih okolnosti.

Premda psiholozi danas razlikuju međusobno povezane koncepte poput lokusa kontrole, samoefikasnosti, samopoštovanja, neuroticizma ili doživljene kontrole ponašanja, Judge i suradnici (u Cobb-Clark, 2015, str. 2) nakon svojeg istraživanja zaključuju da su lokus kontrole, samoefikasnost i neuroticizam pokazatelji jednakog koncepta višeg reda. Nadalje sugeriraju kako ova tri konstrukta, uz samopoštovanje, predstavljaju osnovicu samoprocjenjivanja

individue, primjerice određivanja vlastite vrijednosti. Ajzen (u Cobb-Clark, 2015, str. 2-3), pak, lokus kontrole i samoefikasnost smatra sastavnim dijelovima šireg konteksta doživljene kontrole ponašanja. Pritom lokus kontrole oslikava stav pojedine osobe jesu li događaji u njenom životu određeni vlastitim akcijama i ponašanjem, dok je samoefikasnost mjera u kojoj pojedinac vjeruje kako je sposoban prihvatiti određeno ponašanje. Zbog toga je samoefikasnost kontekstno ovisna jer je povezana s doživljenom težinom određene akcije ili ponašanja, a lokus kontrole je općenitija odrednica koja se ne mijenja u različitim situacijama.

Prilikom ekonomskih istraživanja, različitosti među spomenutim konceptima često se zanemaruju, oslanjajući se na lako primjenjive mjere koje često kombiniraju elemente više ovih koncepata. Neodređenost među ovim psihološkim odrednicama dodatno je naglašena postojanjem većeg broja različitih skala za mjerenje, te njihovim izmjenama tijekom vremena. Naposlijetku, istraživači u ekonomskim radovima nastoje se usredotočiti na generalizirane mjere percepcije kontrole, koje su uglavnom kontekstno neovisne, nasuprot psiholozima koji se u pravilu oslanjaju na mjere lokusa kontrole karakteristične određenom području, primjerice, zdravstvenom ili financijskom sektoru (Cobb-Clark, 2015, str. 3).

S psihološkog aspekta, percepcija kontrole jedna je od ključnih odrednica motivacije i ljudskog ponašanja. Atkinson (u Cobb-Clark, 2015, str. 4), primjerice, vidi motivaciju kao produkt dviju ključnih komponenti, motiva i očekivanja. Motiv je općenita sklonost pristupanju ili izbjegavanju neke vrste poticaja, dok je očekivanje procjena pojedinca o izgledima da njegove radnje vode željenom učinku. Bandura (u Cobb-Clark, 2015, str. 4), s druge strane, navodi kako samoefikasnost osobe određuje njenu razinu motivacije, koja se ogledava u količini truda kojeg je spremna uložiti u postizanje ciljanog ishoda, kao i upornosti u savladavanju prepreka.

Lokus kontrole je snažno povezan i sa samokontrolom. Baumeister i njegovi suradnici (u Cobb-Clark, 2015, str. 4) definiraju samokontrolu kao sposobnost prilagodbe vlastitih reakcija kako bi ih se uskladilo s normama, idealima i društvenim očekivanjima, te podredilo krajnjim dugoročnim ciljevima. Samokontrola je predmet psiholoških istraživanja desetljećima, pri čemu je razvijeno preko sto upitnika za njeno mjerenje, od kojih neki direktno povezuju samokontrolu s percepcijom kontrole (Cobb-Clark, 2015, str. 5). Konceptualna veza između lokusa kontrole i samokontrole osobito je važna zbog toga što se u ekonomskim istraživanjima često pojmovi kušnje i samokontrole uključuju u modele intertemporalnog odlučivanja. Prilikom raznovrsnih odluka poput odluka o potrošnji i štednji, kriminalnom ponašanju, prekomjernom jedenju, određivanju cijena i radnih kompenzacija, ispitanici s višom razinom

samokontrole iskazali su veću sklonost odupiranju trenutnim kušnjama (npr. izbori s trenutnim isplatama i dugoročnim troškovima) i poduzimanju dugoročnih investicija (izbori s trenutnim troškovima i dugoročnim isplatama). Uz ranije iznesenu pretpostavku da samokontrolu jača vjerovanje kako su za događaje koji će nastupiti važne akcije pojedinca (interni lokus kontrole), a ne slučajne okolnosti (eksterni lokus kontrole), preko samokontrole možemo posredno povezati utjecaj lokusa kontrole na brojne životne ishode. Deborah Cobb-Clark (2015, str. 5) u svom radu prenosi zaključke drugih istraživača o povezanosti internog lokusa kontrole s brojnim pozitivnim učincima u karijeri pojedinaca, koje uključuju viša primanja i njihov brži rast, veće zadovoljstvo poslom, veću vjerojatnost ponovnog zaposlenja nakon gubitka posla, sklonost samozapošljavanju, bolje poslovne performanse, postavljanje izazovnijih ciljeva, manje stresa uzrokovanog poslom te višu generalnu razinu uspjeha.

4.2.7 Sklonost riziku

Rizik je jedna od karakteristika odluka, a definira se kao mjera nesigurnosti ostvarivanja potencijalno značajnih ili razočaravajućih ishoda odluke. Navedena definicija rizika obuhvaća tri dimenzije ključne za njegovo razumijevanje: nesigurnost ishoda, očekivanja o ishodu i potencijal ishoda (Sitkin i Pablo, 1992, str. 10).

Nesigurnost ishoda podrazumijeva varijabilnost ishoda, nedostatak informacija i znanja o distribuciji potencijalnih ishoda, te nemogućnost kontrole nad postignućem određenog ishoda. Varijabilnost je uobičajeno nepoželjna ukoliko nije uravnotežena višim očekivanim povratom, pretežito zbog činjenice što viša varijanca distribucije ishoda smanjuje sigurnost njegovog predviđanja. Nedostatak znanja o distribuciji potencijalnih ishoda odnosi se na neznanje o svim mogućim ishodima, kao i vjerojatnosti njihove realizacije. Zbog toga očekivana vrijednost ne može biti izračunata, a preferirani ishodi mogu biti neodređeni. Naposlijetku, kada je ishod nekontroliran i u potpunosti ovisan o slučajnosti, rizik je veći u odnosu na situacije u kojima donositelj odluke može utjecati na ishod makar u najmanjoj mjeri (Sitkin i Pablo, 1992, str. 10).

Očekivanja o ishodu značajno utječu na proces i postavke odlučivanja, ovisno o tome jesu li pozitivna ili negativna. Jaz između željene vrijednosti ishoda i prosjeka distribucije mogućih ishoda ključan je u određivanju rizika, budući da i pozitivan ishod može biti razočaravajuć u slučaju usporedbe s izrazito izazovnim ciljnim ishodom (Sitkin i Pablo, 1992, str. 10-11).

Potencijal ishoda može biti konceptualiziran na dva načina. Prvi podrazumijeva da potencijalne posljedice ishoda moraju biti doživljene dovoljno značajnima kako bi potencijalnim prijetnjama ili prilikama bila posvećena pripadajuća pažnja. Drugim riječima, raspon potencijalnih ishoda služi kao pokazatelj koliko ekstreman bi eventualni ishod mogao biti. Drugi način konceptualizacije odnosi se na mogućnost da ishodi predstavljaju stepenastu funkciju te se u tim slučajevima raspon ishoda prikazuje kao kategorička, a ne kontinuirana varijabla (Sitkin i Pablo, 1992, str. 11).

Sklonost riziku smatra se individualnom karakteristikom koja utječe na akcije pojedinca. Donositelji odluke koji uživaju u izazovu koji je posljedica rizika će se vjerojatnije odlučiti na rizične radnje, nego oni donositelji kojima isto ne predstavlja ugodnost. Kod pojedinaca sklonijih riziku preferencija uspjeha i postignuća jača je od želje za izbjegavanjem neuspjeha (Sitkin i Pablo, 1992, str. 12).

Sitkin i Pablo (1992, str. 16-18) tijekom svojih višegodišnjih istraživanja identificiraju tri determinante sklonosti riziku: preferencije rizika, inerciju i prethodna iskustva uspjeha i neuspjeha povezana s rizikom.

Preferencije rizika odnose se na pristup i reakciju pojedinaca na rizik. Pritom je primijećena stabilna razlika u sklonosti osoba da rizik preferiraju ili izbjegavaju. Iz navedenog općenitog stava prema riziku u pravilu se može pouzdano odrediti ponašanje pojedinca u specifičnoj rizičnoj situaciji.

Inercija se očituje kroz uobičajeni ili rutinski način ponašanja u rizičnoj situaciji, koja pojedinca predisponira da predvidivo reagira. Autori vjeruju kako će osobe koje su u prošlosti bile nesklone riziku nastaviti s opreznim ponašanjem u situacijama rizika, dok će donositelji odluke koji su težili riziku i nadalje biti pustolovniji. Ovu tendenciju objašnjavaju inercijom, zbog koje će pojedinci nastaviti s korištenjem procesa i kriterija koje su prethodno koristili čak i uz poseban poticaj na na iskušavanje drukčijeg pristupa.

Ulogu prethodnih iskustava rizičnog ponašanja zanemarivan je u velikom broju istraživanja i teorija, međutim, istraživanja Osborna i Jacksona te Thalera i Johnsona (u Sitkin i Pablo, 1992, str. 17) zaključuju kako će donositelji odluke težiti riziku ukoliko su bili uspješni u prethodnim situacijama kada su se opredijelili za riskantne akcije. Jednako ponašanje primjećuju i kod osoba nesklonih riziku, koje će nastaviti s takvim ponašanjem ukoliko ih je u prošlim situacijama dovelo do uspješnog rješenja. Zbog ovakvog povezivanja ishoda situacije

s njihovim akcijama, osobe nesklone riziku pokazivat će još veću sklonost takvom stavu, dok će donositelji odluke skloni riziku iskazivati sve veću spremnost na poduzimanje rizika.

4.2.8 Želja za uspjehom

Želju za uspjehom teško je definirati bez uključivanja motivacije. Ovi povezani pojmovi mogu se opisati kao interni ili eksterni porivi koji potiču pojedinca na akciju, sposobnost iniciranja i ustrajnosti u nekom zadatku, kao i ulaganje velike količine napora, energije i koncentracije u njega. Visoka motivacija i želja za uspjehom omogućuju usmjeravanje svih dostupnih sredstava u postizanje željenog cilja. Nasuprot, nedostatak istih ograničava produktivnost i dostizanje maksimalnog potencijala pojedinca.

4.2.9 Percepcija o kvaliteti vlastitih odluka

Ne postoji jedinstven stav o pojmu kvalitetne odluke i odlučivanja. Prema teoriji maksimalizacije koristi, ljudi prilikom odlučivanja razmatraju identificirane opcije rješenja koje su im dostupne, te se opredijeljuju za onu koja im omogućuje navišu razinu koristi (Wood, 2012, str. 6). Ova teorija podrazumijeva logičan i racionalan proces odlučivanja u kojem se odmjeravaju prednosti i nedostaci svake opcije te odabire najbolja među njima. Međutim, Milkman i suradnici (u Wood, 2012, str. 6-7) sugeriraju kako dobru odliku karakterizira i zadovoljstvo pojedinca vlastitim izborom prilikom kasnijeg promišljanja o njemu. Drukčije izraženo, dobrom odlukom smatraju onaj izbor koji se i dalje smatra ispravnim nakon što je proteklo određeno vrijeme (Wood, 2012, str. 7). Ovu tvrdnju nadalje možemo preformulirati na način da je dobra odluka ona koja ne izaziva naknadno žaljenje.

Zbog nepostojanja standardnih mjerila za kvalitetu odluke i odlučivanja, u ovom radu ispitivat će se vlastita percepcija pojedinaca o kvaliteti njihovih odluka. Pritom će se od ispitanika tražiti samoevaluacija vlastitih odluka u tri kategorije:

- generalna kvaliteta odluka,
- pozitivan ishod odluka i
- naknadno žaljenje za odabranom opcijom.

Općenita kvaliteta odluka podrazumijeva subjektivan stav pojedinca o kvaliteti vlastitih odluka, bilo prema racionalnom okviru kakvog sugerira teorija maksimalizacije koristi, ili apstraktnijem, intuitivnom osjećaju kako je odluka ispravna. Vlastiti stav o pozitivnom ishodu odluka odnosi se na naknadno vjerovanje kako je odabrana opcija postigla željeni rezultat i cilj, bez obzira je li se isto moglo postići i odabirom neke druge opcije. Ova stavka povezana je s posljednjom, odnosno naknadnim žaljenjem za odabranom opcijom. Žaljenje donositelja

odluke za odabranom opcijom sugerira kako, uz vremenski odmak, vjeruje da je izborom neke druge opcije mogao postići povoljniji ishod. Zbog toga je treća kategorija stava o kvaliteti vlastitih odluka suprotnog predznaka od prethodnih dviju, odnosno viša razina žaljenja implicira manju kvalitetu odluke.

Preko ovih triju kategorija izračunat će se sintetički pokazatelj percepcije kvalitete vlastitih odluka, pri čemu će viša ocjena generalne kvalitete i pozitivnog ishoda odluka povećavati pokazatelj, a ocjena naknadnog žaljenja će ga umanjivati.

4.3 Povezanost individualnih karakteristika donositelja odluke i stilova odlučivanja

Od početaka istraživanja odlučivanja, prisutni su pokušaji otkrivanja međusobne povezanosti različitih utjecajnih faktora. Posebnu pozornost vrijedi posvetiti vezi stilova odlučivanja s drugim bitnim odrednicama odlučivanja. Tambe i Krishnan (2000) u istraživanju o transformacijskom vodstvu i odlučivanju zaključuju kako postoji pozitivna statistička veza transformacijskih vođa s racionalnim, a negativna veza s izbjegavajućim stilom donošenja odluke. Rehman i Wahid (2012), istraživajući sličnu vezu između transformacijskog stila vodstva i stila odlučivanja prema klasifikaciji Scott i Brucea, potvrđuju prethodni zaključak o vezi između transformacijskog stila vodstva i racionalnog stila odlučivanja, ali dolaze i do zaključaka o postojanju snažne pozitivne veze transformacijskog vodstva s intuitivnim i ovisnim stilovima te slabe veze sa spontanim stilom, dok s izbjegavajućim stilom nisu utvrdili postojanje bilo kakve statističke veze. Nadalje su otkrili moderatorsku ulogu emocionalne inteligencije u vezi između spomenutih stilova odlučivanja s transformacijskim stilom vodstva. Istraživanje Nadie Shabir i njenih suradnika bilo je usmjereno određivanju veze između upravljanja konfliktima i stila odlučivanja, mjerenog prema GDMS upitniku autora Scott i Brucea (Shabir et al., 2014). Višestrukom regresijskom analizom otkrili su kako je integrativni stil menadžmenta konflikata pozitivni prediktor racionalnog stila odlučivanja. Izbjegavajući stil menadžmenta konflikata pozitivni je prediktor izbjegavajućeg stila odlučivanja, dok je dominantni stil menadžmenta konflikata, uz izbjegavajući, ujedno i pozitivni prediktor intuitivnog i spontanog stila odlučivanja. Konačno, kompromtirajući stil upravljanja konfliktima bio je negativno statistički povezan sa spontanim stilom odlučivanja.

Ahmad i suradnici ispitivali su povezanost stilova odlučivanja prema Roweu i Masonu s osobnošću i kognitivnim stilom studenata menadžmenta (Ahmad et al., 2012). Rezultati njihovog istraživanja sugeriraju statistički značajnu pozitivnu vezu konceptualnog stila

odlučivanja i intuitivnog tipa osobnosti. Misaoni stil osobnosti statistički je značajnu povezan s direktnim i analitičkim, a negativno s bihevioralnim stilom odlučivanja. Potpuno suprotne rezultate, odnosno pozitivnu ovisnost s bihevioralnim stilom i negativnu s direktnim i analitičkim stilom, zapažaju u slučaju osjetilnog tipa osobnosti. Prosuđujući tip osobnosti pozitivno je vezan s analitičkim stilom odlučivanja i negativno s bihevioralnim stilom. Naposlijetku, zapažaju i negativnu vezu analitičkog stila odlučivanja s percepcijskim tipom osobnosti.

Uzonwanne (2016) temeljem istraživanja na menadžerima neprofitnih organizacija u Texasu dolazi do zaključaka kako su stariji ispitanici skloniji racionalnom stilu odlučivanja. Baiocco i suradnici u istraživanju među talijanskim adolescentima također sugeriraju kako su stariji ispitanici skloniji racionalnom stilu odlučivanja od mlađih, kao i pozitivnu statističku vezu školskog uspjeha s racionalnim stilom odlučivanja, a negativnu sa spontanim stilom (Baiocco et al., 2009). Nisu utvrdili vezu spola sa stilom odlučivanja. Rezultati pokazuju povezanost internog lokusa kontrole i racionalnog stila odlučivanja, te eksternog lokusa kontrole s izbjegavajućim i ovisnim stilom, dok intuitivni stil odlučivanja nije pokazao statistički značajnu vezu s lokusom kontrole. Favasuli (2012) i Thompson (2010) nisu identificirali značajnu vezu lokusa kontrole i stilova odlučivanja. Barber (2005) u istraživanju među adolescentima otkriva pozitivnu korelaciju sklonosti riziku s intuitivnim stilom, te negativnu korelaciju s analitičkim stilom odlučivanja.

Wood (2012) istražuje vezu stila odlučivanja s različitim dimenzijama kvalitete odluke. Rezultati njenog istraživanja ukazuju na pozitivnu vezu racionalnog stila odlučivanja s generalnom kvalitetom odluke, dok je spontani stil negativno povezan s istom. Općenito zaključuje kako racionalni stil odlučivanja pomaže u donošenju dobrih odluka, dok ga izbjegavajući i spontani stil otežavaju.

Navedeni zaključci dosadašnjeg istraživačkog rada problematike stilova odlučivanja i individualnih odrednica osnova su za formiranje očekivanih rezultata empirijskog istraživanja prikazanog u radu.

4.4 Zaključak poglavlja

Kroz poglavlje o individualnim odrednicama odlučivanja, objašnjene su različiti demografski i psihološki faktori koji utječu na proces odlučivanja pojedinca. Najprije su obrazloženi demografski faktori koji utječu na odlučivanje, a korišteni su u empirijskom dijelu

istraživanja, odnosno spol, dob, radno iskustvo i vrsta studija. U dijelu poglavlja koji se usredotočuje na psihološke aspekte, objašnjene su različite psihološke teorije i modeli odlučivanja, koncept iracionalnosti i osnovni psihološki pristupi – psihodinamički, bihevioristički, kognitivni, humanistički i neurobiološki. Navedeni su temeljni psihološki utjecaji na proces odlučivanja na koje donositelj odluke teško utječe i nije ih svjestan, a ograničavaju racionalnost: osobnost i nagoni, percepcija (kroz pažnju, memoriju, heuristike, predodređenost i percepciju osobe) te podsvjesni utjecaj i pojam intuitivnog nasuprot analitičkom donošenju odluke. Detaljno su obrađeni psihološki faktori koji su određivani prilikom empirijskog istraživanja: lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom i percepcija o kvaliteti vlastitih odluka. Na koncu, ponuđen je pregled zaključaka dosadašnjih istraživanja koja su nastojala utvrditi vezu između spomenutih demografskih i prisholoških odrednica sa stilovima odlučivanja.

5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STILOVIMA ODLUČIVANJA STUDENATA ZAVRŠNE GODINE

Poglavlje koje slijedi pobliže će objasniti metodologiju i postavke provedenog empirijskog istraživanja o individualnim razlikama u stilovima odlučivanja studenata završne godine studija ekonomskog usmjerenja. Prvo će se iznijeti postavke i metodologija istraživanja te prezentirati hipoteze koje su ispitivane. Potom će se prikazati rezultati i rasprava o njima.

5.1 Postavke i metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 77 studenata završne godine Ekonomskog fakulteta u Splitu, u obliku online ankete. Ispitanici su bili studenti treće godine sveučilišnog i stručnog preddiplomskog studija, te druge (ukupno pete) godine sveučilišnog diplomskog i specijalističkog stručnog diplomskog studija. U nastavku će se obrazložit struktura ispitanih studenata prema svim individualnim karakteristikama koje su analizirane i čija se veza sa stilom odlučivanja istraživala. Statistička analiza provedena je uz pomoć programskog alata SPSS.

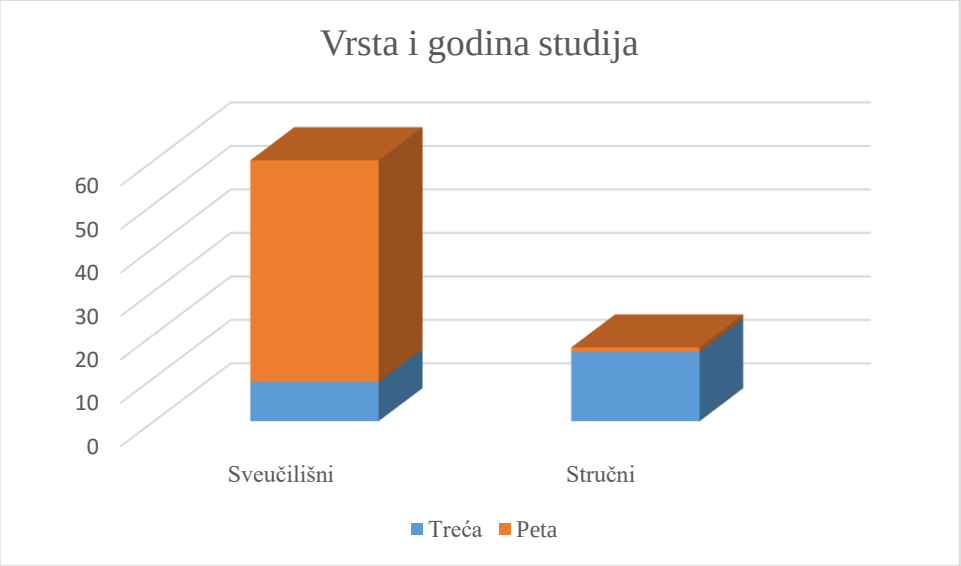
5.1.1 Deskriptivna statistika individualnih karakteristika ispitanih studenata

Od ukupnog broj od 77 studenata, njih 60 pohađalo je sveučilišni studij, od čega 9 preddiplomski i 51 diplomski. U ispitivanju je sudjelovalo i 16 studenata preddiplomskog stručnog studija te 1 student specijalističkog stručnog diplomskog studija. Detaljan pregled strukture ispitanika prema vrsti studija i godini studija nalazi se u tablici 1 i grafikonu 1. Preko tri puta veća brojnost ispitanika sveučilišnih studija može se objasniti većim brojem upisanih studenata na tu vrstu studija na Ekonomskom fakultetu u Splitu, njihovom većom motiviranošću za sudjelovanje u istraživanjima i interesu za znanstveni pristup ekonomiji.

Tablica 1. Vrsta studija i godina studija ispitanika

		Vrsta studija		
		Sveučilišni	*Stručni*	*Ukupno*
Godina studija	Treća	9	16	25
	Peta	51	1	52
	Ukupno	60	17	77

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 1. Struktura ispitanika prema vrsti i godini studija

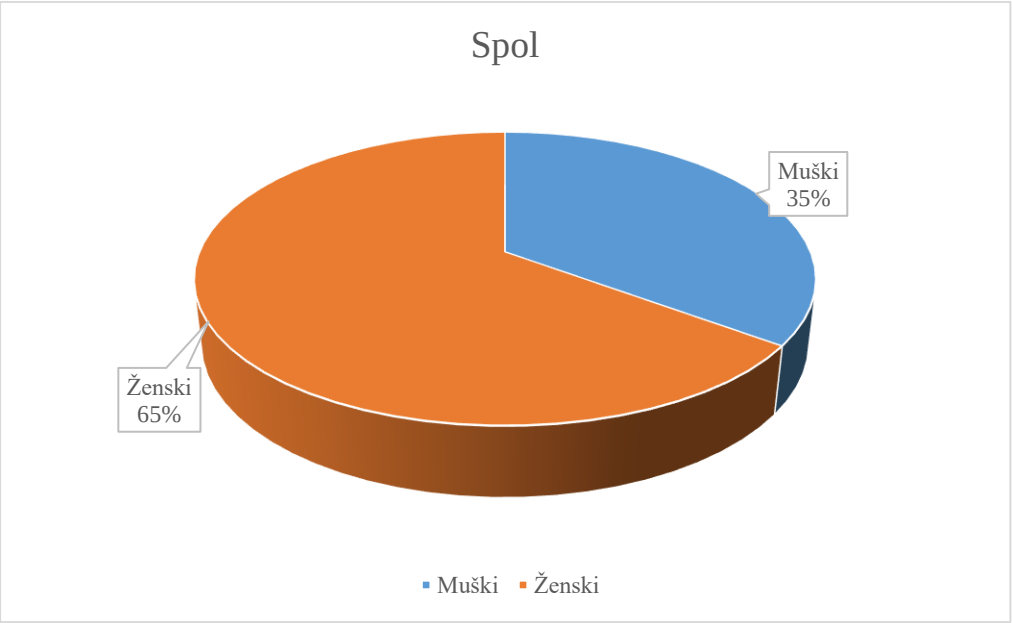
Izvor: istraživanje autora

Od ukupnog broja ispitanika, 35,1% bili su muškarci, a 64,9% uzorka sačinjavale su žene.

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika

Spol	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*
Muški	27	35,1
Ženski	50	64,9
Ukupno	77	100

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika

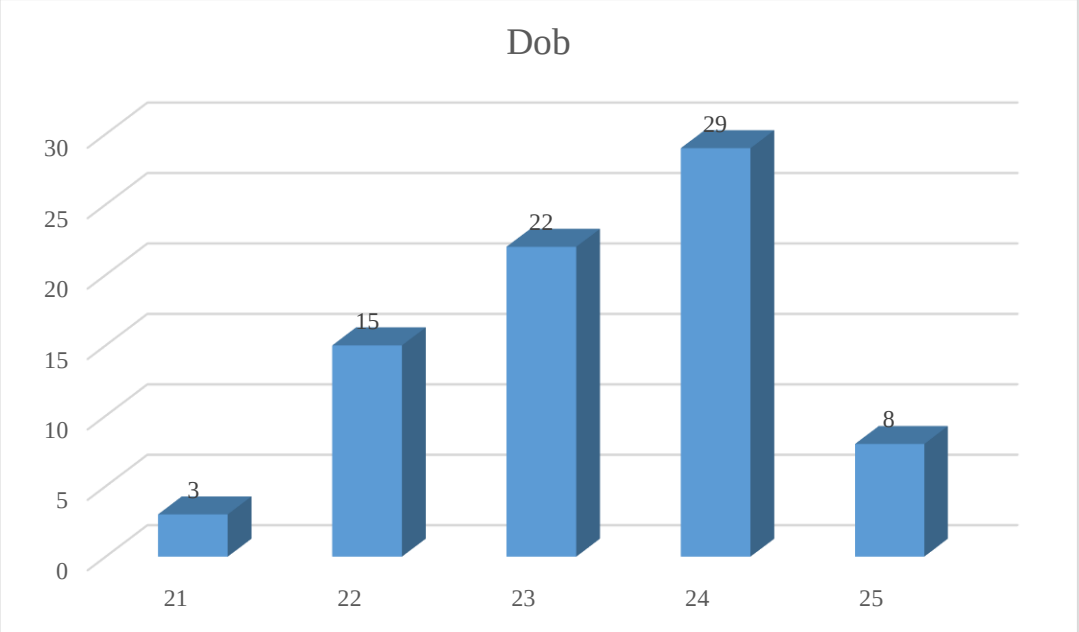
Izvor: istraživanje autora

Raspon dobi ispitanika, studenata završne godine Ekonomskog fakulteta, bio je od 21 do 25 godina. Prosječna dob iznosila je 23,31 godinu, uz standardnu devijaciju od 1,03 godine. Detaljan pregled zastupljenosti ispitanika prema dobi nalazi se u tablici 3.

Tablica 3. Distribucija ispitanika prema dobi

Dob	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
21	3	3,9	3,9
22	15	19,5	23,4
23	22	28,6	51,9
24	29	37,7	89,6
25	8	10,4	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika

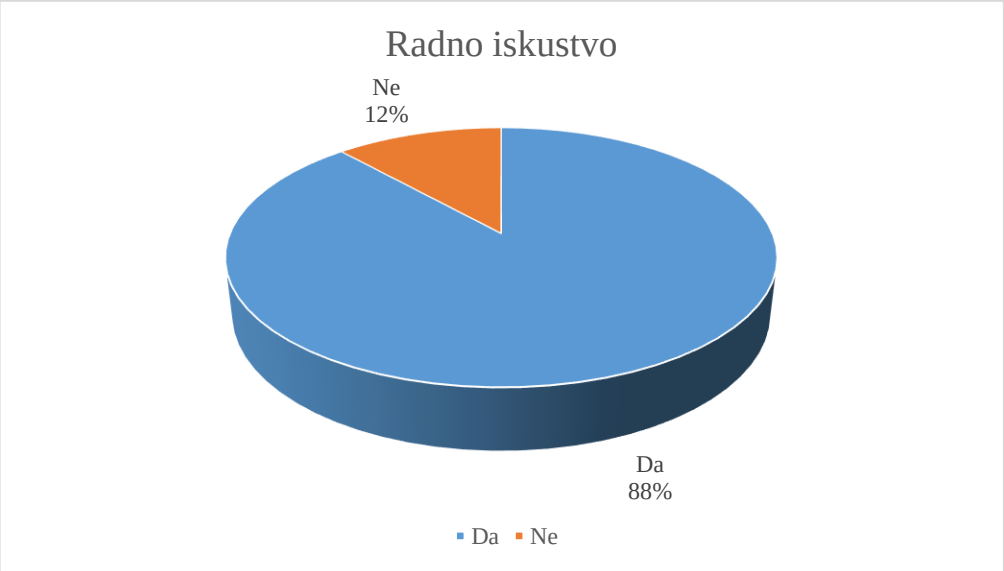
Izvor: istraživanje autora

Većina ispitanika (88,3%), odnosno 68 od ukupno 77, odgovorila je da posjeduje radno iskustvo – u vidu rada evidentiranog u radnoj knjižici, volonterskog rada ili poslova preko studentskih ugovora. Tek 11,7% studenata izjavilo je da uopće nema radnog iskustva.

Tablica 4. Struktura ispitanika prema radnom iskustvu

Radno iskustvo	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*
Da	68	88,3
Ne	9	11,7
Ukupno	77	100,0

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 4. Struktura ispitanika prema radnom iskustvu

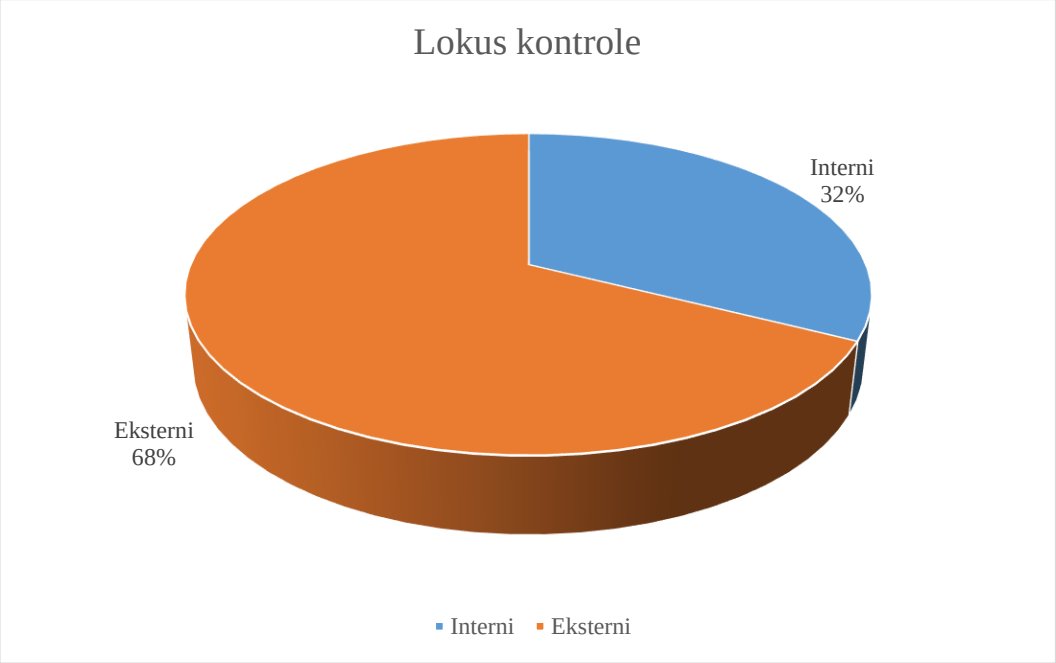
Izvor: istraživanje autora

Prilikom istraživanja, kod 25 studenata (32,5%) identificiran je interni lokus kontrole, dok je u većine studenata, njih 52 (67,5%), identificiran eksterni lokus kontrole.

Tablica 5. Struktura ispitanika prema lokusu kontrole

Lokus kontrole	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*
Interni	25	32,5
Eksterni	52	67,5
Ukupno	77	100,0

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 5. Struktura ispitanika prema lokusu kontrole

Izvor: istraživanje autora

Za 40 ispitanika (51,9%) utvrđeno je kako nisu skloni riziku. Ostalih 37 ispitanika (48,1%) izjasnilo se da su skloni poduzimanu rizika.

Tablica 6. Struktura ispitanika prema sklonosti riziku

Sklonost riziku	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*
Nesklon(a) riziku	40	51,9
Sklon(a) riziku	37	48,1
Ukupno	77	100,0

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 6. Struktura ispitanika prema sklonosti riziku

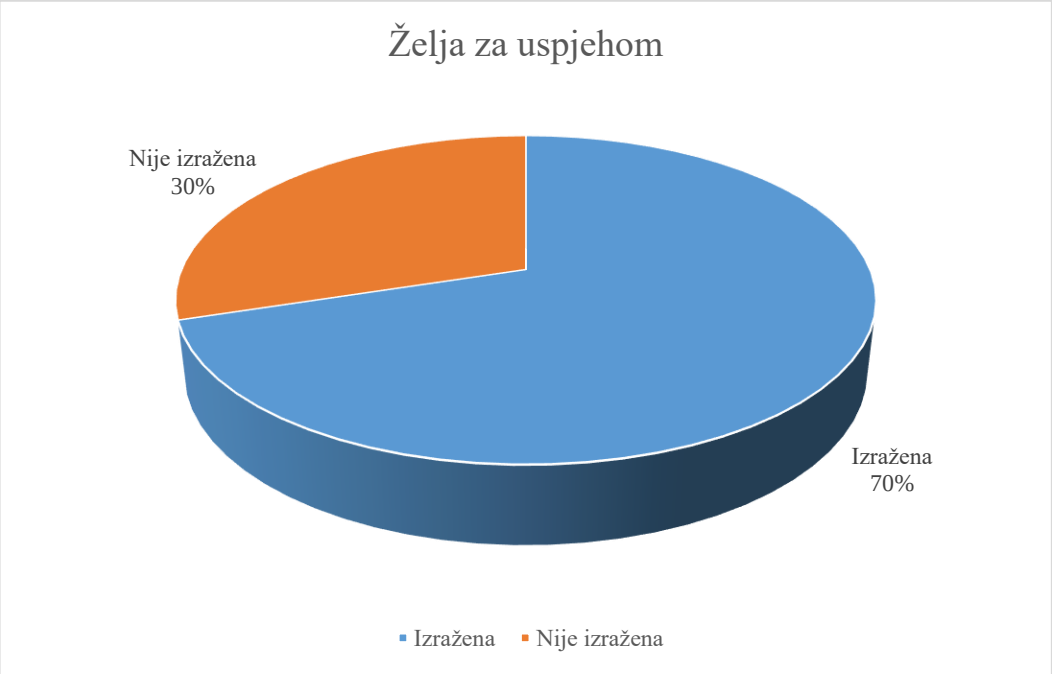
Izvor: istraživanje autora

Kod 54 ispitanika identificirana je izražena želja za uspjehom, što iznosi 70,1% uzorka. 23 ispitanika, odnosno 29,9%, nisu pokazala izraženu želju za uspjehom.

Tablica 7. Struktura ispitanika prema želji za uspjehom

Želja za uspjehom	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*
Izražena	54	70,1
Nije izražena	23	29,9
Ukupno	77	100,0

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 7. Struktura ispitanika prema želji za uspjehom

Izvor: istraživanje autora

Ispitani studenti su tijekom školovanja ostvarili prosječnu ocjenu u rasponu od 2,90 do 4,60. Aritmetička sredina njihovih prosječnih ocjena iznosi 3,686 – uz standardnu devijaciju u iznosu 0,4784. Najviše studenata ostvarilo je prosječnu ocjenu tijekom studija 4,00 i 3,50.

Tablica 8. Deskriptivna statistika prosjeka ocjena ispitanika

Prosjek ocjena	
Broj ispitanika	77
Aritmetička sredina	3,686
Standardna devijacija	0,4784
Minimum	2,90
Maksimum	4,60

Izvor: istraživanje autora

Ispitani studenti ocjenjivali su vlastito zadovoljstvo uspjehom tijekom studija na Likertovoj skali od 1 do 5, pri čemu je najniža vrijednost označavala izrazito nezadovoljstvo, a najviša vrijednost izrazito zadovoljstvo postignutim uspjehom. Srednja vrijednost ocijenjenog zadovoljstva iznosila je 3,65. Standardna devijacija vrijednosti je 0,774. Najniže ocijenjeno zadovoljstvo vlastitim uspjehom je 2, a najviše 5, odnosno nitko nije izrazio kako je izrazito nezadovoljan vlastitim uspjehom tijekom studija. U tablici 10 i na grafikonu 8 prikazana je detaljna distribucija ocijenjenog zadovoljstva ispitanih studenata vlastitim uspjehom na studiju. Najviše ispitanika, 32 ili 41,6% ukupnog broja, izrazilo je kako vlastitim uspjehom nisu niti zadovoljni, niti nezadovoljni. Tek 1 ispitanik manje, ili 40,3%, odgovorio je kako je zadovoljan postignutim uspjehom.

Tablica 9. Deskriptivna statistika zadovoljstva vlastitim uspjehom ispitanika

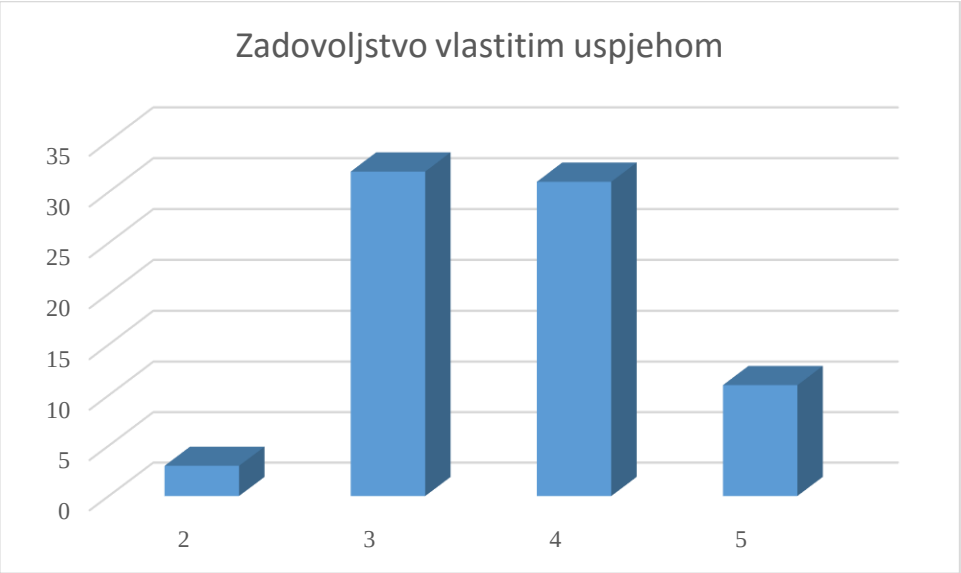
Zadovoljstvo vlastitim uspjehom	
Broj ispitanika	77
Aritmetička sredina	3,65
Standardna devijacija	0,774
Minimum	2
Maksimum	5

Izvor: istraživanje autora

Tablica 10. Struktura ispitanika prema ocijenjenom zadovoljstvu vlastitim uspjehom

Zadovoljstvo vlastitim uspjehom	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
1	0	0	0
2	3	3,9	3,9
3	32	41,6	45,5
4	31	40,3	85,7
5	11	14,3	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 8. Ocijenjeno zadovoljstvo vlastitim uspjehom

Izvor: istraživanje autora

Jedna od ispitivanih psiholoških karakteristika bila je i percepcija o kvaliteti vlastitih odluka. Promatrana je kroz tri kategorije – generalnu kvalitetu donesenih odluka, zadovoljstvo krajnjim ishodom i naknadno žaljenje za učinjenim izborom. Preko ovih triju ocjena formirana je sintetička ukupna ocjena percepcije kvalitete vlastitih odluka.

Tablica 11. Deskriptivna statistika triju kategorija percepcije kvalitete odluka

	Generalna kvaliteta	*Zadovoljstvo ishodom*	*Naknadno žaljenje*
Broj ispitanika	77	77	77
Aritmetička sredina	3,68	3,65	2,42
Standardna devijacija	0,667	0,664	0,965
Minimum	2	2	1
Maksimum	5	5	5

Izvor: istraživanje autora

Ispitanici su ocijenili percepciju o svakoj od triju kategorija preko odabira vlastite razine slaganja s izjavom koja se odnosi na pojedinu kategoriju na skali od 1 do 5, pri čemu najniža ocjena označava kako se s iznesenom tvrdnjom uopće ne slažu, a najviša kako se u potpunosti slažu.

Ocjena generalne kvalitete odluke određena je temeljem slaganja s izjavom „Odluke koje donosim su kvalitetne.“ Detaljan pregled broja ispitanika koji su odabrali svaku od opcija dan je u tablici 12 i na grafikonu 9. Najviše ispitanika, 43 od 77 (55,8%), izrazilo je kako se uglavnom slaže da su odluke koje donose kvalitetne (ocjena 4).

Tablica 12. Percepcija ispitanika o generalnoj kvaliteti vlastitih odluka

Generalna kvaliteta odluka	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
1	0	0	0
2	3	3,9	3,9
3	25	32,5	36,4
4	43	55,8	92,2
5	6	7,8	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 9. Percepcija ispitanika o generalnoj kvaliteti vlastitih odluka

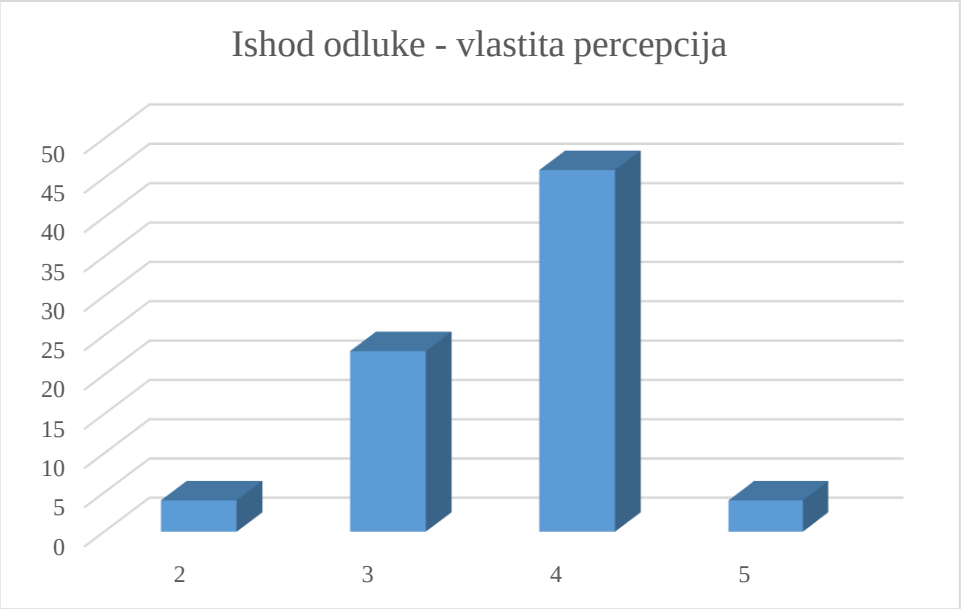
Izvor: istraživanje autora

Samoocijenjeno zadovoljstvo krajnjim ishodom odluke mjereno je preko razine slaganja s izjavom „Odluke koje donesem na koncu se pokažu dobrima.“ Većina ispitanika izrazilo je da se uglavnom slaže kako se njihove odluke na koncu pokažu dobrima, 46 ili 59,7% uzorka. Detaljan pregled strukture odgovora nalazi se u tablici 13 i na grafikonu 10.

Tablica 13. Percepcija ispitanika o pozitivnom ishodu vlastitih odluka

Zadovoljstvo ishodom odluke	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
1	0	0	0
2	4	5,2	5,2
3	23	29,9	35,1
4	46	59,7	94,8
5	4	5,2	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 10. Percepcija ispitanika o pozitivnom ishodu vlastitih odluka

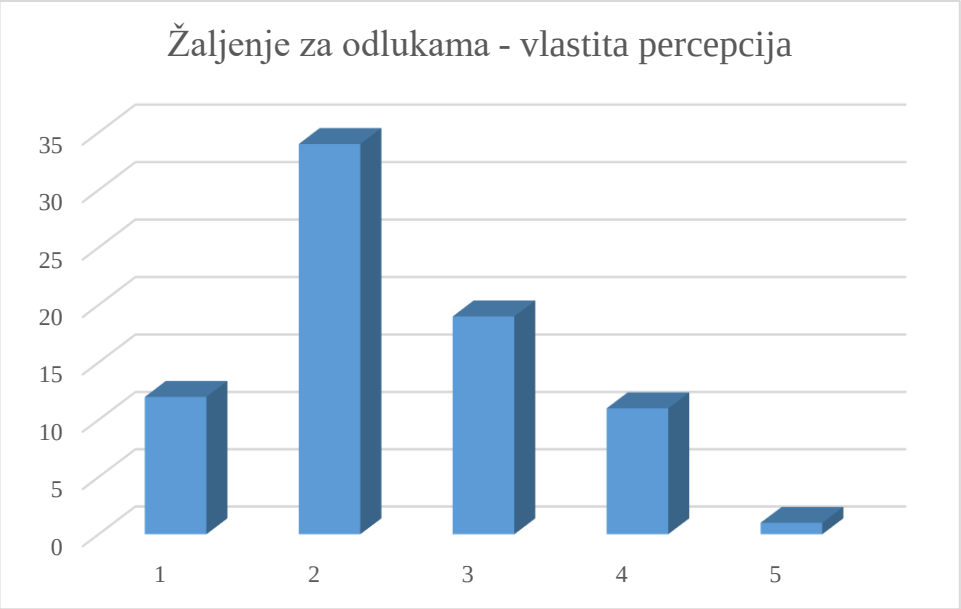
Izvor: istraživanje autora

Naknadno žaljenje za donesenim odlukama određeno je preko ocijenjenog slaganja s izjavom „Kasnije požalim zbog odluka koje donesem.“ Najveći broj ispitanih studenata (34 od 77, odnosno 44,2%) izjavio je kako se s ponuđenom izjavom uglavnom ne slaže. Potpuna struktura ocjena ponuđena je u tablici 14 i na grafikonu 11.

Tablica 14. Percepcija ispitanika o naknadnom žaljenju za vlastitim odlukama

Naknadno žaljenje za odlukom	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
1	12	15,6	15,6
2	34	44,2	59,7
3	19	24,7	84,4
4	11	14,3	98,7
5	1	1,3	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 11. Percepcija ispitanika o naknadnom žaljenju za vlastitim odlukama

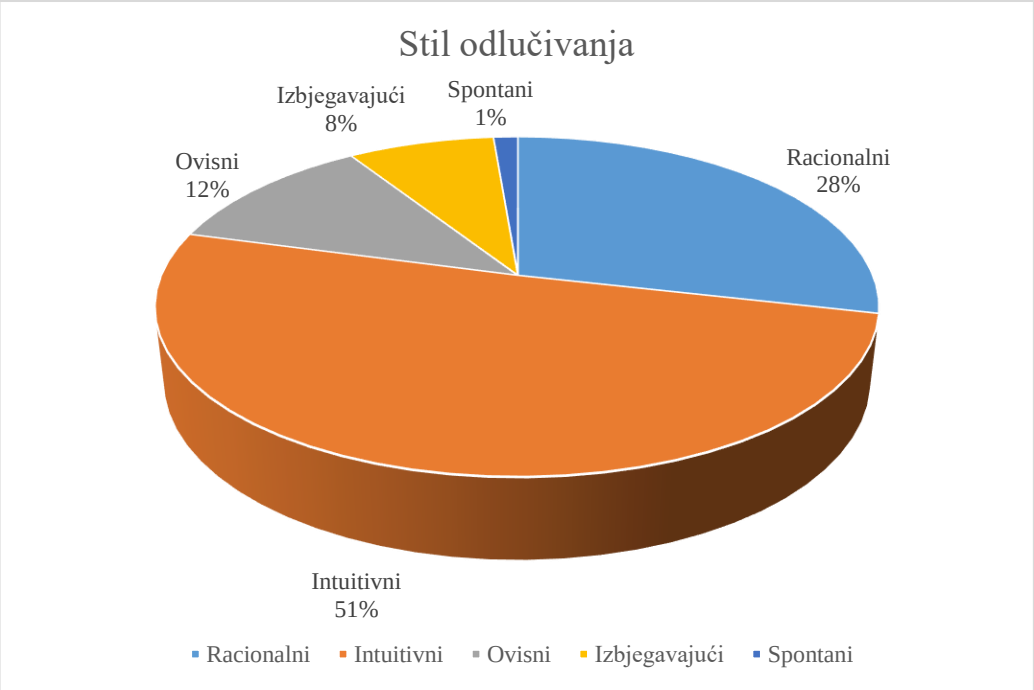
Izvor: istraživanje autora

Nakon obrade prilagođenog GDMS upitnika za određivanje stila odlučivanja, identificirano je kako 39 studenata, odnosno preko polovice (50,6%) ukupnog broja ispitanih karakterizira intuitivni stil odlučivanja. Detaljan prikaz distribucije stilova odlučivanja u ispitanih studenata ponuđen je u tablici 15 te na grafikonu 12.

Tablica 15. Ispitanici prema stilu odlučivanja

Stil odlučivanja	*Frekvencija*	*Relativni udio (%)*	*Kumulativni postotak*
Racionalni	22	28,6	28,6
Intuitivni	39	50,6	79,2
Ovisni	9	11,7	90,9
Izbjegavajući	6	7,8	98,7
Spontani	1	1,3	100,0
Ukupno	77	100,0	

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 12. Ispitanici prema stilu odlučivanja

Izvor: istraživanje autora

5.2 Istraživačke hipoteze

U radu su postavljene tri osnovne hipoteze koje povezuju stil odlučivanja studenata s njihovim individualnim karakteristikama i uspjehom:

Hipoteza 1: Postoje empirijski dokaziva veza između demografskih karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja.

Cilj hipoteze je provjeriti postoji li statistička veza između spola, dobi, vrste studija i radnog iskustva sa stilom odlučivanja studenata. Stil odlučivanja analiziran je korištenjem prilagođene GDMS (*General Decision Making Style*) mjere koja razlikuje: racionalni, intuitivni, ovisni, izbjegavajući i spontani stil. U skladu s prethodnim istraživanjima, očekivani rezultati pokazali bi da distribucija prema stilovima odlučivanja nije ovisna o spolu, dok je kod žena izraženiji intuitivni stil. Od starijih studenata očekuje se češće korištenje racionalnog stila odlučivanja u odnosu na mlađe, kao i od studenata završne godine sveučilišnog preddiplomskog studija u odnosu na studente završne godine stručnog studija. Nadalje, vjeruje se kako će studente s radnim iskustvom rijeđe odlikovati ovisni, izbjegavajući ili spontani stil od studenata u potpunosti bez radnog iskustva.

Hipoteza 2: Postoji empirijski dokaziva veza između psiholoških karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja.

Navedena hipoteza za cilj ima provjeriti postoji li empirijski dokaziva statistička veza između sljedećih psiholoških karakteristika – lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom i percepcija kvalitete vlastitih donesenih odluka – sa stilom odlučivanja pojedinca. Temeljem prethodnih istraživanja, očekuje se kako su studenti s unutarnjim lokusom kontrole skloniji racionalnom stilu odlučivanja, dok studente s vanjskim lokusom kontrole češće karakteriziraju ovisni ili izbjegavajući stil. Vjeruje se kako će studenti skloniji riziku pokazati veću sklonost intuitivnom stilu odlučivanja. Očekuje se kako će se utvrditi postojanje statistički značajne veze studenata kojih odlikuje racionalni stil odlučivanja s većom željom za uspjehom, kao i višom percepcijom kvalitete donesenih vlastitih odluka.

Hipoteza 3: Postoji empirijski dokaziva veza između stila odlučivanja i akademskog uspjeha studenata.

Posljednja hipoteza provjerit će postojanje međuovisnosti stila odlučivanja studenata i njihovog uspjeha tijekom školovanja. Kao mjera akademskog uspjeha koristit će se prosječna ocjena i zadovoljstvo vlastitim uspjehom. Očekivani rezultat temeljem prethodnih istraživanja jest da studenti koji koriste racionalni stil odlučivanja postižu bolji uspjeh (iskazan višom prosječnom ocjenom i razinom zadovoljstva), a studenti sa spontanim stilom lošiji.

5.3 Testiranje hipoteza i rasprava o istraživanju

Unutar istraživanja, postavljene su tri osnovne hipoteze koje su testirane. U nastavku, bit će prikazani rezultati statističke analize na ispitanom uzorku studenata te će uslijediti rasprava o zapaženom.

Hipoteza 1: Postoje empirijski dokaziva veza između demografskih karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja.

Cilj prve hipoteze jest ustvrditi postoji li statistički značajna veza između odabranih demografskih karakteristika (spol, dob, vrsta studija i radno iskustvo) sa stilom odlučivanja. U svrhu provjere, postavljene su četiri pothipoteze.

Hipoteza 1.1: Postoji empirijski dokaziva veza između spola i stila odlučivanja studenata.

Budući da se radi o provjeri ovisnosti između dviju nominalnih varijabli, primijenjen je Hi-kvadrat test. Nulta hipoteza tvrdi kako ne postoji ovisnost stila odlučivanja i spola ispitanika, dok alternativna hipoteza navodi kako ista ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Rezultati testiranja nezavisnosti spola i stila odlučivanja studenata dani su u tablicama 16 i 17.

Tablica 16. Rezultati o spolu i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Spol		
Stil odlučivanja	*Muški*	*Ženski*	*Ukupno*
Racionalni	10	12	22
Intuitivni	12	27	39
Ovisni	3	6	9
Izbjegavajući	1	5	6
Spontani	1	0	1
Ukupno	27	50	77

Izvor: istraživanje autora

Tablica 17. Rezultati testiranja ovisnosti spola i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	4,115	4	0,391
Cramerov φ	0,231	-	0,391

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost hi-kvadrat testa iznosi χ^{2*} = 4,115. U usporedbi s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, empirijska vrijednost je manja, odnosno $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$, što znači da se uz signifikantnost od 5% može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost između stila odlučivanja i spola studenata.

Isti zaključak donosimo usporedbom empirijske signifikantnosti, koja iznosi α^* = 0,391 = 39,1% , što je veće od signifikantnosti testa od 5%, zbog čega se prihvaća nulta hipoteza o nepostojanju ovisnosti među stilom odlučivanja i spolom osoba.

Cramerov φ-koeficijent iznosi 0,231 što sugerira slabu praktičnu ovisnost spola i stila odlučivanja, uz zanemarenu veličinu uzorka, ali statistički nije značajan.

Provjera odnosa spola i izraženosti pojedinih stilova odlučivanja provedena je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza glasi da ne postoji razlika u izraženosti stilova odlučivanja muških i ženskih ispitanika, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlika postoji.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Rezultati testa ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika između ispitanika ženskog i muškog spola u istaknutosti značajki intuitivnog i spontanog stila odlučivanja.

Tablica 18. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	557,000	486,500	650,000	634,000	399,500
Z	-1,265	-2,040	-0,268	-0,439	-2,963
Signifikantnost	0,206	0,041	0,789	0,661	0,003

Izrada: istraživanje autora

Rangovi izraženosti stilova odlučivanja za koje je identificirana statistički značajna veza sa spolom sugeriraju kako su žene sklonije intuitivnom i spontanom stilu odlučivanja. Ovime

su potvrđena oba početna očekivanja: o nepostojanju statistički značajne ovisnosti stila odlučivanja i spola, kao i o većoj izraženosti intuitivnog stila odlučivanja u žena.

Hipoteza 1.2: Postoji empirijski dokaziva veza između dobi i stila odlučivanja studenata.

Za provjeru navedene pothipoteze, korišten je također Hi-kvadrat test. Nulta hipoteza nalaže da ne postoji ovisnost stila odlučivanja i dobi ispitanika, dok alternativna hipoteza navodi kako ista ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Tablica 19. Rezultati testiranja ovisnosti dobi i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	26,682	16	0,045
Cramerov φ	0,294	-	0,045

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima prikazanima u tablici 19, empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi χ^{2*}=26,682. Tablična vrijednost pri signifikantnosti testa od 5% iznosi $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 16]$ =26,30. Budući da je empirijska vrijednost veća od tablične, odnosno $\chi^{2*} > \chi^2_{tab}$, ne može se prihvatiti nulta hipoteza kako ne postoji ovisnost stila odlučivanja o dobi ispitanika, odnosno prihvaća se alternativna hipoteza H1.

Usporedbom empirijske signifikantnosti α^* = 0,045 = 4,5%, što je manje od 5%, dolazi se do istog zaključka, odnosno prihvaćanja alternativne hipoteze kako postoji statistički značajna ovisnost dobi i stila odlučivanja u osnovnom skupu.

Cramerov φ-koeficijent iznosi 0,294 i statistički je značajan uz empirijsku signifikantnost od 4,5%, što sugerira malu, na granici sa srednjom ovisnosti dobi i stila odlučivanja.

Provjerom koeficijenata korelacije između izraženosti pojedinog stila odlučivanja i dobi, prikazanih u tablici 20, zaključujemo kako nema statistički značajne veze između dobi i racionalnog, intuitivnog, ovisnog i spontanog stila odlučivanja, dok između izbjegavajućeg stila odlučivanja i dobi postoji statistički značajna, srednje snažna negativna veza. Iz navedenog slijedi kako su kod starijih ispitanika manje zastupljene značajke izbjegavajućeg stila

odlučivanja. Početno očekivanje da će stariji studenti biti skloniji racionalnom stilu odlučivanja nije empirijski potvrđeno.

Tablica 20. Korelacija dobi i stilova odlučivanja ispitanika

Stil odlučivanja	*Koeficijent korelacije*	*Signifikantnost*
Racionalni	0,099	0,391
Intuitivni	-0,115	0,320
Ovisni	-0,172	0,134
Izbjegavajući	-0,316	0,005
Spontani	-0,189	0,099

Izvor: istraživanje autora

Hipoteza 1.3: Postoji empirijski dokaziva veza između vrste studija i stila odlučivanja studenata.

Za provjeru veze ovih dviju varijabli, ponovo je korišten Hi-kvadrat test. Nulta hipoteza glasi kako ovisnost stila odlučivanja i spola ispitanika ne postoji, dok alternativna hipoteza tvrdi kako ista ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Rezultati Hi-kvadrat testa ovisnosti vrste studija i stila odlučivanja dani su u tablicama 21 i 22.

Tablica 21. Rezultati o vrsti studija i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Vrsta studija		
Stil odlučivanja	*Sveučilišni*	*Stručni*	*Ukupno*
Racionalni	22	0	22
Intuitivni	32	7	39
Ovisni	5	4	9
Izbjegavajući	0	6	6
Spontani	1	0	1
Ukupno	60	17	77

Izvor: istraživanje autora

Tablica 22. Rezultati testiranja ovisnosti vrste studija i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	30,697	4	0,000
Cramerov φ	0,631	-	0,000

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa χ^{2*} = 30,697. U usporedbi s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, empirijska vrijednost je veća od tablične, odnosno $\chi^{2*} > \chi^2_{tab}$, zbog čega se prihvaća alternativna hipoteza da postoji ovisnost stila odlučivanja o vrsti studija ispitanika. Jednak zaključak proizlazi iz usporedbe empirijske signifikantnosti α^* = 0,000 = 0,0%, koja je manja od 5% te se prihvaća alternativna hipoteza.

Cramerov φ-koeficijent statistički je značajan, uz empirijsku signifikatnost 0,0%, i iznosi 0,631. Iz navedenog se zaključuje kako je međuovisnost vrste studija i stila odlučivanja visoka.

Provjera veze između izraženosti pojedinih stilova odlučivanja i vrste studija izvršena je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza tvrdi da razlika u izraženosti stilova odlučivanja studenata sveučilišnog i stručnog studija ne postoji, dok alternativna hipoteza nalaže postojanje razlike.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Rezultati testa, detaljno navedeni u tablici 23, dokazuju postojanje statistički značajne razlike između studenata sveučilišnog i stručnog studija u izraženosti karakteristika racionalnog, ovisnog, izbjegavajućeg i spontanog stila.

Tablica 23. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	172,500	492,000	225,500	174,000	160,000
Z	-4,163	-0,224	-3,507	-4,138	-4,331
Signifikantnost	0,000	0,823	0,000	0,000	0,000

Izvor: istraživanje autora

Iz rangova izraženosti stilova odlučivanja zaključuje se da su studenti sveučilišnog studija skloniji racionalnom, a manje skloni ovisnom, izbjegavajućem i spontanom stilu

odlučivanja. Potvrđuje se početno očekivanje o većoj sklonosti studenta sveučilišnog studija racionalnom stilu odlučivanja. Ipak, zbog značajne razlike u broju ispitanika koji pohađaju sveučilišni u odnosu na stručni studij (grafikon 1), navedeni rezultati djelomice su manje snage. Također, mali broj ispitanika koje karakteriziraju izbjegavajući i spontani stil dodatno ograničavaju zaključke ove provjere.

Hipoteza 1.4: Postoji empirijski dokaziva veza između radnog iskustva i stila odlučivanja studenata.

Prije provođenja Hi-kvadrat testa, postavljaju se dvije hipoteze. Nulta hipoteza tvrdi kako ovisnost stila odlučivanja i radnog iskustva ispitanika ne postoji, dok alternativna hipoteza glasi da ista ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Tablica 24. Rezultati o radnom iskustvu i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Radno iskustvo		
Stil odlučivanja	*Da*	*Ne*	*Ukupno*
Racionalni	21	1	22
Intuitivni	35	4	39
Ovisni	7	2	9
Izbjegavajući	5	1	6
Spontani	0	1	1
Ukupno	68	9	77

Izvor: istraživanje autora

Rezultati Hi-kvadrat testa prikazani su u tablici 25. Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa χ^{2*} = 9,832. U usporedbi s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, empirijska vrijednost je veća, odnosno $\chi^{2*} > \chi^2_{tab}$, stoga se prihvaća alternativna hipoteza kako postoji ovisnost stila odlučivanja o radnom iskustvu.

Jednak zaključak postiže se temeljem empirijske signifikantnosti α^* = 0,043 = 4,3%, koja je manja od 5%, zbog čega se prihvaća alternativna hipoteza.

Cramerov φ-koeficijent statistički je značajan, uz empirijsku signifikatnost 4,3%, i iznosi 0,357. Iz navedenog se zaključuje kako je međuovisnost vrste studija i stila odlučivanja srednje jaka.

Tablica 25. Rezultati testiranja ovisnosti radnog iskustva i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	9,832	4	0,043
Cramerov φ	0,357	-	0,043

Izvor: istraživanje autora

Veza izraženosti pojedinih stilova odlučivanja i radnog iskustva određena je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza označava nepostojanje razlika u izraženosti stilova odlučivanja studenata koji imaju radno iskustvo u odnosu na ispitanike bez radnog iskustva, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Rezultati testa, prikazani u tablici 26, sugeriraju kako postoje statistički značajne razlike među ispitanicima s radnim iskustvom i bez njega u izraženosti racionalnog, intuitivnog i izbjegavajućeg stila odlučivanja.

Tablica 26. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	94,000	78,000	196,000	183,000	225,500
Z	-3,376	-3,665	-1,750	-1,956	-1,286
Signifikantnost	0,001	0,000	0,080	0,050	0,198

Izvor: istraživanje autora

Prema rangovima izraženosti stilova odlučivanja, sugerira se kako su studenti s radnim iskustvom skloniji racionalnom, inutitivnom i izbjegavajućem stilu, što je suprotno inicijalnim očekivanjima da su studenti s radnim iskustvom manje skloni izbjegavajućem i ovisnom stilu. Međutim, ove zaključke treba promatrati s izrazitim oprezom zbog značajne razlike u veličinama uzoraka, prikazanih u grafikonu 4, budući da su ispitanici s radnim iskustvom bili preko sedam puta brojniji. Dodatan ograničavajući faktor je i mnogo manji relativni udio studenata s izbjegavajućim, a posebice spontanim stilom odlučivanja, u ukupnom uzorku ispitanika.

Prva hipoteza, da postoji empirijski dokaziva veza između demografskih karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja djelomično je potvrđena. Naime, provjerom Hi-kvadrat testom utvrđeno je kako statistički značajna veza postoji između stila odlučivanja i dobi, vrste studija te radnog iskustva, ali ne postoji statistički značajna veza spola i stila odlučivanja.

Hipoteza 2: Postoji empirijski dokaziva veza između psiholoških karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja.

Cilj druge hipoteze je provjeriti postojanje statistički značajne veze stila odlučivanja s odabranim psihološkim karakteristikama (lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom i percepcija kvalitete vlastitih donesenih odluka). Kako bi se spomenuta provjera realizirala, postavljene su četiri pothipoteze.

Hipoteza 2.1: Postoji empirijski dokaziva veza između lokusa kontrole i stila odlučivanja studenata.

Za provjeru ovisnosti lokusa kontrole i stila odlučivanja kao dviju nominalnih varijabli, korišten je Hi-kvadrat test. Nulta hipoteza glasi kako ovisnost stila odlučivanja i lokusa kontrole ispitanika ne postoji, dok alternativna hipoteza navodi da ista ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Tablica 27. Rezultati o lokusu kontrole i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Lokus kontrole		
Stil odlučivanja	*Interni*	*Eksterni*	*Ukupno*
Racionalni	7	15	22
Intuitivni	12	27	39
Ovisni	3	6	9
Izbjegavajući	2	4	6
Spontani	1	0	1
Ukupno	25	52	77

Izvor: istraživanje autora

Empirijski rezultat Hi-kvadrat testa iznosi χ^{2*} = 2,141 (tablica 28). Usporedbom s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, zaključujemo da je empirijska vrijednost manja, odnosno $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$ što znači da se pri signifikantnosti od 5% može

prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji ovisnost između stila odlučivanja i lokusa kontrole studenata.

Empirijska signifikantnost iznosi $\alpha^* = 0,710 = 71,0\%$, te je veća od 5%, zbog čega je zaključak o neovisnosti lokusa kontrole i stilova odlučivanja jednak.

Cramerov φ-koeficijent također nije statistički značajan, a iznosi 0,167.

Tablica 28. Rezultati testiranja ovisnosti lokusa kontrole i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	2,141	4	0,710
Cramerov φ	0,167	-	0,710

Izvor: istraživanje autora

Provjera razlika u izraženosti stilova odlučivanja između studenata s internim i eksternim lokusom kontrole realizirana je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza označava nepostojanje razlika u izraženosti stilova odlučivanja i lokusa kontrole, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Rezultati testa prikazani su u tablici 29. Zaključuje se kako statistički značajne razlike među ispitanicima postoje samo u izraženosti izbjegavajućeg stila odlučivanja.

Tablica 29. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	562,000	568,500	498,500	443,500	584,500
Z	-0,962	-0,899	-1,654	-2,253	-0,718
Signifikantnost	0,336	0,369	0,098	0,024	0,473

Izvor: istraživanje autora

Prosječni rangovi sugeriraju kako su studenti s eksternim lokusom kontrole skloniji izbjegavajućem stilu, čime je potvrđeno početno očekivanje. Snagu ovog zaključka umanjuje relativno mali udio ispitanika s izbjegavajućim stilom u odnosu na racionalni ili intuitivni. Inicijalna očekivanja da su studenti s internim lokusom kontrole skloniji racionalnom, a studenti s eksternim lokusom kontrole ovisnom stilu odlučivanja, nisu empirijski potvrđene.

Hipoteza 2.2: Postoji empirijski dokaziva veza između sklonosti riziku i stila odlučivanja studenata.

Testiranje je provedeno Hi-kvadrat testom. Nulta hipoteza tvrdi da ne postoji ovisnost između sklonosti riziku i stila odlučivanja studenata. Alternativna hipoteza glasi kako među njima postoji ovisnost.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Tablica 30. Rezultati o sklonosti riziku i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Sklonosti riziku		
Stil odlučivanja	*Nesklon(a) riziku*	*Sklon(a) riziku*	*Ukupno*
Racionalni	15	7	22
Intuitivni	17	22	39
Ovisni	5	4	9
Izbjegavajući	2	4	6
Spontani	1	0	1
Ukupno	40	37	77

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa iznosi χ^{2*} = 5,219. Usporedbom s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, uočavamo da je empirijska vrijednost manja, odnosno $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$ što znači da se pri signifikantnosti od 5% prihvaća nulta hipoteza o nepostojanju ovisnosti između stila odlučivanja i sklonosti riziku studenata.

Do jednakog zaključka dolazi se i temeljem empirijske signifikantnosti, koja iznosi α^* = 0,266 = 26,6%, odnosno veća je od 5%.

Cramerov φ-koeficijent također nije statistički značajan, a iznosi 0,260.

Tablica 31. Rezultati testiranja ovisnosti sklonosti riziku i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	5,219	4	0,266
Cramerov φ	0,260	-	0,266

Izvor: istraživanje autora

Provjera postojanja razlika u izraženosti stilova odlučivanja između studenata različite sklonosti riziku provedena je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza sugerira nepostojanje razlika u izraženosti stilova odlučivanja i sklonosti riziku, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Prema rezultatima testa, ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti stilova odlučivanja s obzirom na sklonost riziku

Tablica 32.. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	579,000	613,500	671,500	673,500	680,500
Z	-1,649	-1,307	-0,701	-0,680	-0,611
Signifikantnost	0,099	0,191	0,483	0,497	0,541

Izvor: istraživanje autora

Početna pretpostavka kako su studenti koji preferiraju rizik skloniji spontanom stilu odlučivanja nije empirijski potvrđena.

Hipoteza 2.3: Postoji empirijski dokaziva veza između želje za uspjehom i stila odlučivanja studenata.

Provjera ovisnosti realizirana je Hi-kvadrat testom. Nulta hipoteza nalaže da ne postoji ovisnost između želje za uspjehom i stila odlučivanja studenata. Alternativna hipoteza tvrdi kako navedena ovisnost postoji.

H_0:.....$P_{ij} = P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}, \quad \forall i, \forall j \quad i = 1,2, \dots, r; \quad j = 1,2, \dots, c$

H_1:.....$\exists P_{ij} \neq P_{i\blacksquare} \cdot P_{\blacksquare j}$

Rezultati o želji za uspjehom i stilu odlučivanja ispitanih studenata dani su u tablici 33, dok se pregled rezultat Hi-kvadrat testa o postojanju ovisnosti istih varijabli nalazi u tablici 34.

Tablica 33. Rezultati o želji za uspjehom i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika

	Želja za uspjehom		
Stil odlučivanja	*Izražena*	*Nije izražena*	*Ukupno*
Racionalni	20	2	22
Intuitivni	24	15	39
Ovisni	6	3	9
Izbjegavajući	3	3	6
Spontani	1	0	1
Ukupno	54	23	77

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost Hi-kvadrat iznosi χ^{2*} = 7,547 i manja je od tablične vrijednosti $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, odnosno $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$, što znači da se pri signifikantnosti od 5% prihvaća nulta hipoteza kako ne postoji ovisnost između stila odlučivanja i želje za uspjehom studenata.

Do jednakog zaključka dolazi se i temeljem empirijske signifikantnosti, koja iznosi α^* = 0,110= 11,0%, odnosno veća je od 5%.

Cramerov φ-koeficijent također nije statistički značajan, a iznosi 0,313.

Tablica 34. Rezultati testiranja ovisnosti želje za uspjehom i stila odlučivanja

	Vrijednost	*Stupnjevi slobode*	*Signifikantnost*
Hi-kvadrat	7,547	4	0,110
Cramerov φ	0,313	-	0,110

Izvor: istraživanje autora

Postojanje razlika u izraženosti stilova odlučivanja među studentima s različitom željom za uspjehom provjereno je Mann-Whitney U-testom. Nulta hipoteza sugerira nepostojanje razlika u izraženosti stilova odlučivanja i sklonosti riziku, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Iz rezultata testa zaključuje se kako ne postoje statistički značajne razlike u izraženosti stilova odlučivanja između studenata s izraženom i neizraženom željom za uspjehom.

Tablica 35. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika

	Racionalni	*Intuitivni*	*Ovisni*	*Izbjegavajući*	*Spontani*
Mann-Whitney U	610,500	495,000	609,500	566,000	448,500
Z	-0,117	-1,422	-0,128	-0,614	-1,934
Signifikantnost	0,907	0,155	0,898	0,539	0,053

Izvor: istraživanje autora

Inicijalno predviđanje kako su studenti s izraženom željom za uspjehom skloniji racionalnom stilu odlučivanja nije empirijski potvrđeno.

Hipoteza 2.4: Postoji empirijski dokaziva veza između percepcije kvalitete vlastitih doensenih odluka i stila odlučivanja studenata.

Postojanje ovisnosti percepcije kvalitete vlastitih odluka i stila odlučivanja provedeno je preko sintetičke varijable koja se sastoji od triju kategorija – percepcije generalne kvalitete, pozitivnog krajnjeg ishoda vlastitih odluka i naknadnog žaljenja za odabirom. Percepcija generalne kvalitete i ishoda vlastitih odluka pozitivnog su predznaka u ukupnoj ocjeni, dok je naknadno žaljenje suprotno i umanjuje ukupan zbroj.

Najprije je provjereno postojanje razlika u ocjeni pojedinačnih kategorija, a potom i postojanje razlika ukupne ocjene kvalitete vlastitih odluka među studentima s različitim stilovima odlučivanja. Sve provjere realizirane su Kruskal-Wallis testom.

Nulta hipoteza sugerira nepostojanje razlika u rangovima studenata različitog stila odlučivanja, dok alternativna hipoteza tvrdi kako razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Rezultati provjere prikazani su detaljno u tablici 36.

Tablica 36. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika

Vlastita percepcija	*Kvaliteta odluke*	*Pozitivan ishod*	*Žaljenje*	*Ukupna ocjena kvalitete*
Hi-kvadrat	5,610	10,506	7,723	14,317
Stupnjevi slobode	4	4	4	4
Signifikantnost	0,230	0,033	0,102	0,006

Izvor: istraživanje autora

Tablična vrijednost Hi-kvadrat iznosi $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$. Usporedbom empirijskih vrijednosti s tabličnom, zaključuje se kako statistički značajne razlike u ispitanicima s različitim stilovima odlučivanja postoje u rangovima ocjene pozitivnog ishoda vlastitih odluka, te ukupnoj ocjeni kvalitete vlastitih odluka. Do jednakog zaključka dolazi se i usporedbom empirijskih signifikantnosti sa signifikantnošću testa od 5%.

Rangovi statistički značajnih pokazatelja sugeriraju kako su ishodom vlastitih odluka najzadovoljniji studenti s racionalnim stilom odlučivanja. Rang zadovoljstva dalje se smanjuje redom od intuitivnog, preko ovisnog i izbjegavajućeg stila, dok su studenti koje karakterizira spontani stil najmanje zadovoljni ishodima vlastitih odluka.

U pogledu vlastite ocjene ukupne kvalitete vlastitih odluka, studenti s intuitivnim stilom odlučivanja smatraju svoje odluke najkvalitetnijima u ovoj usporedbi. Slijede studenti racionalnog stila, potom spontanog, izbjegavajućeg, a najmanju ocjenu ukupne kvalitete zabilježili su studenti čiji je stil odlučivanja ovisne prirode.

Inicijalno očekivanje da će studenti s racionalnim stilom odlučivanja imati najvišu percepciju kvalitete vlastitih odluka nije ispunjeno. Treba pritom istaknuti kako je razlika u rangovima ocjene ukupne kvalitete vlastitih odluka između studenata koje karakterizira racionalni nasuprot intuitivnog stila odlučivanja veoma malena, što se može pokušati objasniti samom definicijom intuitivnih donositelja odluke koji se opredjeljuju za opciju u čiju ispravnost vjeruju.

Druga hipoteza, kako postoji empirijski dokaziva veza između psiholoških karakteristika studenata i njihovog stila odlučivanja, također se djelomično prihvaća, budući da je statistički značajna veza identificirana između percepcije o kvaliteti vlastitih odluka i stila odlučivanja. Unatoč tomu, statistički značajna veza nije ustanovljena između stila odlučivanja i lokusa kontrole, sklonosti riziku i želje za uspjehom.

Hipoteza 3: Postoji empirijski dokaziva veza između stila odlučivanja i akademskog uspjeha studenata.

Veza stila odlučivanja i akademskog uspjeha određivana je temeljem dvaju pokazatelja: prosječne ocjene studiranja te zadovoljstva vlastitim uspjehom. Stoga se u službi provjere postavljaju dvije pothipoteze.

Hipoteza 3.1: Postoji empirijski dokaziva veza između stila odlučivanja i prosječne ocjene studenata.

Provjera veze stilova odlučivanja studenata i njihove prosječne ocjene realizirana je Kruskal-Wallis testom. Nulta hipoteza glasi kako nema razlike u rangovima prosječne ocjene studenata različitih stilova odlučivanja. Alternativna hipoteza tvrdi da razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Tablica 37. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika

Prosječna ocjena studenata	
Hi-kvadrat	9,096
Stupnjevi slobode	4
Signifikantnost	0,059

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa χ^{2*} = 9,096 i manja je od tablične vrijednosti $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, $\chi^{2*} < \chi^2_{tab}$, odnosno pri signifikantnosti od 5% prihvaća se nulta hipoteza kako ne postoji statistički značajna razlika u rangovima prosječne ocjene studenata različitih stilova odlučivanja.

Do jednakog zaključka dolazi se i temeljem empirijske signifikantnosti, koja iznosi α^* = 0,059= 5,9%, odnosno veća je od 5%.

Empirijski rezultati nisu uspjeli potvrditi teoretsku pretpostavku o najvećoj uspješnosti studenata koje odlikuje racionalni stil odlučivanja.

Hipoteza 3.2: Postoji empirijski dokaziva veza između stila odlučivanja i zadovoljstva uspjehom studenata.

Provjera povezanosti stilova odlučivanja studenata i njihovog zadovoljstva uspjehom tijekom studija izvedena je Kruskal-Wallis testom. Nulta hipoteza nalaže nepostojanje razlika u rangovima zadovoljstva uspjehom studenata prema stilu odlučivanja. Alternativna hipoteza sugerira da razlike postoje.

H_0 – ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

H_1 - postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

Tablica 38. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika

Zadovoljstvo vlastitim akademskim uspjehom	
Hi-kvadrat	12,404
Stupnjevi slobode	4
Signifikantnost	0,015

Izvor: istraživanje autora

Empirijska vrijednost Hi-kvadrat testa χ^{2*} = 12,404. U usporedbi s tabličnom vrijednošću $\chi^2_{tab}[\alpha = 5\%; df = 4] = 9{,}49$, empirijska vrijednost je veća, odnosno $\chi^{2*} > \chi^2_{tab}$, stoga se prihvaća alternativna hipoteza da postoji statistički značajna razlika u rangovima zadovoljstva vlastitim uspjehom ispitanika različitog stila odlučivanja.

Jednak zaključak postiže se temeljem empirijske signifikantnosti α^* = 0,015 = 1,5%, koja je manja od 5%, zbog čega se prihvaća alternativna hipoteza.

Prema prosječnim rangovima (tablica 39), najzadovoljniji vlastitim uspjehom su studenti s racionalnim stilom odlučivanja, a slijede ih studenti koje karakterizira intuitivni stil, potom ovisni, spontani, a najmanje zadovoljni su studenti s izbjegavajućim stilom. Ovime je empirijski potvrđena početna pretpostavka kako su studenti koji primjenjuju racionalni stil odlučivanja najzadovoljniji vlastitim uspjehom. Studenti sa spontanim stilom na pretposljednjem su mjestu, ali snagu rezultata vrlo značajno umanjuje što je navedeni stil identificiran samo kod jednog ispitanog studenta unutar čitavog uzorka.

Tablica 39. Rangovi zadovoljstva uspjehom studenata prema stilu odlučivanja

Stil odlučivanja	*Broj ispitanika*	*Prosječni rang*
Racionalni	22	49,09
Intuitivni	39	38,17
Ovisni	9	33,50
Izbjegavajući	6	18,92
Spontani	1	19,50
Ukupno	77	

Izvor: istraživanje autora

Treća hipoteza, da postoji empirijski dokaziva veza između stila odlučivanja i akademskog uspjeha studenata, djelomično se prihvaća, unatoč tomu što statistički značajna veza između stila odlučivanja i prosječne ocjene studenata nije utvrđena, zbog toga što je dokazana statistički značajna veza između stila odlučivanja studenata i njihovog zadovoljstva vlastitim uspjehom.

6 ZAKLJUČAK

Primarni cilj istraživanja bio je ispitati u kojoj mjeri se razlikuju stilovi odlučivanja studenata završne godine. Testirana je povezanost stila odlučivanja studenata s nekoliko odabranih demografskih (spol, dob, vrsta studija, radno iskustvo) i psiholoških karakteristika (lokus kontrole, sklonost riziku, želja za uspjehom te percepcija kvalitete vlastitih odluka), te akademskim uspjehom (prosječna ocjena i zadovoljstvo uspjehom tijekom studija).

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 77 studenata završne godine Ekonomskog fakulteta u Splitu. Postavljene su tri temeljne hipoteze i njihove pothipoteze. Temeljem rezultata provjere pothipoteza, donesen je cjelovit zaključan o prihvaćanju ili neprihvaćanju glavne hipoteze.

Rezultati ispitivanja veze stila odlučivanja i spola studenata, provedenog Hi-kvadrat testom, otkrili su kako statistički značajne ovisnosti nema. Međutim provjera veze izraženosti pojedinih stilova i spola Mann-Whitney U-testom otkrila je kako su intuitivni i spontani stil odlučivanja izraženiji kod žena. Provjera odnosa stila odlučivanja i dobi otkrila nam je postojanje statistički značajne veze između ovih dviju varijabli, kao i srednje snažnu negativnu korelaciju dobi i izraženosti izbjegavajućeg stila odlučivanja. Ovakvi rezultati djelomice se razlikuju u odnosu na većinu sličnih istraživanja koja su identificirala pozitivnu ovisnost dobi i racionalnog stila odlučivanja studenata i učenika. Ovisnost vrste studija i stila odlučivanja također se pokazala statistički značajnom. Potvrđeno je očekivanje kako su studenti sveučilišnog studija skloniji racionalnom stilu odlučivanja, a ujedno su se pokazali i manje skloni ovisnom, izbjegavajućem i spontanom stilu. Snaga ovog zaključka donekle je umanjena velikom razlikom u broju ispitanika sa sveučilišnog u odnosu na stručni studij. Identificirana je i statistički značajna veza radnog iskustva sa stilovima odlučivanja. Studenti s radnim iskustvom pokazali su veću sklonost racionalnom, inutitivnom i izbjegavajućem stilu, suprotno inicijalnim očekivanjima da su studenti s radnim iskustvom manje skloni izbjegavajućem i ovisnom stilu. Međutim, ove zaključke treba promatrati s izrazitim oprezom, budući da su ispitanici s radnim iskustvom bili preko sedam puta brojniji. Dodatan ograničavajući faktor je i mnogo manji relativni udio studenata s izbjegavajućim, a posebice spontanim stilom odlučivanja, u ukupnom uzorku ispitanika. Na temelju navedenih rezultata pothipoteza, prva hipoteza djelomično je prihvaćena.

Provjerom pothipoteza unutar druge hipoteze, Hi-kvadrat testom je ustanovljeno da ne postoji generalna ovisnost lokusa kontrole i stilova odlučivanja. Ipak, provjera veze izraženosti stilova odlučivanja i lokusa kontrole otkrila je kako je kod studenata s eksternim lokusom kontrole izbjegavajući stil izraženiji, čime je djelomice potvrđeno početno očekivanje. Snagu zaključka umanjuje relativno mali udio ispitanika s izbjegavajućim stilom odlučivanja u ukupnom uzorku. Ovisnost sklonosti riziku i stilova odlučivanja u potpunosti je odbačena, kao i postojanje razlika u izraženosti stilova s obzirom na sklonost riziku. Do jednakih zaključaka došlo se i u pogledu veze želje za uspjehom sa stilovima odlučivanja i njihovom izraženošću. Statistički značajna ovisnost potvrđena je između percepcije ukupne kvalitete te pozitivnog ishoda vlastitih odluka i stilova odlučivanja. Pritom su studenti s racionalnim stilom najzadovoljniji ishodom vlastitih odluka, ali, suprotno očekivanjima, ukupnu kvalitetu vlastitih odluka najvišom doživljavaju studenti koje karakterizira intuitivni stil. Na temelju testiranja pothipoteza, druga hipoteza djelomično je usvojena.

Testiranje finalne grupe pothipoteza otkrilo je da ne postoji statistički značajna veza prosječne ocjene studenata i njihovog stila odlučivanja. Međutim identificirana je pozitivna statistička veza između stilova odlučivanja studenata i izraženog vlastitog zadovoljstva uspjehom. Pritom su studenti koji se pri odlučivanju koriste racionalnim stilom najzadovoljniji vlastitim uspjehom, čime je inicijalno očekivanje polovično prihvaćeno. Zbog prihvaćanja jedne od dviju njenih pothipoteza, treća hipoteza također se djelomično prihvaća.

Ograničenja istraživanja odnose se u prvom redu u izrazito neravnomjernoj distribuciji ispitanika prema većem broju ispitivanih faktora. Tako su sljedeći podskupovi uzorka dihotomnih varijabli prema brojnosti ostali unutar domene malog uzorka (manje od 30 ispitanika): muškarci prema spolu, studenti stručnog studija (prema vrsti studija), studenti bez radnog iskustva, internog lokusa kontrole i neizražene želje za uspjehom. Također, prema stilu odlučivanja, kod samo jednog ispitanika identificiran je pretežito spontani stil, a kod tek šest izbjegavajući stil.

Smjernice za buduće istraživanje stoga se prvenstveno odnose na otklanjanje prethodno navedenih neravnomjernosti. Nadalje, moguće je izbacivanje onih varijabli kod kojih nije dokazana statistički značajna ovisnost te zamjena nekim drugim unutar iste grupe (demografskih ili psiholoških) odrednica.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrsta studija i godina studija ispitanika 48
Tablica 2. Spolna struktura ispitanika 49
Tablica 3. Distribucija ispitanika prema dobi 50
Tablica 4. Struktura ispitanika prema radnom iskustvu 51
Tablica 5. Struktura ispitanika prema lokusu kontrole 52
Tablica 6. Struktura ispitanika prema sklonosti riziku 53
Tablica 7. Struktura ispitanika prema želji za uspjehom 54
Tablica 8. Deskriptivna statistika prosjeka ocjena ispitanika 55
Tablica 9. Deskriptivna statistika zadovoljstva vlastitim uspjehom ispitanika 55
Tablica 10. Struktura ispitanika prema ocijenjenom zadovoljstvu vlastitim uspjehom 56
Tablica 11. Deskriptivna statistika triju kategorija percepcije kvalitete odluka 57
Tablica 12. Percepcija ispitanika o generalnoj kvaliteti vlastitih odluka 57
Tablica 13. Percepcija ispitanika o pozitivnom ishodu vlastitih odluka 58
Tablica 14. Percepcija ispitanika o naknadnom žaljenju za vlastitim odlukama 59
Tablica 15. Ispitanici prema stilu odlučivanja 60
Tablica 16. Rezultati o spolu i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 63
Tablica 17. Rezultati testiranja ovisnosti spola i stila odlučivanja 64
Tablica 18. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 64
Tablica 19. Rezultati testiranja ovisnosti dobi i stila odlučivanja 65
Tablica 20. Korelacija dobi i stilova odlučivanja ispitanika 66
Tablica 21. Rezultati o vrsti studija i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 66
Tablica 22. Rezultati testiranja ovisnosti vrste studija i stila odlučivanja 67
Tablica 23. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 67
Tablica 24. Rezultati o radnom iskustvu i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 68
Tablica 25. Rezultati testiranja ovisnosti radnog iskustva i stila odlučivanja 69
Tablica 26. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 69
Tablica 27. Rezultati o lokusu kontrole i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 70
Tablica 28. Rezultati testiranja ovisnosti lokusa kontrole i stila odlučivanja 71
Tablica 29. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 71

Tablica 30. Rezultati o sklonosti riziku i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 72
Tablica 31. Rezultati testiranja ovisnosti sklonosti riziku i stila odlučivanja 72
Tablica 32.. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 73
Tablica 33. Rezultati o želji za uspjehom i stilu odlučivanja za odabrani uzorak ispitanika 74
Tablica 34. Rezultati testiranja ovisnosti želje za uspjehom i stila odlučivanja 74
Tablica 35. Rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak ispitanika 75
Tablica 36. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika 75
Tablica 37. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika 77
Tablica 38. Rezultati Kruskal-Wallis testa za zadani uzorak ispitanika 78
Tablica 39. Rangovi zadovoljstva uspjehom studenata prema stilu odlučivanja 79

POPIS SLIKA

Slika 1. Normativni model odlučivanja 21

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika prema vrsti i godini studija 48
Grafikon 2. Spolna struktura ispitanika 49
Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika 50
Grafikon 4. Struktura ispitanika prema radnom iskustvu 51
Grafikon 5. Struktura ispitanika prema lokusu kontrole 52
Grafikon 6. Struktura ispitanika prema sklonosti riziku 53
Grafikon 7. Struktura ispitanika prema želji za uspjehom 54
Grafikon 8. Ocijenjeno zadovoljstvo vlastitim uspjehom 56
Grafikon 9. Percepcija ispitanika o generalnoj kvaliteti vlastitih odluka 58
Grafikon 10. Percepcija ispitanika o pozitivnom ishodu vlastitih odluka 59
Grafikon 11. Percepcija ispitanika o naknadnom žaljenju za vlastitim odlukama 60
Grafikon 12. Ispitanici prema stilu odlučivanja 61

LITERATURA

1. Ahmed, A., Hasnain, N. i Venkatesan, M. 2012. Decision Making in Relation to Personality Types and Cognitive Styles of Business Students. *IUP – The Journal of Management Research,* vol. 11 (2).
2. Ahrne, G. i Brunsson, N. 2008. *Meta-organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
3. Baiocco, R., Laghi, F. i D'Alessio, M. 2009. Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, vol. 32 (4).
4. Barber, L.L. 2005. *Decision Making Styles Associated with Adolescent Risk Taking Behavior*. The Ohio State University.
5. Bavolar, J. i Orosova, O. 2015. Decision making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgement and Decision Making*, vol. 10 (1).
6. Bimrose, B. i Brown, A. 2015. Career Decision Making and Career Adaptibility. U: Maree, K. i Di Fabio, A. eds. *Exploring New Horizons in Career Counseling*.
7. Bolat, N. i Odaci, H. 2016. High School Final Year Students' Career Decision Making Self-Efficacy, Attachment Styles and Gender Role Orientations. *Current Psychology*, Jan 2016.
8. Bubić, A. 2014. Decision Making Characteristics and Decision Styles Predict Adolescents' Career Choice Satisfaction. *Current Psychology*, vol. 33.
9. Buble, M. 2006. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
10. Cherry, K. 2016. *Life and Death Instincts.* Verywell.com. Dostupno na: https://www.verywell.com/life-and-death-instincts-2795847. Pristupljeno: 30.7.2016.
11. Cobb-Clark, D.A. 2015. Locus of control and the labor market. *IZA Journal of Labor Economics*, 2015 (4:3).
12. Davids, E.L., Roman, N.V. i Leach, L. 2015. Decision making Styles: A Systematic Review of Their Associations with Parenting. *Adolescent Research Review*, 2016 (1).
13. Favasuli, S. 2012. *Locus of control, decision making, and economic stress*. University of Rhode Island: Dissertations and Master's theses.
14. Fleming, J.E. 1985. A Suggested Approach to Linking Decision Styles with Business Ethics. *Journal of Business Ethics,* vol. 4.
15. Harrison, E.F. 1999. *The Managerial Decision Making Process*. Houghton Miffin Company.

16. Hrvatska enciklopedija – mrežno izdanje, ur. Ravlić, S. 2016. *Demografija*. Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=14510. Pristupljeno: 20.7.2016.
17. Jackson, S.A. i Kleitman, S. 2013. Individual differences in decision-making and confidence: capturing decision tendencies in a fictitious medical test. *Metacognition Learning,* 2014, vol. 9.
18. Jennings, D. i Wattam, S. 1998. *Decision Making – An Integrated Approach*. Pearson Education.
19. Lithander, A. 2000. *Engendering the Peace Process: A Gender Approach to Dayton – and Beyond*. Stockholm: Kvinna till Kvinna.
20. Milić, M. 2010. Donošenje odluka. N*aučni skup sa međunarodnim učešćem – Sinergija* (2010).
21. Niles, S.G., Erford, B.T., Hunt, B. i Watts, R.H.Jr. 1997. Decision-Making Styles and Career Development in College Students. *Journal of College Student Development*, vol. 38 (5).
22. Pennino, C.M. 2002. Is Decision Style Related to Moral Development Among Managers in the U.S.? *Journal of Business Ethics*, vol. 41.
23. Phillips, S.D., Pazienza, N.J. i Walsh, D.J. 1984. Decision making styles and progress in occupational decision making. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 25 (1).
24. Rehman, R.R. i Waheed, A. 2012. Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, vol. 6 (2).
25. Shabir, N., Atta, M. i Adil, A. 2014. Conflict Management and Decision Making Styles in College Management. *Journal of Behavioural Sciences*, vol. 24 (2).
26. Shapira, Z. 1997. *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press.
27. Sitkin, S.B. i Pablo, A.L. 1992. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, vol. 17.
28. Stewart, J. 1998. The Psychology of decision making. U: Jennings, D. i Wattam, S. 1998. *Decision Making – An Integrated Approach*. Pearson Education.
29. Tambe, A. i Krishnan, V.R. 2000. Leadership in Decision-Making. *Indian Management*, vol. 39 (5).
30. Thompson, T.S. 2010. *The impact of locus of control on decision making style of mid-level managers*. Cappela University.

31. Uzonwanne, F.C. 2016. Influence of age and gender on decision-making models and leadership styles of non-profit executives in Texas, USA. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 24 (2).
32. Welch, D. 2002. *Decisions, Decisions – The Art of Effective Decision Making*. Prometheus Books.
33. Wood, N.L. 2012. Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making. *Bowling Green State University*.

SAŽETAK

Odlučivanje je složena aktivnost koja se odvija svakodnevno u brojnim poslovnim i privatnim situacijama. Jednostavno rečeno, odlučivanje je proces identifikacije problema, određivanje njegovih potencijalnih rješenja i odabir jednog među njima. Istraživanjima problematike odlučivanja znanstvenici su identificirali različite individualne karakteristike koje utječu na proces donošenja odluka osobe. Individualne karakteristike najčešće se dijele na demografske, primjerice dob, spol, rasu, narodnost, bračni status, razinu obrazovanja, socijalni status, i psihološke poput tipa osobnosti, lokusa kontrole, sklonosti riziku, želje za uspjehom, utjecaja podsvijesti i percepcije. Stil odlučivanja odnosi se na postojanje razlika među pojedincima u načinu donošenja odluka, kao i različitosti u načinu odlučivanja jedne osobe u ovisnosti o prirodi i okolnostima odluke. Tijekom vremena, razvijen je niz klasifikacija stilova odlučivanja, a najprihvaćenija u posljednjih dvadeset godina jest podjela prema Scott i Bruceu koja razlikuje racionalni, intuitivni, ovisni, izbjegavajući i spontani stil odlučivanja. Posljednjih nekoliko desetljeća, istraživači područja odlučivanja nastojali su ispitati postojanje veze između različitih individualnih karakteristika sa stilom odlučivanja. Cilj istraživanja prikazanog u ovom radu bio je ustanoviti postoji li empirijski dokaziva veza stilova odlučivanja s odabranim demografskim karakteristikama, psihološkim karakteristikama te akademskim uspjehom studenata. Ispitivanje provedeno na uzorku od 77 studenata Ekonomskog fakulteta u Splitu djelomično je potvrdilo postojanje svake od navedenih veza.

Ključne riječi: odlučivanje, stil odlučivanja, individualne karakteristike, demografske karakteristike, psihološke karakteristike

SUMMARY

Decision-making is a complex activity taking place in every-day business and private situations. Simply defined, decision-making is a process of identifying the problem, determining potential solution options and choosing one amongst them. Research of decision-making has resulted in identification of various individual characteristics which affect an individual's decision-making process. Individual characteristics are typically classified as demographic, i.e. age, sex, race, ethnicity, marital status, level of education, social status, and psychological, such as personality type, locus of control, risk propensity, desire for success, subconscious influence and perception. Decision-making style refers to the existence of differences between individuals in terms of how they make decisions, and how the same person makes decisions in different ways according to the nature of decision and particular circumstances. Numerous classifications of decision-making styles have been developed during time, and the most widely accepted in the last twenty years is classification by Scott and Bruce, which distinguishes rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous decision-making styles. In the last few decades, researchers have tried to investigate the existence of an interrelationship between different individual characteristics and decision-making styles. The goal of the research presented in this paper was to determine whether there are empirically verifiable relationships between decision-making style and selected demographic characteristics, psychological characteristics and academic succes of students. Tests conducted on a sample of 77 students of the Faculty of Economics in Split partially confirmed the existence of each of the relationships.

Keywords: decision-making, decision-making style, individual characteristics, demographic characteristics, psychological characteristics

PRILOG A: ANKETNI UPITNIK

Drage kolegice i kolege, upitnik pred vama namijenjen je u svrhu empirijskog istraživanja potrebnog za pisanje diplomskog rada na temu individualnih razlika u stilovima odlučivanja studenata završne godine. Cilj je istražiti vezu stila odlučivanja s odabranim demografskim i psiholoških faktorima te akademskim uspjehom studenata. Rezultati istraživanja od značaja su i za studente, budući da mogu ukazati na veći akademski uspjeh studenata koje karakterizira određeni stil i potom njegovo usvajanje s ciljem što boljeg vlastitog uspjeha. Svi odgovori u potpunosti su anonimni i koristit će se isključivo u navedenu svrhu, stoga vas molim da na sva pitanja odgovorite točno i iskreno.

1. Spol:
   a) muški
   b) ženski

2. Dob: ___

3. Godina studija: ___

4. Vrsta studija:
   a) sveučilišni
   b) stručni

5. Prosjek ocjena tijekom dosadašnjeg studiranja: _____

6. Ocijenite zadovoljstvo vlastitim uspjehom tijekom studiranja:
   1 – izrazito nezadovoljan/na; 2 – nezadovoljan/na; 3 - ni zadovoljan/na ni nezadovoljan/na; 4 – zadovoljan/na; 5 – izrazito zadovoljan/na.

   1 2 3 4 5

7. Radno iskustvo (uključujući rad preko studentskih ugovora i volonterski rad):
   a) da
   b) ne

8. Odaberite jednu od sljedećih tvrdnji koju smatrate ispravnom:
   a) Mnoge poteškoće u životu posljedica su loše sreće.
   b) Ljudske nevolje posljedica su njihovih pogrešaka.

9. Odaberite tvrdnju s kojom se više slažete:
   a) Ideja da su nastavnici nepravedni prema učenicima je besmislena.
   b) Većina učenika nije svjesna u kojoj razini su njihove ocjene ovisne o slučajnim događanjima.

10. Odaberite tvrdnju s kojom se više slažete:
    a) Jedan od najvažnijih uzroka ratova je što se ljudi ne interesiraju dovoljno za politiku.
    b) Koliko god jako ih ljudi pokušali spriječiti, ratova će uvijek biti.

11. Imate priliku sudjelovati u jednoj od sljedećih igara na sreću. Za koju biste se odlučili:
    a) 90% šanse za dobitak u iznosu 100 kn, 10% šanse da dobitka neće biti.
    b) 90% šanse da dobitka neće biti, 10% šanse za dobitak u iznosu 900 kn.

12. Prilikom prijateljskih nadmetanja, pobjeda me čini jako ponosnim:
    a) da
    b) ne

Odredite koliko se slažete s tvrdnjama u nastavku:
1 – uopće se ne slažem; 2 – uglavnom se ne slažem; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem; 4 – uglavnom se slažem; 5 – potpuno se slažem.

13. Odluke koje donesem su kvalitetne:
    1 2 3 4 5
14. Odluke koje donesem na koncu se pokažu dobrima:
    1 2 3 4 5
15. Kasnije požalim zbog odluka koje donesem:
    1 2 3 4 5
16. Uvijek dvaput provjerim izvore kako bih bio siguran da posjedujem ispravne činjenice prije donošenja odluke:
    1 2 3 4 5
17. Prilikom odlučivanja, oslanjam se na vlastite instinkte:
    1 2 3 4 5
18. Često mi je potrebna pomoć drugih prilikom donošenja važnih odluka:
    1 2 3 4 5
19. Izbjegavam donošenje važnih odluka dok ne nastupi pritisak:
    1 2 3 4 5
20. Odluke uglavnom donosim naglo:
    1 2 3 4 5
21. Donosim odluke na logičan i sustavan način:
    1 2 3 4 5
22. Prilikom odlučivanja, oslanjam se na intuiciju:
    1 2 3 4 5
23. Rijetko donosim važne odluke bez konzultiranja s drugim osobama:
    1 2 3 4 5
24. Odgađam donošenje odluka kada god je to moguće:
    1 2 3 4 5
25. Donosim brze odluke:
    1 2 3 4 5
26. Moje odluke zahtijevaju pažljivo promišljanje:
    1 2 3 4 5
27. Općenito donosim odluke koje mi se doimaju ispravnima:
    1 2 3 4 5

28. Ako imam potporu drugih, lakše mi je donijeti odluku:
    1 2 3 4 5
29. Često odugovlačim kada je potrebno donijeti važne odluke:
    1 2 3 4 5
30. Često donosim impulzivne odluke:
    1 2 3 4 5
31. Istražim sve opcije prije donošenja odluke:
    1 2 3 4 5
32. Prilikom odlučivanja važnije mi je da osjećam kako je odluka ispravna, nego da imam racionalan razlog za nju:
    1 2 3 4 5
33. Preferiram da me netko drugi pravilno usmjeri prilikom donošenja važnih odluka:
    1 2 3 4 5
34. Odgađam donošenje brojnih odluka jer mi razmišljanje o njima stvara nelagodu:
    1 2 3 4 5
35. Prilikom odlučivanja, učinim ono što se u tom trenutku doima prirodnim:
    1 2 3 4 5

Hvala na sudjelovanju!