

# Stilovi odlučivanja

---

Štefanec, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:759792>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN

Matija Štefanec

STILOVI ODLUČIVANJA

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

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

**Matija Štefanec**

**JMBAG: 0016149722**

**Studij: Informacijski i poslovni sustavi**

**STILOVI ODLUČIVANJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Nikola Kadoić

**Varaždin, veljača 2024.**

*Matija Štefanec*

### **Izjava o izvornosti**

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

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U teorijskom dijelu rada analizira se pojam odlučivanja, koji je jedan od ključnih procesa u upravljanju organizacijama i donošenju strateških odluka. U tom kontekstu objašnjene su različite vrste odluka koje se kategoriziraju s obzirom na različite dimenzije. Nakon toga analiziramo vrste odluka prema W. J. Goreu. Nadalje, dolazimo do glavne tematike ovog rada – stilova odlučivanja. Glavni fokus stavljen je na dva osnovna stila odlučivanja – autokratski i demokratski. Osim njih, detaljno su analizirani i ostali stilovi koji se kreću između dva osnovna (stilovi prema: Vroomu i Yettonu, J. Aliju, Driveru, Brousseau i Hunsakeru te Bruceu i Scottu). Na kraju teorijskog dijela, stilove odlučivanja povezujemo s kvalitetom donesenih odluka te analiziramo kako različiti faktori mogu utjecati na kvalitetu odluka.

U praktičnom dijelu provedeno je anketno istraživanje nad studentima Fakulteta organizacije i informatike pomoću Google Formsa. Izrađena su dva upitnika. Prvi upitnik oblikovan je u stilu General Decision Making Style questionnairea, koji je prilagođen potrebama istraživanja i omogućuje nam identifikaciju preferiranih stilova kod pojedinaca. Tematika drugog upitnika odnosi se na stres i suočavanje s njim. Prikupljeni rezultati analizirani su i interpretirani. Analiza podataka napravljena je prema podskupinama (spol, dob, godina studija) te su prikazane razlike u stilovima odlučivanja i percepciji stresa između različitih skupina studenata. Na samom kraju rada, rezultati istraživanja pokazali su da postoji statistički značajna razlika u razini percepcije stresa između muškaraca i žena, pri čemu muškarci imaju nižu razinu percepcije stresa. Također, ustanovljeno je da osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa u usporedbi s ostalim stilovima.

**Ključne riječi:** odlučivanje; vrste odluka; stilovi odlučivanja; oblikovanje stilova odlučivanja; kvaliteta odluka; stres; percepcija stresa;

# Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Metode i tehnike rada.....	2
3. Pojam odlučivanja.....	3
3.1. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka.....	4
3.2. Vrste odluka.....	5
3.2.1. Odluke s obzirom na prirodu problema.....	7
3.2.2. Odluke s obzirom na važnost.....	7
3.2.3. Odluke s obzirom na subjekt odlučivanja.....	8
3.2.4. Odluke s obzirom na broj donositelja odluke.....	8
3.2.5. Odluke s obzirom na razinu odlučivanja.....	9
4. Stilovi odlučivanja.....	11
4.1. Varijable oblikovanja stila odlučivanja.....	11
4.2. Stilovi vođenja i stilovi odlučivanja.....	12
4.3. Osnovna podjela stilova odlučivanja.....	12
4.3.1. Autokratski stil.....	12
4.3.2. Demokratski stil.....	13
4.4. Stilovi odlučivanja prema Vroomu i Yettonu.....	14
4.5. Stilovi odlučivanja prema J. Aliju.....	17
4.6. Stilovi odlučivanja prema Driveru, Brousseau i Hunsakeru.....	18
4.7. Stilovi odlučivanja prema Scottu i Bruceu.....	19
4.8. Stilovi odlučivanja prema Robbinsu i Roweu.....	21
5. Povezanost stilova odlučivanja i kvalitete donesenih odluka.....	23
6. Stilovi odlučivanja i razina percepcije stresa.....	25
6.1. Istraživačke hipoteze.....	25
6.2. Postavke i metodologija istraživanja.....	30
6.3. Rezultati istraživanja.....	31
6.3.1. Opis uzorka.....	31
6.3.2. Distribucija studenata prema stilovima odlučivanja i percepciji stresa.....	34
6.3.3. Provjera hipoteza.....	35
7. Zaključak.....	58
Popis literature.....	59
Popis slika.....	61

Popis tablica .....	62
Prilozi .....	64

# 1. Uvod

Donošenje odluka ključan je dio života svakog čovjeka koji se očituje u svakodnevnim situacijama, kao i u složenim životnim odlukama. Način na koji se pristupa odlučivanju može uvelike imati utjecaja na kvalitetu donesene odluke. U teorijskom dijelu rada (poglavlja 3, 4 i 5) detaljno su analizirani pojam odlučivanja i različite vrste odluka, koje se kategoriziraju s obzirom na različite dimenzije. Nadalje, rad se fokusira na različite stilove odlučivanja, od kojih su dva osnovna autokratski i demokratski stil, dok su drugi stilovi razrađeni u kasnijim podjelama (poglavlja 4.3 i 4.4). Različiti stilovi odlučivanja predstavljaju različite strategije koje pojedinci koriste pri suočavanju s pojedinim izazovima. Svaki stil sa sobom nosi specifične prednosti, ali i rizike koji mogu utjecati na razinu stresa. Upravo je povezanost stilova odlučivanja i percepcije stresa obrađena u šestom poglavlju, gdje se kroz istraživanje i analizu rezultata ispituje kako različiti stilovi odlučivanja mogu utjecati na razinu percipiranog stresa. Način na koji pojedinac pristupa procesu donošenja odluka oblikuje se kroz razne faktore, uključujući kulturološke utjecaje, iskustvo i obrazovanje. Ne postoji jedna univerzalno prihvaćena podjela stilova odlučivanja, već se koriste različite klasifikacije koje su razvili različiti istraživači, ovisno o kontekstu i ciljevima istraživanja. Razumijevanje povezanosti stilova odlučivanja i razine percepcije stresa ključno je za razvoj strategija upravljanja stresom i poboljšanje donošenja odluka u svakodnevnom životu. Pojedinci mogu prilagoditi vlastiti stil odlučivanja kako bi bolje upravljali stresom i unaprijedili svoje psihološko stanje.



## **2. Metode i tehnike rada**

Pisanje ovog rada temelji se na korištenju različitih metoda i tehnika koje su se koristile za analizu i razumijevanje istraživane teme. Prvenstveno je korištena literatura u obliku stručnih knjiga koje se bave temama odlučivanja, vođenja i menadžmenta. Uz stručne knjige, rad se oslanja i na relevantne internetske i akademske članke. Kombinacijom ovih izvora autor dolazi do sveobuhvatnog razumijevanja teme i mogućnosti da analizira i interpretira različite aspekte istraživanja. Rad je pisan u programu Microsoft Word. Za navođenje literature korišten je softver Zotero i IEEE stil navođenja. Za potrebe izrade anketa korišten je alat Google Forms. Oblikovanje i analiza rezultata ankete koji su korišteni u istraživanju napravljeni su u Microsoft Excelu. Slike su izrađene u Microsoft PowerPointu.

### 3. Pojam odlučivanja

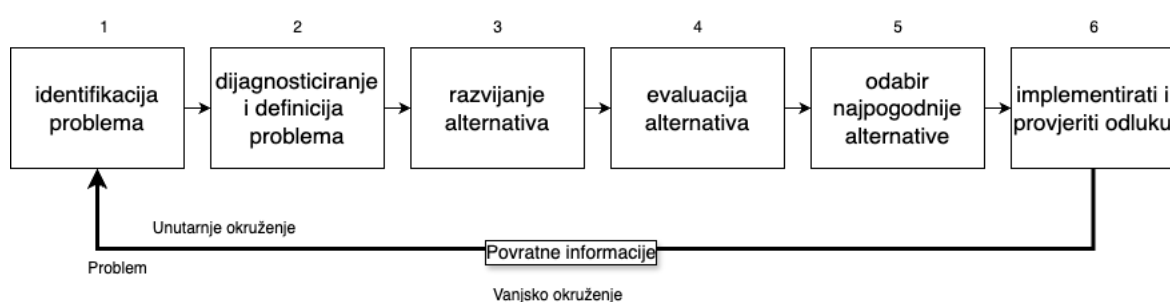
Proces odlučivanja predstavlja ključan dio svakodnevice svakog čovjeka. S elementima procesa odlučivanja ne susrećemo se samo u nekim kompleksnim situacijama u poslovnom svijetu koje će imati značajan utjecaj na poslovanje i budućnost tvrtke, već je to dio rutine najobičnijih, svakodnevnih zadataka. Ono predstavlja spoj emocionalne inteligencije, kontekstualne osjetljivosti i iskustva te je kao takvo iznimno važna i cijenjena vještina u poslovnom svijetu.

Odlučivanje je proces razmatranja, procjene i promišljanja. U svakom procesu donošenja odluka prvi korak je prepoznavanje problema, gdje moramo biti svjesni postojanja problema i važnosti poduzimanja određenih mjera. Nakon prepoznavanja problema, ključno je dijagnosticirati ga i odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što je problem?
- Koje probleme je potrebno riješiti?
- Koji je pravi uzrok problema?

Prije donošenja odluke trebaju se razviti i alternative kako bi se osiguralo razmatranje između najboljih mogućnosti. Nakon što su alternative razvijene, one se evaluiraju i pokušava se pronaći rješenje koje će trajno eliminirati problem. Odabir najbolje alternative vrši se kroz razmatranja rizika, ekonomičnosti, vremenskog faktora i dostupnosti resursa, a na kraju slijedi implementacija i provjera učinkovitosti donesene odluke kroz praksu i povratne informacije[1].

Ovaj proces odlučivanja od šest koraka prikazan je na slici ispod.



Slika 1: Proces odlučivanja (vlastita izrada prema [1])

Postoji više definicija procesa odlučivanja. R. L. Daft definira proces odlučivanja na nešto širi način. On smatra da je to proces identifikacije problema i proces rješavanja problema. Proces identifikacije problema predstavlja fazu u kojoj se detaljno analiziraju uvjeti unutar organizacije i u njenom okruženju kako bi se osiguralo da se poslovanje odvija na zadovoljavajući način te kako bi se otkrili uzroci eventualnih problema. S druge strane, faza rješavanja problema obuhvaća razmatranje različitih mogućih pristupa te odabir konkretne strategije koja će se implementirati radi rješavanja identificiranih problema [2]. B.M. Bass i H.

A. Simon (prema [3]) definiraju odlučivanje kao proces identifikacije skupine mogućih inačica i izbor najpovoljnije od njih.

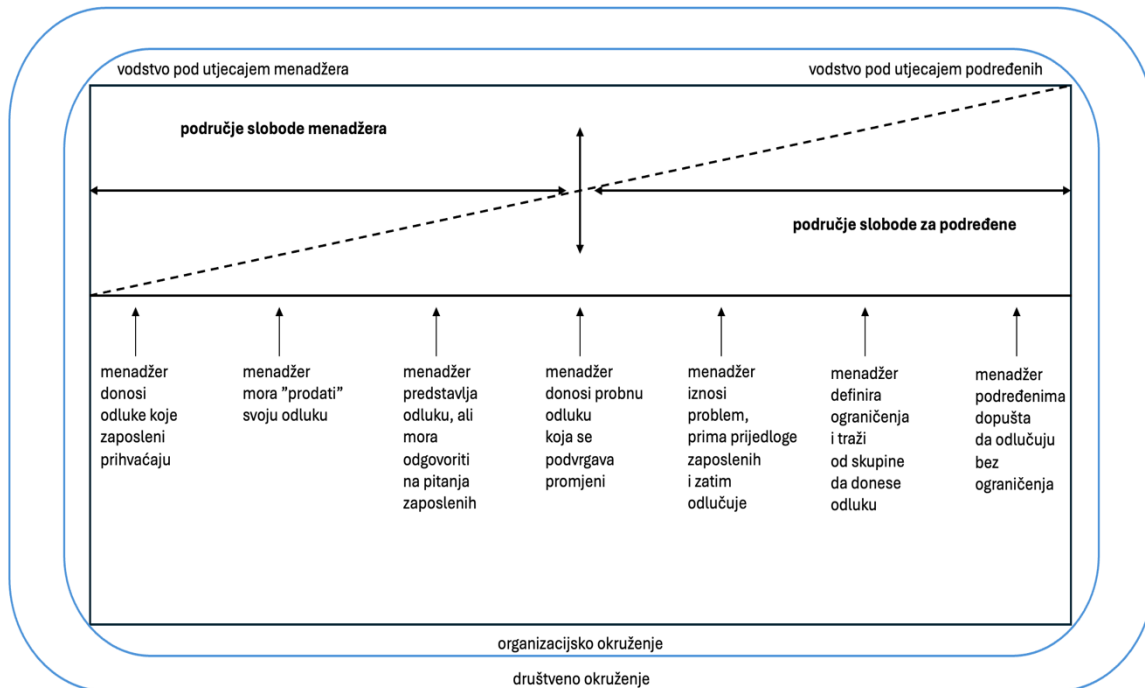
Prema Zoltanu Baračkaiju, proces odlučivanja je zapravo proces rješavanja problema, što implicira da osoba koja donosi odluku mora biti svjesna prisutnog problema. S obzirom na različite sposobnosti odlučivanja, donositelji odluka mogu se svrstati u ova četiri tipa: a) tip koji „ne zna da ne zna“, b) tip koji „zna da ne zna“, c) tip koji „ne zna da zna“, d) tip koji „zna da zna“. Najopasnijim tipom smatra se prvi tip, onaj koji „ne zna da ne zna“, dok je drugi manje opasan. Treći tip je nesiguran u odlučivanju, a četvrti tip je najpoželjniji budući da je svjestan svojih sposobnosti i znanja. Međutim, autor također ističe da ne spadaju svi donositelji odluka u idealni, četvrti, tip pa će proces odlučivanja i donošenje odluka biti različit kod svakog pojedinca. [4]

Kod odlučivanja, menadžeri i drugi donositelji odluka u poslovnom kontekstu ponašaju se po jednom od dva osnovna tipa znanstvenog pogleda na odlučivanje. Jedan tip odnosi se na ponašanje po modelu „ekonomskog čovjeka“, a drugi na ponašanje po modelu „administrativnog čovjeka“. Model „ekonomskog čovjeka“ pretpostavlja potpunu racionalnost donositelja odluka u procesu odlučivanja. Ovaj model je sinonim za klasični pristup odlučivanju i karakterizira ga nekoliko ključnih aspekata: potpuna (objektivna) racionalnost, temeljito poznavanje problema, jasno definirani ciljevi, dostupnost svih potrebnih informacija, sposobnost analize i vrednovanja opcija te mogućnost pronalaženja optimalnog rješenja za probleme. Kao alternativa „ekonomskom čovjeku“ tu je „administrativni čovjek“ koji nema potpuno znanje o problemu, nejasno definira ciljeve, ima ograničene informacije ili mu one nedostaju te ima kognitivna ograničenja kod donošenja odluka. Odlučivanje prema modelu „administrativnog čovjeka“ često rezultira pronalaženjem zadovoljavajućih rješenja umjesto najboljih. [3]

### **3.1. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka**

U kontekstu donošenja odluka, menadžeri mogu na različite načine prezentirati i implementirati odluke. Moguće je da menadžer samostalno donese odluku i obavijesti tim o njoj, ili da se odluka „proda“ kroz uvjeravanje suradnika o njenim prednostima. Također, menadžer može pružiti priliku za raspravu i postaviti otvorena pitanja kako bi suradnici dali svoja mišljenja i tako doprinijeli procesu donošenja odluke. Postoje i situacije u kojima menadžer donosi preliminarnu odluku, ali ostavlja prostor za promjene na temelju povratnih informacija i sugestija suradnika. Osim toga, menadžer može postaviti problem pred

podređene i tražiti od njih da predlože rješenja, ili pak prenijeti ovlasti na njih kod kompletnog procesa donošenja odluka [5].



Slika 2: Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka (vlastita izrada prema [5])

### 3.2. Vrste odluka

U opširnoj literaturi koja se bavi ovom temom postoji velik broj klasifikacija odluka prema raznim autorima. Da bi postojale različite vrste odluka, one se moraju klasificirati po različitim kriterijima. Svaki autor svoju podjelu temelji prema nekim svojim kriterijima i perspektivama. Kriteriji klasifikacije mogu uključivati različite dimenzije odluka poput strategijske važnosti, stupnja rizika, namjeni itd. S obzirom na bogatu i široku literaturu, proučavanje različitih klasifikacija omogućuje razumijevanje šireg i dubljeg konteksta donošenja odluka i osigurava temelje za razvoj vlastitih prilagođenih strategija.

H. A. Simon, znanstvenik i dobitnik Nobelove nagrade, razlikuje programirane i neprogramirane odluke. Programirane odluke koriste se za rješavanje problema koji se često ponavljaju. Temelje se na unaprijed utvrđenim kriterijima odlučivanja, pri čemu su koraci u procesu donošenja odluka već poznati zahvaljujući ranijem iskustvu sličnih situacija. S druge strane, neprogramirane odluke su potrebne u novim i neuobičajenim situacijama koje se javljaju prvi put. U takvim situacijama ne postoje standardni postupci ili modeli za donošenje odluka, pa je svaki problem jedinstven i zahtijeva individualni pristup. [3]

Tablica 1: obilježja programiranih i neprogramiranih odluka (vlastita izrada prema [3])

<b>OBILJEŽJA</b>	<b>PROGRAMIRANE</b>	<b>NEPROGRAMIRANE</b>
<b>VRSTE ODLUKA</b>	dobro strukturirane	loše strukturirane
<b>UČESTALOST</b>	stalno se ponavljaju, rutinske	nove i neuobičajene
<b>CILJEVI</b>	jasni, specifični	nejasni
<b>INFORMACIJE</b>	lako dostupne	nedostupne, nejasni kanali
<b>POSljedICE</b>	manje	veće
<b>ORGANIZACIJSKA RAZINA</b>	niže razine	više razine
<b>VRIJEME POTREBNO ZA RJEŠENJE</b>	kratko	relativno dugo
<b>TEMELJ RJEŠENJA</b>	pravila odlučivanja, dogovoreni postupci	prosudba i kreativnost

Autorica M. J. Hatch odluke dijeli na institucijske, organizacijske i operativne. Institucijske odluke rezervirane su za visoko rangirane menadžere i obuhvaćaju poslovnu strategiju te njezine odnose s okolinom. Organizacijske odluke, s druge strane, donosi srednji menadžment i odnose se na pitanja diferencijacije i integracije unutar organizacije. Operativne odluke su na najnižoj razini menadžmenta, a tiču se svakodnevnih operacija u organizaciji. [3]

W. J. Gore odluke dijeli na rutinske, inovativne i adaptivne. Rutinske odluke izvršitelji donose svakodnevno, po nekim ustaljenim kriterijima odlučivanja. Adaptivne odluke više se bave problemima nego samim zadatkom, a inovativne znače velike promjene u aktivnostima i usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike poduzeća pa stoga zahtijevaju kreativno mišljenje i napor pojedinaca i/ili grupa. [6]

Od domaćih autora, ističe se D. Gorupić koji odluke dijeli na usmjeravajuće, programske i izvršno-operativne. Usmjeravajuće odluke postavljaju smjer, ciljeve i ograničenja aktivnosti. Programske odluke preciziraju način ostvarivanja aktivnosti u skladu s usmjerenjem iz usmjeravajućih odluka. Izvršno-operativne odluke fokusiraju se na neposredne aktivnosti potrebne za provedbu programskih odluka. [3]

Uzimanje u obzir različitih klasifikacija omogućava menadžerima da prilagode svoje strategije donošenja odluka prema specifičnim potrebama i zahtjevima situacija u kojima se

nalaze. Npr., dok su programirane odluke korisne za rutinske zadatke, neprogramirane odluke mogu biti ključne u savladavanju novih složenih problema. Odluke se mogu dijeliti i s obzirom na različite aspekte.

### **3.2.1. Odluke s obzirom na prirodu problema**

R. A. Dahl i C. E. Lindblom (prema [3]) odluke dijele s obzirom na prirodu problema na strukturirane i nestrukturirane. Strukturirane odluke donose se unutar određene strukture, što znači da su uvjetovane postojećom organizacijskom strukturom. To su uglavnom programirane odluke koje se rutinski donose na nižim razinama menadžmenta. Primjerice, strukturirane odluke bi bile utvrđivanje radnih zadataka, za koje postoje jasne smjernice i procedure koje definiraju što i kako treba biti učinjeno, i planiranje proizvodnje gdje se utvrđuje nabava sirovina i materijala te raspoređuju resursi prema određenim zahtjevima. Nestrukturirane odluke donose se u situacijama gdje nema jasnih uloga ili etabliranih linija komunikacije. One su često neprogramirane i donose se na razini vrhovnog menadžmenta. Na primjer, odluke o pokretanju nove linije proizvoda ili ulaska na novo tržište zahtijevaju kreativnost i fleksibilnost te uključuju procjenu rizika i neizvjesnost.

### **3.2.2. Odluke s obzirom na važnost**

S aspekta važnosti odluka za organizaciju, one se dijele na strateške, taktičke i operativne. Odluke koje se donose na strateškoj razini usmjerene su na dugoročne ciljeve i smjer organizacije. One trebaju podići razinu efektivnosti. Taktičke odluke, s druge strane, fokusirane su na konkretne akcije koje će doprinijeti postizanju ciljeva i one trebaju podići razinu efikasnosti, dok su operativne najčešće programirane i usmjerene na svakodnevne zadatke.

Strateške odluke uobičajeno su dugoročne jer se fokusiraju na planiranje i postavljanje dugoročnih ciljeva organizacije. One obično uključuju visok stupanj rizika jer donositelji odluka moraju uzeti u obzir mnoge varijable koje utječu na budućnost organizacije. Osim toga, često su slabo definirane, odnosno zahtijevaju opsežnu analizu prije donošenja konačne odluke, a kontrola se vrši na temelju iskustva jer su efekti strateških odluka često dugoročni i teško mjerljivi. Taktičke odluke karakterizirane su srednjim vremenskim razdobljem, obično između kratkoročnih operativnih odluka i dugoročnih strateških. Priroda rizika ovih odluka obično je umjerena, što znači da postoji određeni stupanj rizika u vezi s njihovim ishodom, ali se tim rizicima najčešće može upravljati. Strukturiranost taktičkih odluka varira. Neke mogu biti dobro definirane, a druge zahtijevaju veću kreativnost i fleksibilnost. Kontrola taktičkih odluka provodi se kvalitativno sa fokusom na performanse i usklađenost s postavljenim ciljevima. Operativne odluke kratkoročne su, odnosno odnose se na svakodnevne aktivnosti i kratkoročne ciljeve

organizacije. Obično uključuju rutinske zadatke kojima se upravlja na dnevnoj ili tjednoj bazi, a priroda rizika je niska jer su temeljene na dobro definiranim postupcima i standardima. Kontrola je kvantitativna kako bi se precizno pratili ključni pokazatelji učinka statističkim analizama i drugim metodama za procjenu performansi. [3]

### **3.2.3. Odluke s obzirom na subjekt odlučivanja**

S obzirom na subjekt odlučivanja, razlikujemo sljedeće vrste odluka: odluke tijela upravljanja (odluke vlasnika, skupa dioničara ili nadzornog odbora), odluke menadžmenta (odluke upravnog odbora, predsjednika, direktora odnosno menadžera svih razina) i izvršne odluke (odluke svih zaposlenih na njihovim radnim mjestima) [3]. Razumijevanje ovih vrsta odluka omogućuje organizacijama bolje provođenje procesa odlučivanja te usklađivanje strategija i ciljeva organizacije, kao i učinkovito provođenje procesa odlučivanja na svim razinama.

### **3.2.4. Odluke s obzirom na broj donositelja odluke**

Iz prethodne podjele vrsta odluka vidimo da se proces odlučivanja može provoditi pojedinačno, skupno ili kolektivno. U tom kontekstu postoji i podjela na individualne, skupne i kolektivne odluke. Individualno odlučivanje odnosi se na proces donošenja odluka koji je u potpunosti u nadležnosti pojedinca na njegovom radnom mjestu. Ove odluke mogu biti različite po važnosti i utjecaju, ovisno o položaju pojedinca unutar organizacije. Na primjer, poslovne odluke donesene od strane menadžera ili direktora često su ključne za strategiju i usmjerenje tvrtke, dok odluke donesene od strane nižih menadžera mogu biti usmjerene na svakodnevne operativne zadatke. Skupno odlučivanje se odnosi na proces donošenja odluka u kojem sudjeluje veći broj pojedinaca koji surađuju u rješavanju određenog problema. Ove odluke često se donose unutar nadzornog odbora ili uprave te su obično vrlo važne jer se odnose na šire strateške i operativne aspekte poslovanja. Kolektivno odlučivanje je proces donošenja odluka koje su rezultat aktivnosti najvišeg upravljačkog tijela u organizaciji, skupštine dioničara. Ove odluke ključne su za upravljanje organizacijom i često imaju političku dimenziju. [3]

Ovisno o situaciji i prirodi problema, različiti načini odlučivanja mogu biti pogodni. Ako je potrebno brzo reagirati na određenu situaciju, a nema vremena za konzultacije, poželjno je individualno odlučivanje. Također, individualno odlučivanje može biti poželjno u situaciji kada je donositelj odluke stručnjak u području problema te je sposoban samostalno procijeniti najbolje moguće rješenje. S druge strane, ako je potrebno temeljito analizirati problem i razmotriti različita rješenja, poželjno je skupno odlučivanje. Problemi također mogu obuhvaćati različite domene što zahtijeva suradnju više pojedinaca kako bi se razvilo optimalno rješenje.

Kolektivno odlučivanje poželjno je u situacijama kada se donose odluke koje imaju dugoročan utjecaj na strateški razvoj i poslovanje organizacije. Isto tako poželjno je u situacijama kao što su izbori članova nadzornog odbora. U slučaju kriznih situacija ili značajnih promjena u poslovnom okruženju poželjno je uključivanje svih relevantnih dionika čime se osigurava legitimnost i podrška donesenim odlukama.

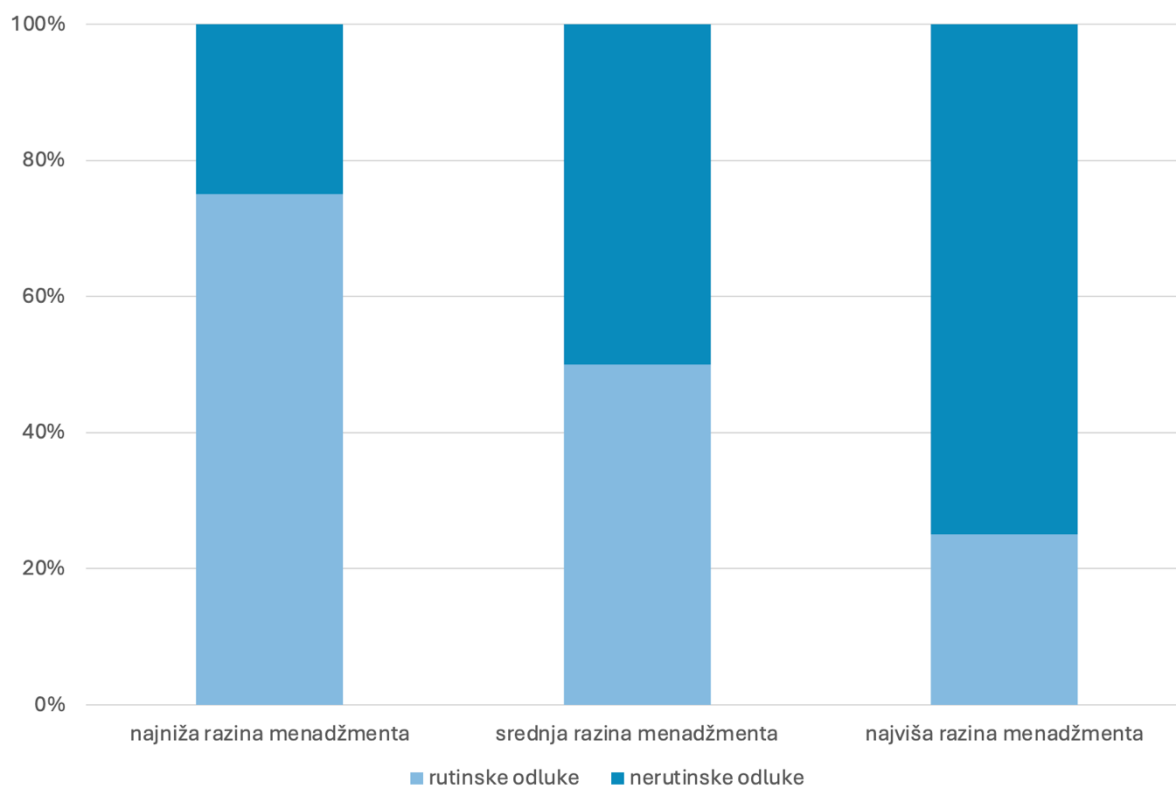
### **3.2.5. Odluke s obzirom na razinu odlučivanja**

S obzirom na razinu odlučivanja, odluke dijelimo na: odluke najviše razine menadžmenta, odluke srednje razine menadžmenta i odluke najniže razine menadžmenta. Odluke najviše razine menadžmenta namijenjene su za strateške odluke i njih najčešće dovodi vrhovni menadžment. Odluke srednje razine menadžmenta prvenstveno su namijenjene za taktičke odluke, a operativne odluke spadaju u odluke najniže razine menadžmenta. Unatoč tome, operativne odluke ne donosi samo najniža razina menadžmenta, odnosno menadžeri svih razina menadžmenta donose sve vrste odluka, samo se razlikuju po postotku u određenim vrstama odluka. [3]

Odluke najviše razine menadžmenta poželjne su u situacijama kada je potrebno definirati dugoročne ciljeve i smjer organizacije te usmjeriti njezine aktivnosti prema ostvarenju tih ciljeva. Primjerice kod odabira strategije poslovanja ili odlučivanja o investicijama i strateškim partnerstvima. Odluke srednje razine menadžmenta, taktičke odluke, poželjne su kada je potrebno implementirati strategije donesene na najvišoj razini te uskladiti operativne aktivnosti s ciljevima organizacije. Na primjer, kod planiranja prodajnih strategija za ostvarivanje definiranih prodajnih ciljeva ili koordinacije različitih odjela organizacije kako bi se podigla razina suradnje. Odluke najniže razine menadžmenta, odnosno operativne odluke, poželjne su u svakodnevnim situacijama upravljanja operativnim procesima. Njima se



rješavaju konkretni problemi na terenu poput planiranja rasporeda radne snage i resursa.



Slika 3: Razine menadžmenta i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka (vlastita izrada)

## 4. Stilovi odlučivanja

„Stil je način izražavanja koji karakterizira sve one značajke po kojima se pojedinac razlikuje od ostalih“ [7]. Stilove možemo razmatrati u različitim kontekstima, ali kada ovu definiciju stavimo u kontekst poslovnog odlučivanja, postaje jasno koliko su stilovi odlučivanja bitni za uspješno vođenje organizacija. Oni mogu varirati od osobe do osobe ovisno o osobnim karakteristikama donositelja odluka poput iskustva, obrazovanja pa i temperamenta. Stil u odlučivanju označava sklonost ili tendenciju da se donose odluke na određeni način, obično temeljen na prethodnim navikama ili iskustvima, u određenim situacijama. Svaka osoba ima svoj dominantni stil donošenja odluka, no uspješan menadžer prepoznaje potrebu prilagođavanja stila ovisno o specifičnosti problema i osobinama suradnika ili tima [8].

### 4.1. Varijable oblikovanja stila odlučivanja

Varijable koje utječu na oblikovanje stila odlučivanja pojedinca dijele se na individualne, organizacijske i kulturološke.

U individualne varijable obuhvaćaju znanje, iskustvo, osobine i sposobnost prilagodbe donositelja odluke u određenoj situaciji. Znanje je ključno jer donositelji odluka trebaju imati određenu razinu stručnosti i razumijevanja teorije odlučivanja. Iskustvo se stječe kroz radne i životne situacije, što je bitno za preuzimanje odgovornijih uloga. Osobine pojedinog donositelja odluka variraju, neke su naslijeđene genetikom, a neke se razvijaju kroz život pa poduzeće ne može imati potpunu kontrolu nad njima. Sposobnost prilagodbe situaciji također je važna jer omogućuje donositelju odluka da se uspješno nosi s različitim izazovima.

Organizacijske varijable bitne su u kontekstu organizacijskog okruženja i smjera kojim poduzeće želi ići. U poduzećima, odluke se donose na tri razine: vrhovni, srednji i niži menadžment. Vrhovni menadžment donosi strateške odluke koje oblikuju dugoročni smjer organizacije, a koje su usklađene s vizijom poduzeća. Srednji menadžment fokusira se na taktičke odluke pomoću kojih se provode strateške smjernice. Na nižoj razini donose se operativne odluke koje obuhvaćaju svakodnevne aktivnosti.

U današnje doba, sve veći utjecaj na donošenje odluka imaju kulturološki faktori. Nacionalnost, spol, vrijednosti društva, religijska uvjerenja samo su neke od kulturoloških varijabli koje oblikuju stilove odlučivanja. [9]

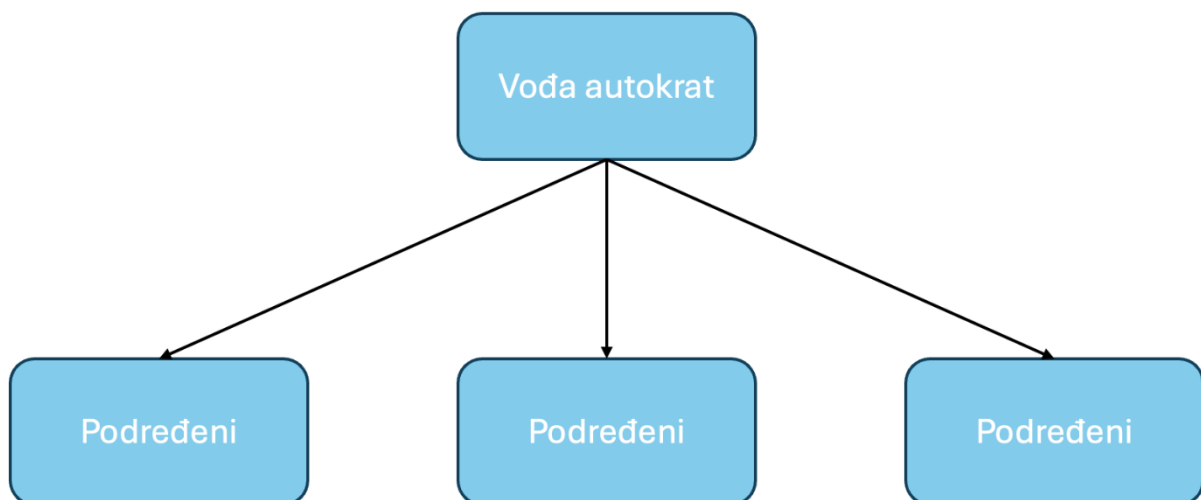
## 4.2. Stilovi vođenja i stilovi odlučivanja

Stilovi vođenja i stilovi donošenja odluka često su usko povezani jer način na koji vođa donosi odluke može imati izuzetan utjecaj na organizacijsku klimu i kulturu, motivaciju zaposlenih kao i učinkovitost. „Stil vođenja je način i pristup usmjeravanju ljudi, provedbe planova i motiviranja ljudi“ [10]. Kao i kod stilova odlučivanja, kod podjele stilova vođenja prisutni su brojni načini koji se kreću između dvije krajnosti. S jedne strane je autokratski stil, a s druge strane demokratski.

## 4.3. Osnovna podjela stilova odlučivanja

### 4.3.1. Autokratski stil

Autokratski stil odlučivanja podrazumijeva da jedna osoba, obično glavni menadžer ili direktor, ima apsolutnu vlast i kontrolu nad donošenjem odluka, dok se ostali zaposlenici u organizaciji smatraju samo izvršiteljima tih odluka. U ovom stilu odlučivanja, komunikacija je uglavnom jednosmjerna, gdje nadređeni daje naredbe podređenima, a oni ih izvršavaju. [11]



Slika 4: Grafički prikaz autokratskog stila vođenja (vlastita izrada prema [11])

Autokratski stil najučinkovitiji je kad donositelj odluka ima više znanja i iskustva u nekoj problemskoj situaciji nego drugi. U takvim slučajevima donositelj odluke može samostalno brzo i učinkovito procijeniti situaciju te donijeti odluku koja je temeljena na njegovom iskustvu i znanju. Također, učinkovit je kada je menadžer samouvjeren oko samostalnog djelovanja. Osim toga, ključno je da tim prihvati odluku donositelja odluke, što je slučaj kada postoji jasna komunikacija i povjerenje između članova tima i donositelja odluka. Autokratski stil odlučivanja često se upotrebljava i u situacijama kada je dostupno vrlo malo vremena za razmatranje

različitih opcija i donošenje odluke, jer omogućava brzo djelovanje i odgovaranje na probleme. [8]

Ovaj stil može biti djelotvoran u manjim organizacijama koje nemaju puno zaposlenika, ali u većim organizacijama sa 500 i više zaposlenika korištenje ovog stila može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cjelokupne organizacije. U većim organizacijama, do problema dolazi kada donositelji odluka preuzimaju veći dio odgovornosti za operativne i rutinske odluke koje bi trebale donositi niže razine menadžmenta, a trebali bi se fokusirati i utrošiti što više vremena na donošenje odluka od strateške važnosti. [3]

Neki od najpoznatijih autokratskih vođa u svijetu su poznati po svojoj odlučnosti, inovativnosti, samopouzdanju i potrebi za kontrolom. Steve Jobs poznat je po svojoj odlučnosti i vizionarskom pristupu te strogoj kontroli nad svim aspektima u tvrtki. Njegov autokratski stil vidljiv je u donošenju odluka bez velike suradnje s drugima te u preuzimanju vodeće uloge u razvoju proizvoda i strategiji tvrtke. Henry Ford, osnivač Ford Motor Company-ja poznat je po kontroliranoj i centraliziranoj strukturi odlučivanja u tvrtki. Također, Elon Musk u SpaceX-u njeguje autokratski stil kako bi ispunio svoje ambiciozne ciljeve. [12]

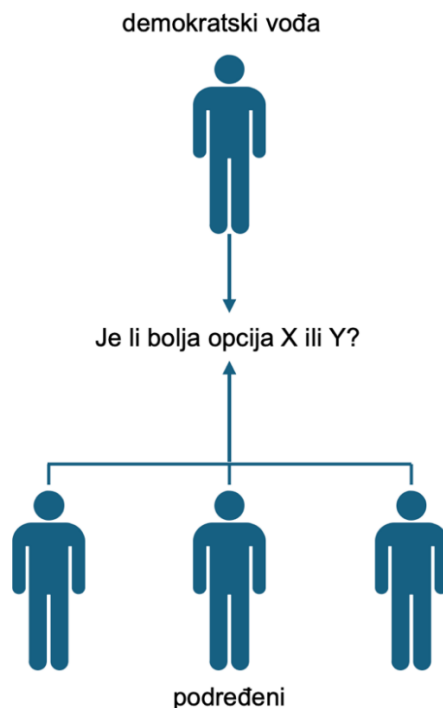
### **4.3.2. Demokratski stil**

Demokratski stil odlučivanja naglašava uključivanje nižih razina menadžmenta, suradnika i ostalih zaposlenika u proces donošenja odluka u organizaciji. U ovom stilu vođenja, velika važnost pridaje se međuljudskim odnosima jer se vjeruje da će dobre međuljudske interakcije rezultirati većim zadovoljstvom na radnom mjestu i povećanom produktivnošću zaposlenika. Ovaj stil poznat je i kao participativno-demokratski. [3]

Korištenje ovog stila često rezultira povećanim zadovoljstvom zaposlenika, budući da su uključeni u proces odlučivanja. Također, to može rezultirati i povećanjem produktivnosti i motivacije, što dugoročno doprinosi uspjehu poduzeća.

Osnovne značajke ovog stila su:

- postojanje više razina odlučivanja
- stvarna moć u odlučivanju nižih razina
- poštivanje hijerarhije odlučivanja
- jasno razgraničavanje odluka po nižoj i višoj razini menadžmenta [8].



*Slika 5: Grafički prikaz autokratskog stila vođenja (vlastita izrada prema [3])*

Kao i autokratski stil, demokratski stil također ima svojih prednosti i nedostataka. U različitim situacijama i uvjetima u organizaciji, primjenjuju se različiti stilovi. Dakle, ne postoji univerzalno najbolji stil koji je najpogodniji za korištenje pod svim mogućim okolnostima. U izvanrednim situacijama gdje je potrebna brza reakcija, autokratski stil može se pokazati učinkovitijim. Međutim, kao dugotrajni stil odlučivanja autokratski stil nije preporučljiv. Demokratski stil odlučivanja u današnje suvremeno doba uživa blagu prednost, odnosno ima veću preferenciju od donositelja odluka. Razlozi tome su moderne organizacije koje se oslanjaju na visoku tehnologiju, imaju raznolike proizvodne procese i decentraliziranu strukturu. Nemoguće je da pojedinac bude stručan u apsolutno svakom segmentu takve organizacije. Također, primjena demokratskog stila rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih, što dugoročno pridonosi boljem uspjehu organizacije. [3]

#### **4.4. Stilovi odlučivanja prema Vroomu i Yettonu**

V. Vroom i F. Yetton razvili su model podjele stilova odlučivanja na 5 različitih stilova koji se bave time kako vođe odlučuju u određenim situacijama. U Vroom-Yettonovom modelu stilovi se razlikuju prema stupnju sudjelovanja podređenih u procesu odlučivanja [3]. Prvi stil odlučivanja je autokratski, gdje donositelj odluke samostalno donosi odluku. Zatim slijede stilovi koji postupno uključuju podređene u proces odlučivanja. Na kraju, peti stil odlučivanja ističe se po tome što podređeni u potpunosti sudjeluju u odlučivanju. [11] Odabir stila ovisi o

značajkama problema koji treba riješiti i situaciji u kojoj se odluka treba donijeti. Svi stilovi u ovom modelu imaju sličnosti, kreću se u rasponu od autokratskog do demokratskog vođenja te se u tom rasponu, između dva ekstremna stila, dodaje određeni broj među-stilova.

Pitanja na koja se treba odgovoriti kako bi se odabrao odgovarajući stil odlučivanja jesu:

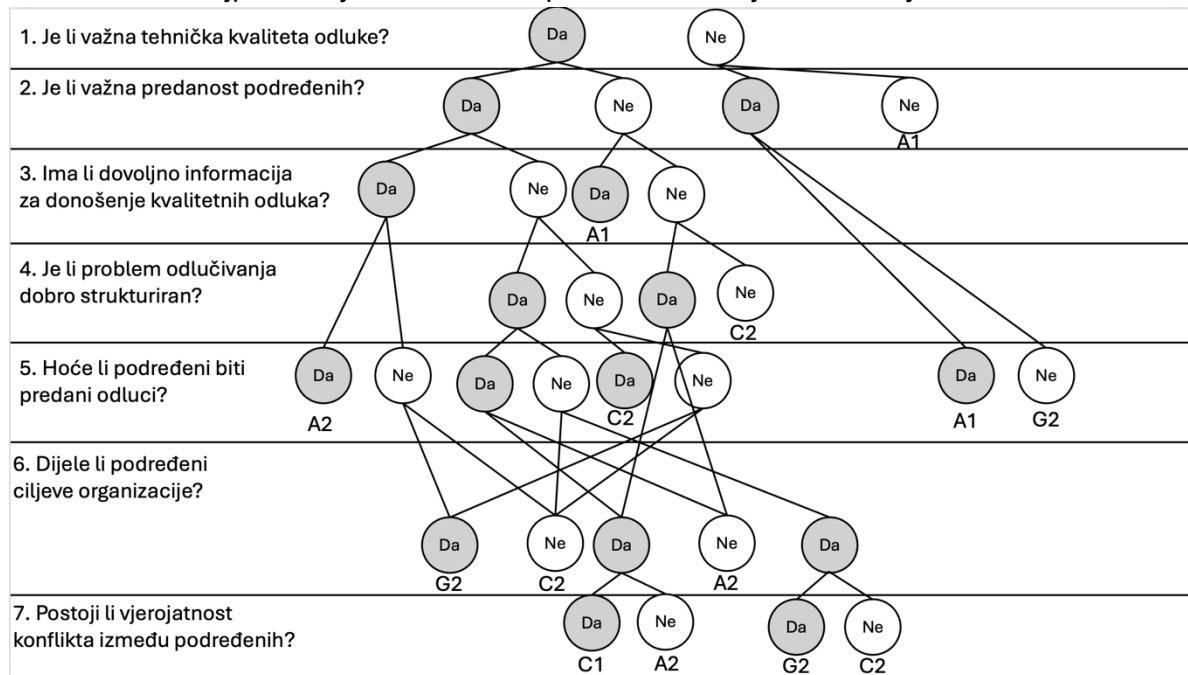
- 1) Koliko je važna tehnička kvaliteta odluke?
- 2) Koliko je važna predanost podređenih?
- 3) Ima li dovoljno informacija za donošenje kvalitetnih odluka?
- 4) Je li problem odlučivanja dobro strukturiran?
- 5) Koliko će podređeni biti predani odluci?
- 6) Dijele li podređeni ciljeve organizacije?
- 7) Postoji li vjerojatnost konflikata između podređenih pri rješavanju problema?
- 8) Imaju li podređeni dovoljno informacija za donošenje visokokvalitetnih odluka?

Ovisno o odgovorima na ova pitanja, u stablu odlučivanja dolazi se do pet mogućih stilova odlučivanja, koji su zapravo varijante autokratskog, konzultativnog i kolaborativnog stila:

- Autokratski A1 – menadžer samostalno rješava problem pomoću informacija kojima trenutno raspolaže
  - poželjan kada je problem dobro strukturiran, menadžer ima sve potrebne informacije i zahtijeva brzu odluku
- Autokratski A2 – menadžer sve potrebne informacije dobiva od članova, ali odluku donosi samostalno
  - koristi se u situacijama kada menadžer želi doći do dodatnih informacija, ali konačnu odluku zadržava za sebe
- Konzultativan C1 – menadžer predočava problem članovima pojedinačno i traži njihove sugestije i ideje prije nego što donese odluku
  - koristi se u situacijama kada je potrebno razmotriti različite perspektive prije donošenja odluke i menadžer želi uključiti podređene u proces
- Konzultativan C2 – menadžer predočava problem članovima kao grupi te razmatra njihove sugestije i ideje prije nego što donese odluku
  - poželjan je u situacijama kada je problem složeniji i zahtijeva dublju analizu
- Kolaborativan G1 – menadžer predstavlja problem podređenima i zajedno donose odluku

- o poželjan je u situacijama kada je problem vrlo složen i zahtijeva kreativno rješenje te kada je cilj postići odluku koja je prihvatljiva za sve članove tima [13]

Na slici koja slijedi možemo vidjeti koji stilovi odlučivanja odgovaraju različitim situacijama donošenja odluka. Ovo stablo odlučivanja pruža menadžerima smjernice o tome kako odabrati najprikladniji stil za svaku specifičnu situaciju odlučivanja.



Slika 6: Stablo odlučivanja prema Vroom-Yettonovom modelu (prilagođeno prema [8])

Ovaj stil odlučivanja ističe važnost prilagodbe različitim situacijama, što je povezano s emocionalnom inteligencijom. Donositelji odluke s visokom emocionalnom inteligencijom sposobni su procijeniti reakcije tima na odluke te mogu prepoznati kada su članovi tima spremni prihvatiti rizike, a kada je potreban oprezniji pristup. Isto tako, koriste svoje socijalne vještine kako bi se članovi tima osjećali uvaženo i prihvatili odluke iako nisu potpuno suglasni. Oni posjeduju i sposobnost učinkovitog upravljanja konfliktima unutar tima u tijeku procesa donošenja odluka te mogu ublažiti napetosti kako ne bi ometali proces. Studija je pokazala da su bolnički menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom preferirali participativni stil odlučivanja, što znači da menadžeri koji bolje razumiju i upravljaju svojim emocijama te emocijama drugih članova tima češće uključuju tim u proces donošenja odluka. S druge strane, menadžeri s nižom razinom emocionalne inteligencije češće donose odluke bez konzultacija s timom. Isto tako, menadžeri s višom razinom obrazovanja i duljim radnim iskustvom pokazuju višu razinu emocionalne inteligencije te također preferiraju participativni stil odlučivanja. Menadžeri u starijoj životnoj dobi pokazali su višu razinu emocionalne inteligencije, što može biti posljedica iskustva i razvijenih emocionalnih vještina tijekom godina te oni također uključuju članove tima u proces odlučivanja. [14] Prema nekim istraživanjima, čak 88% članova tima

smatra svoje lidere koji koriste kombinaciju ovih stilova empatičnim i pristupačnim [15]. To dokazuje da je ovaj model vrlo učinkovit i praktičan te omogućava povećanje produktivnosti i zadovoljstva tima.

## 4.5. Stilovi odlučivanja prema J. Aliju

Abbas J. Ali poznati je stručnjak iz područja menadžmenta i liderstva, čija djela često istražuju stilove vođenja i odlučivanja. Njegova podjela stilova odlučivanja obuhvaća sljedeće:

- Autokratski
- Pseudo-konzultativni
- Konzultativni
- Participativni
- Pseudo-participativni
- Delegiranje

Autokratski stil, kao što je već prije navedeno, podrazumijeva samostalno donošenje odluka i davanje naredbi podređenima bez uključivanja u proces odlučivanja. Pseudo-konzultativni stil sličan je autoritativnom, menadžer također donosi odluke samostalno, ali priprema suradnike na svoju odluku te tako stvara dojam konzultacija i suradnje. Ovaj stil koristi se u situacijama kada menadžer želi očuvati motivaciju podređenih, iako zapravo on donosi odluku. U konzultativnom stilu podređeni sudjeluju u procesu donošenja odluka na način da menadžer razgovara sa njima i prikuplja njihova mišljenja, a nakon toga donosi odluku. Ovaj stil menadžeri koriste kada imaju sposoban kadar te žele iskoristiti njihovu stručnost i različite perspektive kako bi došao do najbolje moguće odluke. Participativni stil podrazumijeva sastajanje menadžera s grupom kako bi zajednički raspravljali o problemu i vrednovali moguća rješenja. Na taj način mogu se iskoristiti različite ideje i perspektive unutar tima za npr. razvoj novog proizvoda. Sličan, ali zapravo vrlo različit stil participativnome je pseudo-participativni. U ovom stilu menadžer okuplja grupu kako bi ih uvjerio u valjanost svoje odluke koju je već donio. Na taj način donositelj odluke želi osigurati prihvaćanje odluke te stvoriti dojam suradnje kako bi podređeni imali osjećaj da su bitni i samim time bili zadovoljni. Zadnji stil je delegiranje gdje menadžer u potpunosti prepušta ostalim članovima grupe da donose odluke. Ovaj stil je poželjan kada menadžer želi razvijati vještine i samopouzdanje članova tima. Na primjer, menadžer može delegirati određene zadatke podređenima za svakodnevne operativne zadatke. [16]

U istraživanju koje je obuhvatilo menadžere iz arapskih zemalja, cilj je bio istražiti odnos između vrijednosnih sustava menadžera i njihovih stilova donošenja odluka. Menadžeri s tribalnim vrijednostima (sklonost tradiciji, autoritetu i grupnoj koheziji) pokazali su sklonost



pseudo-konzultativnom stilu odlučivanja. Ovaj stil uključuje privid konzultacija, ali odluke donose menadžeri samostalno. Menadžeri s egzistencijalnim vrijednostima (sloboda, odgovornost, samopouzdanje) povezani su sa konzultativnim stilom odlučivanja te oni cijene iskustva i inpute svojih suradnika. Najčešće korišten stil je konzultativni, što naglašava kulturnu važnost konsenzusa i suradnje u arapskim društvima. Drugi najčešći stil je pseudo-konzultativni, što pokazuje kontinuiranu prisutnost autoritarnih elemenata unutar organizacija. Veliku ulogu u korištenju određenih stilova odlučivanja igraju i kulturni te ekonomski čimbenici. Arapski menadžeri balansiraju između zadržavanja kulturnog identiteta i prihvaćanja suvremenih poslovnih metoda. [17]

## **4.6. Stilovi odlučivanja prema Driveru, Brousseau i Hunsakeru**

Driver, Brousseau i Hunsaker opisuju nekoliko stilova odlučivanja:

- Odlučan
- Fleksibilan
- Hijerarhijski
- Integrativni
- Sustavni.

Podjela se čini prema količini informacija koja se koristi u procesu odlučivanja i broju inačica, odnosno različitih opcija rješenja problema. Odlučan stil karakterizira brza akcija i minimalna upotreba informacija. Donositelj odluke ne traži mnogo informacija, već samo onoliko koliko mu je potrebno da identificira prihvatljivo rješenje. Pogodan je u situacijama kada je potrebno brzo djelovanje, npr. hitne situacije poput požara. Fleksibilan stil odlučivanja uključuje upotrebu više informacija kako bi se razvilo više opcija rješenja problema, što olakšava donošenje najbolje odluke. Koristan je u situacijama kada je potrebno razmotriti više opcija rješenja i informacije su dostupne, ali nisu dovoljno jasne. Primjerice, koristi se kod procesa razvoja nove usluge gdje je potrebno istražiti različite pristupe. Hijerarhijski stil odlučivanja koristi veliku količinu informacija i brojne analize kako bi iz malog broja inačica kreirao jednu određenu mogućnost rješavanja problema. Potreba za ovim stilom javlja se npr. u financijskim institucijama kod donošenja investicijskih odluka. Integrativni stil odlučivanja uključuje korištenje obilja informacija za razvoj različitih opcija rješenja prije donošenja konačne odluke, a prikladno ga je koristiti u situacijama planiranja suradnje s drugim poduzećima ili planiranja dugoročne strategije poduzeća. Sustavni stil odlučivanja je najkompleksniji i uključuje temeljito prikupljanje informacija kako bi se razumjela različita

gledišta i opcije rješenja problema. Može se koristiti u znanstvenim istraživanjima ili analizi tržišta prije lansiranja novog proizvoda. [3]

Navedeni stilovi razlikuju se prema načinu korištenja informacija i razvoju opcija rješenja. To utječe na brzinu i kvalitetu procesa odlučivanja, pri čemu neki stilovi mogu rezultirati brzim i impulzivnim odlukama, dok drugi mogu dovesti do nepotrebne odgode u procesu odlučivanja ili prikupljanja informacija.

## 4.7. Stilovi odlučivanja prema Scottu i Bruceu

Stilovi odlučivanja su naučeni obrasci ponašanja pojedinaca u situacijama kada moraju donijeti odluku. Ti obrasci su stečeni iskustvom i navikom te se smatraju dijelom šireg koncepta kognitivnih stilova [18]. Podjela i obilježja stilova prema Scottu i Bruceu su sljedeća:

- Racionalni
- Intuitivni
- Ovisni
- Izbjegavajući
- Spontani

Racionalni stil odlučivanja karakterizira traganje za alternativama i njihova logička evaluacija s ciljem pronalaska najbolje opcije. Intuitivni stil podrazumijeva posvećivanje pažnje detaljima i oslanjanje na osjećaje, instinkte i slutnje pri donošenju odluka. Ovisni stil obuhvaća traženje savjeta od drugih i oslanjanje na njihovo vodstvo prilikom donošenja odluka. Izbjegavajući stil karakterizira sklonost izbjegavanju ili odgađanju donošenja odluka kad god je to moguće. Spontani stil odlučivanja obuhvaća osjećaj hitnosti i nastojanje da se proces odlučivanja dovrši što prije moguće. [18] Kao i kod drugih podjela, ne može se reći ni za jedan stil da je najbolji jer to ovisi o specifičnoj situaciji, vrsti problema i okolnostima u kojima se odluka donosi. Primjerice, u nekim situacijama može biti poželjno koristiti racionalni stil odlučivanja jer omogućuje temeljitu analizu i evaluaciju alternativa. Kada se radi o odabiru između različitih poslovnih modela ili odabiru projekta za investiranje, ovaj stil je najpoželjniji. Intuitivni stil može biti koristan kada se donose brze odluke na temelju iskustva i instinkta, a nemamo vremena za dublju analizu. Ovisni stil koristan je u situacijama kada donositelj odluke prepoznaje svoje ograničeno znanje u određenoj domeni te se oslanja na savjete stručnjaka. Ovaj stil odlučivanja čest je kod novozaposlenih koji traže savjete iskusnijih kolega ili mentora. Izbjegavajući stil može biti koristan kada je potrebno izbjeći donošenje odluka bez dovoljno informacija ili kada se suočavamo sa rizicima koji nisu dovoljno jasni. Spontani stil poželjan je u situacijama kada se zahtijeva brza reakcija i postoji pritisak vremena. Na primjer, koristan je za donošenje operativnih odluka koje zahtijevaju brzu provedbu kako bi se ispunili rokovi.

Razumijevanje povezanosti stilova odlučivanja s osobinama ličnosti bitno je za prevenciju nepoželjnog organizacijskog ponašanja, bolje upravljanje promjenama zbog poznavanja načina na koji pojedinci i timovi reagiraju na promjene i za povećanje efikasnosti odlučivanja. Rezultati istraživanja povezanosti ovih dvaju konstrukata su pokazali sljedeće: racionalni stil je bio pozitivno povezan sa savjesnošću, spontani stil s ekstraverzijom (pozitivno) i savjesnošću (negativno), a izbjegavajući stil s neuroticizmom (pozitivno) te ekstraverzijom i savjesnošću (negativno). Međutim, neki očekivani rezultati nisu potvrđeni, poput pozitivne povezanosti racionalnog stila s ugodnošću i savjesnošću te negativne povezanosti s neuroticizmom. Također, nije potvrđena pozitivna povezanost intuitivnog stila s ekstraverzijom, ovisnog stila s neuroticizmom, niti negativna povezanost spontanog stila s ugodnošću. Izbjegavajući i spontani stil pozitivno koreliraju s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Suprotno očekivanjima istraživača, nije pronađena negativna korelacija između racionalnog stila i negativnog organizacijskog ponašanja. [19]

Još jedno zanimljivo istraživanje koje se koristilo podjelom stilova odlučivanja prema Scottu i Bruceu bavilo se tematikom dominantnih stilova odlučivanja kod profesionalnih sportskih trenera. To su osobe koje posjeduju visoku razinu discipline, izvanredne sposobnosti strateškog razmišljanja i emocionalnu inteligenciju kako bi bili što uspješniji u svom području. Oni kombiniraju različite stilove odlučivanja, prilagođavaju ih situacijama s kojima se suočavaju, ali dva stila ipak dominiraju kod većine. Racionalni stil odlučivanja uključuje logičku evaluaciju dostupnih informacija i alternativnih rješenja, što primjerice u nogometu može značiti temeljitu analizu protivnika, statistike i performansi igrača kako bi se odabrala najbolja taktika za tu utakmicu. Također, zbog prirode i karakteristika sportskih organizacija, traže potvrdu i mišljenja o budućim odlukama u širem krugu organizacije te se time oslanjaju na ovisni stil. [20]

Scott i Bruce razvili su i obrazac za utvrđivanje pripadnosti jednom od identificiranih stilova. Obrazac se zove General Decision Making Style (GDMS), sastoji se od 25 izjava, pri čemu po pet sugerira pripadnost za svaki od stilova koje su identificirali. Ispitanici procjenjuju svoje vlastito slaganje s iznesenim izjavama na Likertovoj skali od 1 do 5, gdje viša ocjena označava jaču povezanost s određenim stilom. Konačno, osobu najviše karakterizira stil koji ima najveću kumulativnu ocjenu na temelju odgovora na sve izjave. [21]

## 4.8. Stilovi odlučivanja prema Robbinsu i Roweu

S. P. Robbins i Rowe razvili su model koji stilove odlučivanja dijeli prema dvije osnovne dimenzije:

- prema načinu razmišljanja:
  - racionalno
  - intuitivno
- prema stupnju tolerancije neodređenosti u odlučivanju:
  - direktivni
  - analitičko
  - konceptualni
  - bihevioralni. [8]

Često smatramo da je najbolji donositelj odluka racionalan i donosi dosljedne odluke koje maksimiziraju vrijednost unutar zadanih ograničenja. Racionalni stil donošenja odluka pretpostavlja da donositelj ima potpune informacije i može odabrati opciju s najvećom korisnošću. U stvarnosti, ljudi se često zadovolje sa pronalaskom prihvatljivog ili razumnog rješenja umjesto optimalnog zbog sklonosti ograničavanju izbora na samo trenutno dostupne alternative. Svojevrsna suprotnost racionalnom modelu je intuitivno odlučivanje. Ono se oslanja na poveznice između različitih informacija, događa se brzo i pod utjecajem emocija. Intuicija nije racionalna, ali ne znači ni da je pogrešna. Teško ju je mjeriti i analizirati, može biti korisna kod postavljanja hipoteza, ali kod dokaza je neprihvatljiva. Takav način odlučivanja koristan je u situacijama dinamičnog okruženja, kada imamo nepotpune informacije ili kada donositelj odluka ima dugogodišnje iskustvo u određenom području. Racionalni model korisniji je kada su problemi dobro definirani i postoji dovoljno informacija, a odluke koje se donose su od dugoročnih posljedica. [22] Prema stupnju tolerancije neodređenosti u odlučivanju, prvi ćemo navesti direktivan stil. Direktivan stil usmjeren je na zadatke, s naglaskom na činjenice i pravila. Informacije se prikupljaju kroz zapažanja i kratka izvješća, a vrednuju se pomoću intuicije i iskustvenih pravila. Ovaj stil karakterizira niska tolerancija na dvosmislenost, a koristan je primjerice u vojnim operacijama gdje su precizne naredbe i brze akcije ključne za uspjeh misije ili kod provedbe sigurnosnih protokola u zračnim lukama. Analitički stil također je fokusiran na zadatke, ali se razlikuje po prikupljanju informacija kroz detaljne analize i brojna izvješća. U ovom stilu informacije se vrednuju kroz apstraktno mišljenje i razmatraju svaki aspekt problema. Tolerancija na dvosmislenost je visoka, što omogućuje razmatranje brojnih varijanti rješenja. Koristan je na primjer u kontekstu dugoročnog planiranja i postavljanja ciljeva za organizaciju ili kod kompleksnih pregovora koji uključuju složene ugovore kako bi se analizirali svi aspekti prijedloga. Konceptualni stil orijentiran je na ljude. Informacije se

prikupljaju kroz intuiciju i rasprave s drugima, a vrednuju se integracijom različitih znakova. Osobe s konceptualnim stilom razmatraju mnoge opcije i imaju visoku toleranciju na dvosmislenost. Poželjan je u situacijama kada je potrebno inspirirati i motivirati tim kako bi se stvorilo okruženje koje potiče inovativno razmišljanje. Bihevioralni stil također se fokusira na ljude, ali s naglaskom na osjećaje i blagostanje drugih. Informacije se prikupljaju slušanjem i interakcijom s drugima, a vrednuju kroz osjećaje i instinkte. Ovaj stil ima nisku toleranciju na dvosmislenost, preferira jasne i jednostavne odluke koje uzimaju u obzir emocionalne aspekte i međuljudske odnose. Ovaj stil poželjan je kada se timu pridružuju novi članovi kako bi ih vođa uspješno integrirao i pružio podršku. Koristan je i kada organizacija želi poboljšati dobrobit svojih zaposlenika, kako bi se razumjele potrebe i osjećaji zaposlenika. [8]

Prema istraživanjima, intuitivno odlučivanje povezano je s većom razine sreće. Ljudi koji se oslanjaju na svoj instinkt često vjeruju da je ispravna odluka ona koja se temelji na emocionalnoj reakciji. Također, ako se određeno ponašanje povezuje s pozitivnim osjećajima, vjerojatno će se ponavljati. Dakle, intuitivno odlučivanje može rezultirati većom srećom pojedinca, ali ne mora uvijek biti u skladu s moralnim normama društva jer ponašanja koja rezultiraju pozitivnim osjećajima ne moraju uvijek biti dobra. [23]

## 5. Povezanost stilova odlučivanja i kvalitete donesenih odluka

Većina ljudi dobrim odlukama smatra one čiji su se ishodi pokazali dobrima. Donositelji odluka ishode svojih odluka moraju predvidjeti unaprijed, prije nego se odluka uopće donese, prije saznanja konačnih ishoda. Dobri menadžeri donose one odluke za koje postoji velika vjerojatnost da će ishod biti povoljan. Takve odluke rezultiraju s manje neželjenih iznenađenja, a ovise ponajviše o kvaliteti i količini dostupnih informacija. Odluka je kvalitetna onoliko koliko donositelj odluke zna koje rizike preuzima samim donošenjem te odluke. [24]

Donositelj odluka mora procijeniti moguće ishode u različitim uvjetima poput sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Najpovoljnija opcija je odlučivanje u uvjetima sigurnosti. Smatra se da se odluka donosi u uvjetima sigurnosti kada se sa sigurnošću može predvidjeti rezultat svake od alternativa rješenja. Međutim, u poslovnom svijetu odluke se najčešće donose u uvjetima rizika i nesigurnosti gdje se ne može točno ili sa viskom sigurnošću utvrditi ishode određenih alternativa. Odlučivanje u uvjetima rizika uobičajena je okolnost odlučivanja. Kvaliteta odluka u takvim uvjetima ovisi o iskustvu i znanju koje donositelj odluke posjeduje, ali i o informacijama koje su dostupne. U uvjetima nesigurnosti, uopće se ne mogu odrediti vjerojatnosti svake od mogućnosti. Donositelj odluke bi morao nastojati prikupiti dodatne informacije kako bi ovo odlučivanje pretvorio barem u odlučivanje u uvjetima rizika. [11]

Intuitivniji stilovi odlučivanja, odnosno stilovi kod koji se odlučuje na temelju osjećaja, dominantniji su u svakodnevnim životnim situacijama, ali u poslovnom okruženju pružaju znatno manju vjerojatnost izbora najpovoljnije odluke. Razlog tome je što donositelj odluka jednostavno bira između mogućih alternativa bez pretjerane analize i na temelju intuicije. Što je broj alternativa manji, to je vjerojatnost za donošenje dobre odluke veća. U poslovnom odlučivanju gotovo uvijek se susrećemo sa velikim brojem alternativnih rješenja sa vrlo različitim ishodima pa bi se ovaj stil trebao koristiti u što manjoj mjeri. S druge strane, kada se poduzeće nađe u nestabilnoj situaciji gdje se okolina svakodnevno drastično mijenja, intuitivni stilovi odlučivanja mogu biti poželjni zbog brzine donošenja odluka. U takvim situacijama rezultati su vrlo nepredvidivi i variraju od izuzetno dobrih do katastrofalnih.

Odlučivanje na temelju prosuđivanja nalazi se između intuitivnog i racionalnog stila, ali je nešto bliži prvom. To je programirano odlučivanje, odnosno koristi se u ponavljajućim situacijama na temelju prijašnjih iskustava za iste ili vrlo slične situacije. Ono je relativno brzo i jeftino, ali je i ograničenog dometa jer se ne koristi ukoliko se uvjeti i okolnosti bitno izmjene.

Racionalnom odlučivanju temelj je analitički pristup pomoću kojeg se dijagnosticira problem, zatim određuje okvir unutar kojeg se traže različita rješenja i limiti poput sredstava kojim se raspolaže ili vremena za rješavanje problema. Nakon toga moraju se prepoznati sve mogućnosti i odrediti alternative koje će se zatim procijeniti kako bi se odabrala najpovoljnija. Zadnji korak je provođenje odabrane alternative, odnosno donošenje najpovoljnije odluke. Ovaj proces je vrlo složen i koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju. Smatra se najpogodnijim načinom odlučivanja zbog svog analitičkog pristupa i prilagodljivosti iznenadnim promjenama čimbenika. Međutim, korištenje ovog stila vrlo je sporo i skupo, pa nije pogodno za situacije u kojima je potrebno donijeti brzu odluku. [11]

Odlučivanje u poduzeću, kao i u bilo kojem drugom području rada ili života, podložno je različitim uvjetima i okolnostima. Te okolnosti mogu biti povoljne ili nepovoljne, što će odrediti okvir u kojem se odluke donose. Ključno je pitanje može li se procijeniti očekivane rezultate s većom vjerojatnošću. Kod povoljnih okolnosti, postoji veća vjerojatnost da će se donijeti kvalitetnije odluke jer su često povezane s jasnim informacijama, stabilnijim uvjetima ili prethodno dokazanim strategijama. S druge strane, nepovoljne okolnosti često uključuju veći stupanj neizvjesnosti i nedostatak relevantnih informacija, što otežava donošenje kvalitetnih odluka. U kontekstu nekog poduzeća, ove okolnosti mogu imati značajan utjecaj na strategije, operativne planove i donošenje odluka. Na primjer, u situacijama s visokom razinom predvidljivosti poput stabilnog tržišta, poduzeće može donositi odluke temeljene na pouzdanim analizama i predviđanjima. S druge strane, u turbulentnim okruženjima kao što su brzo mijenjajuće tržišne prilike, donositelji odluka moraju se osloniti na prilagodljivije strategije kako bi odgovorili na izazove. [11]

Ne postoji stil koji je idealan u svim situacijama i osigurava kvalitetno donošenje odluka. Učinkovit i uspješan donositelj odluka shvaća da različiti problemi zahtijevaju različite pristupe. Sposobnost prilagodbe i korištenje više stilova omogućava veću vjerojatnost povoljnijih ishoda odluka.

## 6. Stilovi odlučivanja i razina percepcije stresa

Stres je reakcija organizma na vanjske ili unutarnje izazove koje pojedinac doživljava kao prijetnju, prepreku ili značajan izazov. Ta reakcija može uključivati širok raspon emocija, od anksioznosti i napetosti do osjećaja preplavljenosti. Percepcija stresa odnosi se na način na koji pojedinac procjenjuje i doživljava te situacije. Dakle, ista situacija može izazvati različite razine stresa kod različitih ljudi. Na percepciju stresa utječu razni faktori poput individualnih karakteristika, stilova suočavanja, prošlih iskustava, ali i kontekstualne okolnosti poput podrške okoline. Osobe sa visokom razinom samopouzdanja ili boljim stilovima suočavanja mogu doživjeti nižu razinu stresa u zahtjevnim situacijama od osoba sa nižim samopouzdanjem ili lošijim strategijama suočavanja. Kronični stres može imati negativne učinke na zdravlje i stoga je percepcija stresa izrazito važna jer ljudi koji doživljavaju stres kao izazov, a ne prijetnju, mogu razviti otpornije reakcije na stres i zdraviji život. [25]

U sklopu ovog rada provedeno je istraživanje na uzorku od 136 ljudi od kojih je 124 studenata sa ciljem određivanja povezanosti određenih stilova odlučivanja sa razinom percepcije stresa.

### 6.1. Istraživačke hipoteze

**H1: Postoji statistički značajna povezanost između stila odlučivanja i razine percepcije stresa.**

Različiti stilovi odlučivanja mogu utjecati na način na koji osobe obrađuju informacije i upravljaju stresom. Isto tako, različiti stilovi odlučivanja mogu dovesti do različitih emocionalnih reakcija i razina stresa. Npr., racionalni stil može smanjiti stres kroz analitički pristup, dok ovisni stil može povećati stres zbog potrebe za odobravanjem drugih.

**H2: Postoji statistički značajna razlika u razini percepcije stresa između muškaraca i žena.**

Spol može igrati značajnu ulogu u percepciji stresa zbog bioloških (npr. hormoni), psiholoških (različite strategije suočavanja sa stresom) i socijalnih (uloge i očekivanja) čimbenika. Stoga se može pretpostaviti da postoji razlika u razini percepcije stresa između muškaraca i žena.

**H3: Postoji statistički značajna povezanost između spola i stilova odlučivanja.**

Spol može utjecati na način donošenja odluka. Često je povezan s različitim obrazovnim, socijalnim i kulturnim iskustvima što može utjecati na načine razmišljanja i



donošenje odluka. Muškarci i žene mogu razviti različite pristupe problemima i donošenju odluka zbog različitih društvenih očekivanja, uloga i obrazaca ponašanja koje su usvojili tijekom života.

**H4: Postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i stilova odlučivanja.**

Ljudi u različitim fazama života imaju različita iskustva i odgovornosti, što može utjecati na način donošenja odluka. Iako studenti pripadaju užem rasponu godina, i unutar te grupe postoje razlike u zrelosti, iskustvima i fazama razvoja. Stariji studenti, poput onih koji su završili preddiplomski studij i nastavili na diplomski ili doktorski mogli bi imati više iskustva u donošenju odluka i dovoditi promišljenije i racionalnije odluke. S druge strane, mlađi studenti mogli bi biti skloniji intuitivnijim ili spontanijim odlukama jer su možda manje opterećeni ishodima svojih odluka.

**H5: Postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i razine percepcije stresa.**

Ljudi u različitim fazama života često doživljavaju različite izvore stresa i različito reagiraju na stresne situacije. Na primjer, studenti koji su tek započeli svoj akademski put, možda osjećaju više stresa zbog novih odgovornosti, ispita i prilagodbe na studentski život. S druge strane, oni koji su već pri kraju svog akademskog puta i imaju više iskustva, mogu razviti bolje načine suočavanja sa stresom, pa bi njihova percepcija stresa mogla biti niža.

**H6: Postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i stilova odlučivanja.**

Različite vrste obrazovnih programa pružaju različite vrste znanja i oblikuju specifične vještine i način razmišljanja. Učenici gimnazija mogli bi razviti racionalniji ili analitičniji stil odlučivanja. S druge strane, učenici strukovnih škola koji su usmjereni na praktične vještine možda razvijaju odlučivanje koje je više usmjereno na praksu i intuiciju. Zbog tih razlika možemo očekivati da vrsta srednjoškolskog obrazovanja može biti povezana s preferiranim stilovima odlučivanja.

**H7: Postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i razine percepcije stresa.**

Različite vrste srednjoškolskih programa mogu značajno oblikovati iskustva i vještine koje učenici razvijaju, što može utjecati na njihovu percepciju stresa. Gimnazijski programi često su akademski zahtjevniji i mogu izazvati višu razinu stresa zbog veće količine teorijskog gradiva i pripreme za nastavak akademskog obrazovanja. S druge strane, strukovne i trogodišnje škole obično su više usmjerene na praktične vještine, što može izazvati drugi oblik

stresa, ali možda i omogućiti učenicima da se ranije uključe u radnu okolinu i lakše upravljaju stresom.

**H8: Postoji statistički značajna povezanost između vrste studija i stilova odlučivanja.**

Različiti fakulteti privlače studente s određenim osobinama i načinima razmišljanja, što može utjecati na njihove stilove odlučivanja. Studenti ekonomije mogu biti skloniji racionalnom odlučivanju zbog prirode svog studija koji često zahtijeva dubinsko i analitičko promišljanje. S druge strane, studenti vojnog fakulteta mogu razviti intuitivni ili spontani stil zbog prirode svog područja koje uključuje donošenje brzih odluka u stresnim situacijama. Studenti učiteljskog fakulteta mogli bi preferirati ovisni stil zbog naglaska na interakciji s ljudima i potrebi za empatijom i potvrdom od drugih.

**H9: Postoji statistički značajna povezanost između vrste studija i razine percepcije stresa.**

Različiti fakulteti imaju različite zahtjeve, očekivanja i okruženja, što može utjecati na razinu percepcije stresa kod studenata. Studenti ekonomije mogu osjećati veći stres zbog složenih zadataka, studenti vojnog fakulteta moraju biti disciplinirani i fizički uvijek spremni, dok studenti učiteljskog fakulteta mogu osjećati stres zbog potrebe za praksom, javnim nastupima i stalnom interakcijom s ljudima.

**H10: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Ovisni stil odlučivanja karakterizira stalna potreba za potvrdom od strane drugih. Osobe kod kojih je ovaj stil dominantan mogu biti nesigurne u vlastite odluke i tražiti odobrenje drugih. Također, često odgađaju donošenje odluke dok ne dobiju dovoljno potvrda, a ako se suoče sa različitim perspektivama dodatno im se povećava razina nesigurnosti što rezultira većim stresom.

**H11: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa**

Racionalni stil odlučivanja karakterizira temeljito razmatranje svih opcija i donošenje odluka na temelju logike i analize. Osobe s ovim stilom često planiraju i analiziraju situacije prije donošenja odluke, što može rezultirati manjom razinom stresa. Stoga se pretpostavlja da osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.

**H12: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Stil odugovlačenja uključuje odgađanje donošenja odluka, što može rezultirati nagomilavanjem zadataka i povećanim pritiskom. Odugovlačenje često dovodi do osjećaja preplavljenosti i stresa, posebno kako se rokovi približavaju i odluke postaju hitne. Zbog toga osobe s ovim stilom vjerojatno imaju višu razinu percepcije stresa.

**H13: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Spontani stil odlučivanja karakterizira fleksibilnost i brzo donošenje odluka bez puno planiranja. Osobe s ovim dominantnim stilom često uživaju u slobodi i lagodnosti, što može smanjiti stres jer ne osjećaju potrebu za stalnim planiranjem i kontrolom.

**H14: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Intuitivni stil odlučivanja uključuje oslanjanje na osjećaje i instinkte, što može dovesti do neizvjesnosti kada se suočavaju s važnim odlukama. Nedostatak strukturiranog pristupa može izazvati anksioznost i povećani stres, stoga je vjerojatno da će osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja doživjeti višu razinu stresa.

**H15: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa**

Ako osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja dobije potvrdu i podršku od drugih, to joj može smanjiti njezin stres i pružati osjećaj sigurnosti.

**H16: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa**

Zbog kombinacije olakšanja koje dolazi s podrškom i nesigurnosti koja dolazi ovisnošću o drugima, može se pretpostaviti da osobe sa dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa. Nisu potpuni opušteni, ali nisu ni izloženi ekstremnom stresu jer dobivena podrška taj stres ublaži.

**H17: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Racionalni stil obično pomaže u donošenju informiranih i promišljenih odluka, ali u situacijama u kojima postoji previše informacija ili visok pritisak da se donese što bolja odluka mogu dovesti do visoke razine percepcije stresa kod osoba s ovim stilom.

**H18: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja često se nalaze u situacijama gdje se prednosti njihovog analitičkog pristupa i pritisci za donošenje što kvalitetnijih odluka uravnotežuju, zbog čega bi se moglo zaključiti da imaju srednju razinu percepcije stresa. Osjećaju se relativno sigurno zbog svog pristupa, ali mogu osjetiti određeni stres u složenim situacijama što stvara balans između kontrole i izazova.

**H19: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Osobe sa stilom odugovlačenja mogu imati nižu razinu percepcije stresa zbog svoje tendencije da izbjegavaju suočavanje sa stresnim situacijama, prihvaćaju da neke stvari ne mogu promijeniti ili jednostavno odgađaju donošenje odluka. Takav stav omogućuje im da osjećaju manje pritiska u svakodnevnim situacijama.

**H20: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju srednju razinu percepcije stresa jer balansiraju između olakšanja koje im donosi odgađanje i pritiska zbog neizvršenih obaveza. Iako izbjegavaju stres, svjesnost o obavezama i dalje postoji. Ovaj ne pretjerano visoki stres karakterističan je za srednju razinu percepcije stresa.

**H21: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Osobe sa spontanim stilom odlučivanja mogu doživjeti višu razinu percepcije stresa zbog nepripremljenosti i nepredvidljivosti ishoda koje su negativne posljedice brzih odluka. Sklonost brzom reagiranju i donošenju odluka bez pretjeranog razmišljanja mogu ih dovesti do neizvjesnih ishoda što može uvećati razinu percepcije stresa.

**H22: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Spontani stil odlučivanja pruža fleksibilnost i prilagodljivost svim situacijama, ali ističe se nedostatak planiranja i promišljanja. Kombinacija spontanosti i posljedica koje iz nje proizlaze dovodi do srednje razine percepcije stresa.

**H23: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Osobe s intuitivnim stilom mogu imati nižu razinu percepcije stresa zbog svoje sposobnosti da se brzo i sa samopouzdanjem oslanjaju na svoje instinkte, što im omogućuje da izbjegnu prekomjerno razmišljanje i analizu.

**H24: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Zbog kombinacije brzog donošenja odluka, prilagodljivosti i povremene nesigurnosti u ishodima, pretpostavlja se da osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa. Ovaj stil omogućava im da izbjegnu gnjavažu i stres povezan sa dugotrajnom analizom, ali može dovesti do situacija gdje se osjećaju nespremno i nesigurno.

## **6.2. Postavke i metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno u obliku online ankete na uzorku od 136 ljudi od kojih je 124 studenata. Za izradu ankete korišten je alat Google Forms. Sva pitanja u anketi su zatvorenog tipa, sa ponuđenim odgovorima, kako bi se omogućila generalizacija i provjera postavljenih hipoteza. Pitanja su podijeljena u 3 skupine. U prvoj skupini prikupljaju se demografski podaci (dob, spol, vrsta srednjoškolskog obrazovanja, razina studija, godina studija i područje studija). U drugoj skupini pitanja korišten je Scott-Bruceov GDMS upitnik za prikupljanje podataka o dominantnim stilovima odlučivanja gdje su ponuđeni odgovori u 5 intenziteta (1-5) prema Likertovoj skali. GDMS upitnik sastoji se od 25 pitanja, a dominantni stil je stil kod kojeg ispitanik ima najveći zbroj bodova. Svaki od pet stilova ocjenjuje se na temelju odgovora na pet specifičnih pitanja: za racionalni stil to su pitanja 1, 6, 11, 16 i 21; za intuitivan stil 2, 7, 12, 17 i 22; za ovisan stil 3, 8, 13, 18 i 23; za stil odugovlačenja 4, 9, 14, 19 i 24; te za spontani stil 5, 10, 15, 20 i 25. U trećoj skupini korišten je PSS (Perceived stress scale) upitnik koji služi za prikupljanje podataka o procjeni razine stresa. Ovdje se također koristi Likertova skala sa 5 razina (0-4). Sastoji se od 10 pitanja za koja se zbrajaju odgovori kako bi se došlo do razine percepcije stresa, uz napomenu da se za 4., 5., 7. i 8. pitanje bodovi obrnu na način da 0 = 4, 1 = 3, 2 = 2, 3 = 1 i 4 = 0. Rezultati sa zbrojem od 0 do 13 smatraju se niskim stresom, od 14 do 26 srednjom razinom stresa i od 27 do 40 visokom razinom stresa.

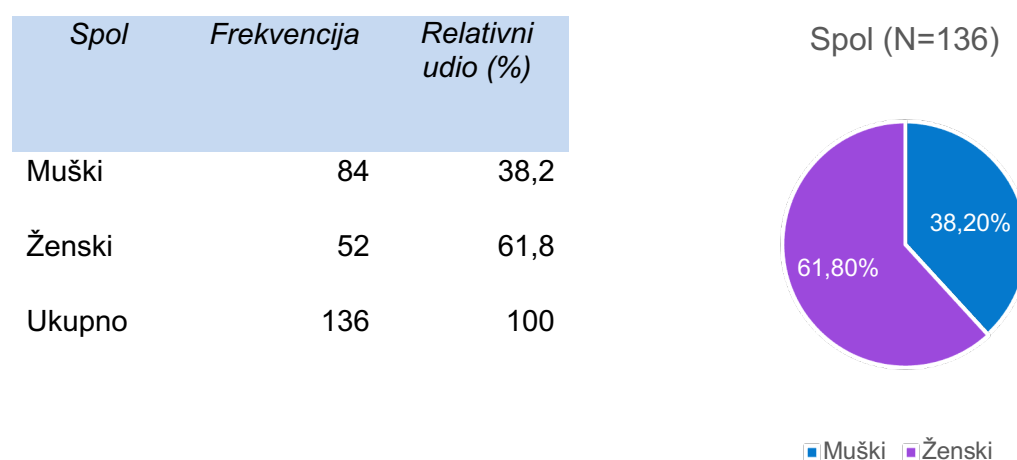
Kod provjeravanja hipoteza koriste se metode t-testa i Welchovog t-testa za nezavisne uzorke koje uspoređuje prosječne vrijednosti dviju nezavisnih grupa kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika između njih. Welchov t-test modifikacija je standardnog t-testa koja ne pretpostavlja jednake varijance između grupa. Ova metoda najpogodnija je zbog usporedbe dva nezavisna uzorka. Kako bi pretpostavke t-testa bile zadovoljene, podaci moraju biti kontinuirani. Varijable "Razina percepcije stresa" i "Pripadajući stil" su numeričke i stoga su kontinuirane čime je ova pretpostavka zadovoljena. Podaci su nasumično uzorkovani iz populacije studenata čime se zadovoljava pretpostavka o nasumičnom uzorku. Za dokazivanje pretpostavke o normalnosti distribucije podataka korišten je Shapiro-Wilk test. Normalnost podataka provjerena je za svaku kategoriju kategorijalne varijable "Spol", odnosno provjerena

je normalnost varijabli "Razina percepcije stresa" i "Pripadajući stil" posebno za muškarce i posebno za žene. Dobivene p-vrijednosti veće su od 0,05 što sugerira da nema dovoljno dokaza da se odbaci hipoteza o normalnosti za bilo koju od ovih varijabli. Prema Shapiro-Wilk testu podaci se mogu smatrati normalno distribuiranim. Što se tiče varijance, kod varijable "Pripadajući stil" one su različite, ali razlika nije velika i ne narušava njihovu homogenost. Za muški spol varijanca iznosi 5,87, a ženski 7,82. S druge strane, za varijablu "Razina percepcije stresa" razlika u varijanci je poprilično velika (18,72 kod muškaraca, 36,27 kod žena) što ukazuje na narušenu homogenost varijanci. Zbog toga u istraživanju koristimo i Welchov t-test koji ne pretpostavlja homogenost varijanci. Za ispitivanje povezanosti između dvije kategorijske varijable koristi se Chi-square test. Ovom metodom ispituje se postojanje statistički značajnih razlika između stvarnih i očekivanih frekvencija u različitim kategorijama.

## 6.3. Rezultati istraživanja

### 6.3.1. Opis uzorka

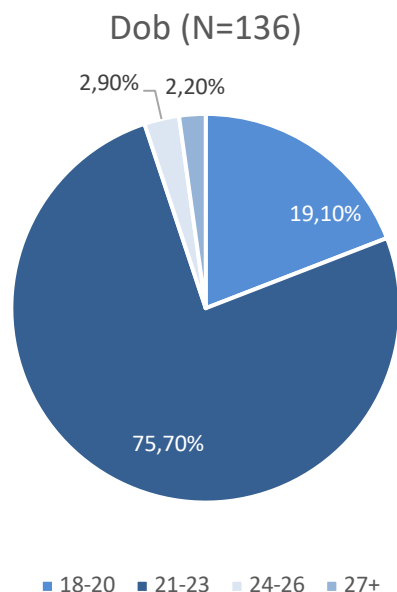
U istraživanju sudjelovalo je ukupno 136 ispitanika. Od toga su 84 ispitanika (38,2%) bili muškog spola, dok su 52 ispitanika (61,8%) bili ženskog spola.



Slika 7: Grafikon spolne strukture ispitanika (izvor: istraživanje autora)

Ispitanici su bili raspoređeni u četiri dobne skupine. Najveći broj ispitanika, njih 103 (75,7%), pripada dobnoj skupini od 21 do 23 godine, što čini dominantnu skupinu u našem uzorku. Skupinu od 18 do 20 godina čini 26 ispitanika (19,1%), dok su skupine od 24 do 26 godina i 27+ najmanje zastupljene s 4 (2,9%) odnosno 3 (2,2%) ispitanika.

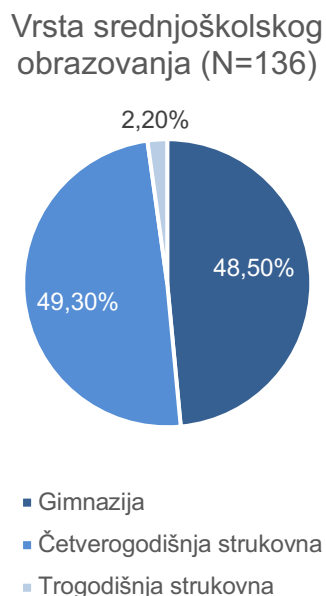
<i>Dob</i>	<i>Frekvencija</i>	<i>Relativni udio (%)</i>
18-20	26	19,1
21-23	103	75,7
24-26	4	2,9
27+	3	2,2
<b>Ukupno</b>	<b>136</b>	<b>100</b>



Slika 8: Grafikon dobne strukture ispitanika (izvor: istraživanje autora)

Ponuđeni odgovori za vrstu završenog srednjoškolskog obrazovanja su: gimnazija, četverogodišnja strukovna i trogodišnja strukovna. Najviše ispitanika, njih 49,3%, završilo je četverogodišnju strukovnu školu. Gimnaziju je završilo 48,5% ispitanika, a trogodišnju strukovnu 2,2%.

<i>Vrsta srednjoškolskog obrazovanja</i>	<i>Frekvencija</i>	<i>Relativni udio (%)</i>
gimnazija	66	48,5
četverogodišnja strukovna	67	49,3
trogodišnja strukovna	3	2,2
<b>Ukupno</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

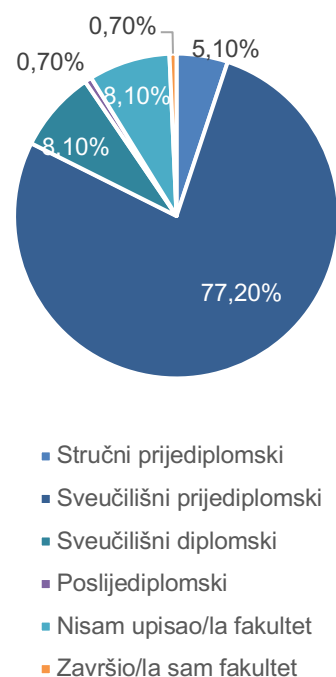


Slika 9: Vrsta srednjoškolskog obrazovanja ispitanika (izvor: istraživanje autora)

Sljedeće pitanje odnosilo se na razinu studija koju ispitanik pohađa. Najviše njih, 77,2%, pohađa sveučilišni prijediplomski. Na sveučilišnom diplomskom je 8,1% ispitanika, stručnom prijediplomskom 5,1% ispitanika, poslijediplomskom 0,7% ispitanika. Fakultet nije upisalo 8,1% ispitanika, a završilo ga je 0,7%.

Razina studija	Frekvencija	Relativni udio (%)
stručni prijediplomski	7	5,1
sveučilišni prijediplomski	105	77,2
sveučilišni diplomski	11	8,1
poslijediplomski	1	0,7
nisam upisao/la fakultet	11	8,1
završio/la sam fakultet	1	0,7
<b>Ukupno</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Razina studija (N=136)

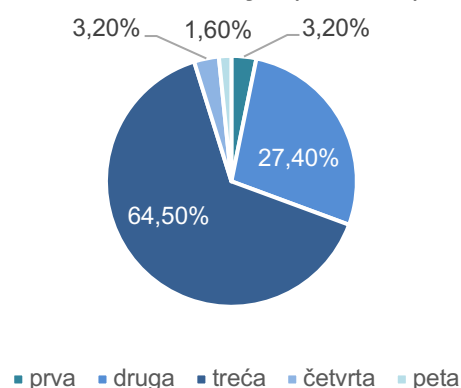


Slika 10: Razina pohađanog studija ispitanika (izvor: istraživanje autora)

Od 136 ispitanika, njih 124 trenutno pohađa fakultet. Najveći udio čine studenti treće godine (64,5%), dok su studenti druge godine također značajno zastupljeni (27,4%). Prva i četvrta godina imaju manji udio (svaka po 3,2%), dok petu godinu pohađa najmanji broj studenata (1,6%).

Godina studija	Frekvencija	Relativni udio (%)
prva	4	3,2
druga	34	27,4
treća	80	64,5
četvrta	4	3,2
peta	2	1,6
<b>Ukupno</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Godina studija (N=124)



Slika 11: Godina studija (izvor: istraživanje autora)

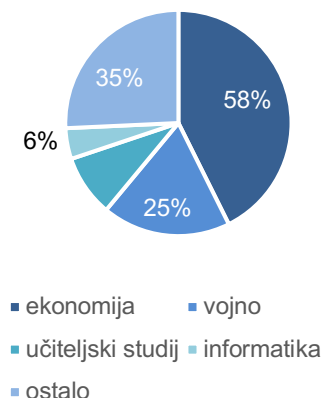
Većina ispitanika koji su studenti studira u području ekonomije, njih 58 odnosno 46,7%. U vojnom području studira 25 ispitanika (20,2%). Na učiteljskom studiju je 12 studenata (9,8%),



a po broju odgovora ispitanika još se ističe informatika na kojoj je 6 ispitanika (4,8%). Ostatak od 23 ispitanika koji su studenti studira u ostalim područjima.

Područje studija	Frekvencija	Relativni udio (%)
ekonomija	58	46,7
vojno	25	20,2
učiteljski studij	12	9,8
informatika	6	4,8
ostalo	23	18,5
Ukupno	124	100

Područje studija (N=124)



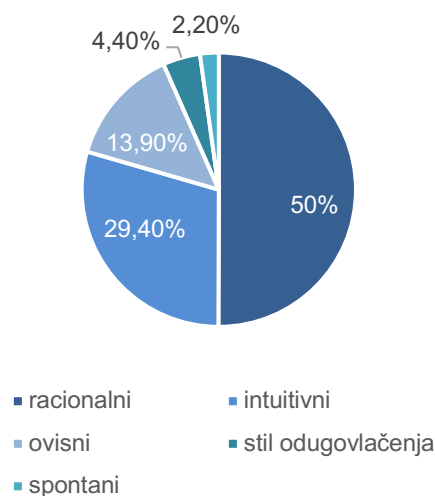
Slika 12: Područje studija (izvor: istraživanje autora)

### 6.3.2. Distribucija studenata prema stilovima odlučivanja i percepciji stresa

U istraživanju je sudjelovalo 136 ispitanika, a za njih 68 (50%) kao dominantan stil odlučivanja pokazao racionalni stil što ukazuje na preferenciju za logički i sistematičan pristup pri donošenju odluka. Intuitivni stil zastupljen je s 40 ispitanika (29,4%), dok je za 19 ispitanika (13,9%) dominantan ovisni stil. Stil odugovlačenja zabilježen je kod 6 ispitanika (4,4%), dok je spontani stil odlučivanja dominantan kod 3 ispitanika (2,2%).

Stil odlučivanja	Frekvencija	Relativni udio (%)
racionalni stil	68	50
intuitivni stil	40	29,4
ovisni stil	19	13,9
stil odugovlačenja	6	4,4
spontani stil	3	2,2
Ukupno	136	100

Stil odlučivanja (N=136)

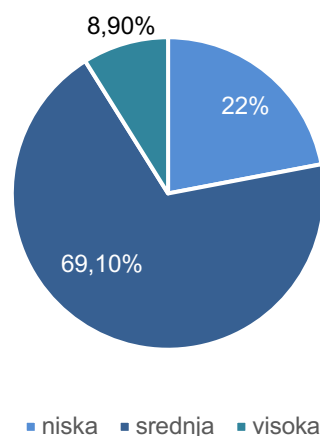


Slika 13: Dominantni stilovi odlučivanja (izvor: istraživanje autora)

Distribucija razine percepcije stresa kod ispitanika je sljedeća: srednjoj razini percepcije stresa pripada 83 ispitanika (61,0%), visokoj razini 6 ispitanika (4,4%), a niskoj razini 47 ispitanika (34,6%). Rezultati ukazuju na to da većina ljudi u istraživanju doživljava umjerenu količinu stresa u svakodnevnom životu.

Razina percepcije stresa	Frekvencija	Relativni udio (%)
niska	30	22
srednja	94	69,1
visoka	12	8,9
Ukupno	136	100

Razina percepcije stresa (N=136)



Slika 14: Distribucija razine percepcije stresa (izvor: istraživanje autora)

### 6.3.3. Provjera hipoteza

U sklopu istraživanja postavljene su 24 hipoteze. U nastavku slijedi prikaz rezultata provjere hipoteza na ispitanom uzorku.

**H1: Postoji statistički značajna povezanost između stila odlučivanja i razine percepcije stresa.**

Tablica 2: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i razinama percepcije stresa

Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani	UKUPNO
niska razina	19	6	4	0	1	30
srednja razina	45	29	14	4	2	94
visoka razina	4	5	1	2	0	12
UKUPNO	68	40	19	6	3	136

Tablica 3: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Stres \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani
niska razina	15	8,824	4,191	1,133	0,662
srednja razina	47	27,65	13,132	4,15	2,074
visoka razina	6	3,53	1,68	0,53	0,27

Tablica 4: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	9,581
P-vrijednost	0,2947

Rezultati Chi-square testa pokazali su Chi-square vrijednost od 9,581 i p-vrijednost od 0,2947 što znači da postoji 29,47% vjerojatnosti da su uočene razlike između stvarnih i očekivanih frekvencija u našem uzorku rezultat slučajnosti. P-vrijednost je veća od 0,05, što implicira da nema dovoljno dokaza koji bi ukazivali na statistički značajnu povezanost između stilova odlučivanja i razine percepcije stresa u ovom uzorku.

Kada pogledamo očekivane vrijednosti u odnosu na stvarne vrijednosti, možemo uočiti određena odstupanja. Na primjer, u kategoriji “niska razina stresa – racionalni stil”, stvarni broj studenata iznosi 19, dok bi očekivani broj bio 15. Možemo zaključiti da je broj studenata s racionalnim stilom odlučivanja i nižom razinom stresa nešto veći od očekivanog. S druge strane, u kategoriji “visoka razina stresa – spontani stil”, stvarni broj studenata je 0, dok bi očekivani broj bio 0,26. Iako je ova razlika mala, ukazuje na to da ispitanici sa spontanim stilom odlučivanja rjeđe imaju visoku razinu stresa nego što bi se očekivalo.

Međutim, iako postoje odstupanja između stvarnih i očekivanih frekvencija, ona nisu dovoljno velika da bi bila statistički značajna prema kriterijima Chi-square testa. Stoga rezultati ovog uzorka ne podržavaju hipotezu da stilovi odlučivanja značajno utječu na razinu stresa kod ispitanika.

**H2: Postoji statistički značajna razlika u razini percepcije stresa između muškaraca i žena.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je Welchov t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između muškaraca i žena zbog većih razlika u varijanci.

Tablica 5: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između muškaraca i žena

	<i>Muškarci</i>	<i>Žene</i>
Mean	14,5384	19,8928
Variance	18,7239	42,1691
Observations	52	84
df	133	
t Stat	-5,7667	
P(T<=t) two-tail	5,38362E-08	
t Critical two-tail	1,9779	

Rezultati t-testa pokazuju da je srednja vrijednost razine percepcije stresa za muškarce iznosila 14,54, dok je za žene iznosila 19,89. Izračunata t-vrijednost iznosi -5,7668 što sugerira na značajnu razliku između srednjih vrijednosti, s nižom razinom percepcije stresa za muškarce. Dvostrana p-vrijednost od 5,38362E-08 izuzetno je mala i pokazuje da je razlika između muškaraca i žena u percepciji stresa statistički značajna. Dakle, postoji značajna razlika između srednjih vrijednosti stresa za muškarce i žene, i ta razlika nije slučajna. Krična vrijednost za dvostrani test iznosi 1,9779, što je znatno manje od izračunate t-vrijednosti (-5,7667) i to dodatno potvrđuje statističku značajnost analize.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika u razini percepcije stresa između muškaraca i žena. Specifična razlika u srednjim vrijednostima sugerira da muškarci imaju nižu razinu percepcije stresa u usporedbi sa ženama.

### **H3: Postoji statistički značajna povezanost između spola i stilova odlučivanja.**

Tablica 6: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i spolu

Spol \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani	UKUPNO
muškarci	30	8	9	2	3	52
žene	38	32	10	4	0	84
UKUPNO	68	40	19	6	3	136

Tablica 7: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Spol \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani
muškarci	26	15,3	7,3	2,3	1,15
žene	42	24,71	11,74	3,71	1,85

Tablica 8: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	12,1822
P-vrijednost	0,0158

Rezultati Chi-square testa pokazali su Chi-square vrijednost od 12,1822 i p-vrijednost od 0,0158 što ukazuje na postojanje statistički značajne razlike između stvarnih i očekivanih frekvencija raspodjele stilova odlučivanja među spolovima u ovom uzorku. P-vrijednost manja je od uobičajenog praga značajnosti od 0,05, što znači da postoji manje od 1,59% vjerojatnosti da su uočene razlike rezultat slučajnosti. Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanim vrijednostima, vidimo da muškarci češće biraju racionalni stil odlučivanja (30 stvarnih prema 26 očekivanih), a žene češće biraju intuitivni stil (32 stvarnih naspram 24,71 očekivanih). Također, muškarci su skloniji spontanom stilu odlučivanja, dok žene izbjegavaju taj stil s obzirom na to da nijedna žena nije odabrala ovaj stil, iako bi se očekivalo 1,85 žena sa spontanom stilom odlučivanja.

Ovi rezultati sugeriraju da spol igra ulogu u preferencijama stila odlučivanja. Može se zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između spola i stilova odlučivanja među ispitanicima.

**H4: Postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i stilova odlučivanja.**

Tablica 9: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i dobi

Dob \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani	UKUPNO
18-20	15	7	3	1	0	26
21-23	49	31	15	5	3	103
24-26	1	2	1	0	0	4
27+	3	0	0	0	0	3
UKUPNO	68	40	19	6	3	136

Tablica 10: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Dob \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani
18-20	13	7,65	3,63	1,15	0,57
21-23	51,5	30,3	14,4	4,54	2,3
24-26	2	1,17	0,56	1,18	0,09
27+	1,5	0,88	0,42	0,13	0,07

Tablica 11: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	5,1894
P-vrijednost	0,9058

Rezultati Chi-square testa pokazali su Chi-square vrijednost od 5,1894 i p-vrijednost od 0,9058. P-vrijednost je znatno veća od uobičajenog praga značajnosti od 0,05, što znači da postoji visoka vjerojatnost (90,58%) da su uočene razlike između stvarnih i očekivanih frekvencija rezultat slučajnosti.

Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanim vrijednostima, možemo uočiti da nema značajnih odstupanja koja bi ukazivala na specifične preferencije određenih dobnih skupina prema određenim stilovima odlučivanja. Na primjer, u dobnj skupini od 18 do 20 godina, stvarni broj ispitanika koji preferiraju racionalni stil je 15, dok je očekivani broj 13, što ne ukazuje na značajno odstupanje. Slično, u dobnj skupini od 21 do 23 godine, stvarni broj ispitanika koji preferiraju intuitivni stil je 31, dok je očekivani broj 30,29 što je vrlo blizu očekivanom broju.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i stilova odlučivanja.

**H5: Postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i razine percepcije stresa.**

Tablica 12: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i dobi

Dob \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina	UKUPNO
18-20	6	19	1	26
21-23	23	69	11	103
24-26	0	4	0	4
27+	1	2	0	3
UKUPNO	30	94	12	136

Tablica 13: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Dob \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina
18-20	5,74	17,97	2,3
21-23	22,72	71,2	9,1
24-26	0,88	2,76	0,35
27+	0,66	2,07	0,26

Tablica 14: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	3,4991
P-vrijednost	0,7437

Rezultati Chi-square testa pokazuju Chi-square vrijednost od 3,4991 i p-vrijednost od 0,7437 koja je znatno veća od uobičajenog praga značajnosti od 0,05. To znači da postoji 74,37% vjerojatnosti da su uočene razlike rezultat slučajnosti.

Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanim, vidimo da nema značajnih odstupanja. Na primjer, u dobnoj skupini od 18 do 20 godina, stvarni broj ispitanika s niskom razinom stresa je 6, dok je očekivani broj 5,74 što je vrlo mala razlika koja ne ukazuje značajno

odstupanje. Slično, u dobnoj skupini od 21 do 23 godine, stvarni broj ispitanika s visokom razinom stresa je 11, dok je očekivani broj 9,09 što također ne predstavlja značajnu razliku.

Rezultati sugeriraju da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između dobi ispitanika i razine percepcije stresa.

**H6: Postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i stilova odlučivanja.**

Tablica 15: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i vrsti srednjoškolskog obrazovanja

Škola \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani	UKUPNO
gimnazija	34	19	7	5	1	66
četverogodišnja	34	20	10	1	2	67
trogodišnja	0	1	2	0	0	3
UKUPNO	68	40	19	6	3	136

Tablica 16: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Škola \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani
gimnazija	33	19,41	9,22	2,91	1,46
četverogodišnja	33,5	19,71	9,36	2,96	1,48
trogodišnja	1,5	0,88	0,42	0,13	0,07

Tablica 17: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	11,4246
P-vrijednost	0,1787

Rezultati Chi-square testa pokazali su Chi-square vrijednost od 11,4246 i p-vrijednost od 0,1787. P-vrijednost 0,1787 veća je od uobičajenog praga značajnosti od 0,05 što znači da postoji 17.87% vjerojatnosti da su uočene razlike između stvarnih i očekivanih frekvencija rezultat slučajnosti.



Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanim vrijednostima, vidimo da postoje određena odstupanja, ali ona nisu dovoljno velika da bi bila statistički značajna. Npr., stvarni broj ispitanika koji preferiraju racionalni stil odlučivanja kod gimnazijalaca je 34, dok je očekivani broj 33, što je vrlo mala razlika. Slično, kod ispitanika s četverogodišnjim srednjoškolskim obrazovanjem stvarni broj onih koji preferiraju intuitivni stil je 20, dok je očekivani broj 19,71, što također predstavlja minimalno odstupanje. S druge strane, kod trogodišnjeg obrazovanja zapažamo veća odstupanja, kao npr. kod ovisnog stila gdje je stvarni broj ispitanika 2, dok je očekivani broj 0,42. Ipak, s obzirom na mali broj ispitanika u ovoj skupini, ova odstupanja imaju manji utjecaj na ukupne rezultate.

Rezultati sugeriraju da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i stilova odlučivanja. Iako postoje odstupanja između stvarnih i očekivanih vrijednosti, ona nisu dovoljna da bi se smatrala statistički značajnim.

**H7: Postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i razine percepcije stresa.**

Tablica 18: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i vrsti srednjoškolskog obrazovanja

Škola \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina	UKUPNO
gimnazija	13	44	9	66
četverogodišnja	17	47	3	67
trogodišnja	0	3	0	3
UKUPNO	30	94	12	136

Tablica 19: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Škola \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina
gimnazija	14,56	45,62	5,82
četverogodišnja	14,78	46,31	5,91
trogodišnja	0,66	2,07	0,26

Tablica 20: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	5,0756
P-vrijednost	0,2796

Rezultati Chi-square testa pokazuju Chi-square vrijednost od 5,0756 i p-vrijednost od 0,2796 koja je znatno veća od uobičajenog praga značajnosti od 0,05. To znači da postoji 27,96% vjerojatnosti da su uočene razlike rezultat slučajnosti.

Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanima, možemo primijetiti određena odstupanja, ali ona nisu dovoljno velika da bi se smatrala statistički značajnim. Na primjer, kod gimnazijalaca, stvarni broj ispitanika s niskom razinom stresa je 13, dok je očekivani broj 14,56, što predstavlja vrlo malu razliku. S druge strane, kod ispitanika s četverogodišnjim srednjoškolskim obrazovanjem, stvarni broj onih s visokom razinom stresa je 3, dok je očekivani broj 5,91, što također nije značajno odstupanje. Kod trogodišnjeg obrazovanja, zbog malog uzorka, primjećujemo da nema ispitanika s niskom ili visokom razinom stresa, dok su očekivani brojevi za ove kategorije 0,66 i 0,26.

Rezultati sugeriraju da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između vrste srednjoškolskog obrazovanja i razine percepcije stresa.

**H8: Postoji statistički značajna povezanost između vrste studija i stilova odlučivanja.**

Tablica 21: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i vrsti studija

Područje \ Stil	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani	UKUPNO
ekonomija	28	23	6	0	1	58
vojno	14	5	3	1	2	25
učiteljski	5	4	2	1	0	12
informatika	3	2	1	0	0	6
ostalo	9	6	4	4	0	23
UKUPNO	59	40	16	6	3	124

Tablica 22: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Stil \ Stres	racionalni	intuitivni	ovisni	izbjegavajući	spontani
ekonomija	27,6	18,71	7,48	2,81	1,4
vojno	11,89	8,1	3,23	1,21	0,6
učiteljski	5,71	3,87	1,55	0,58	0,29
informatika	2,85	1,94	0,77	0,29	0,15
ostalo	10,94	7,42	2,97	1,11	0,56

Tablica 23: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	19,3898
P-vrijednost	0,2502

Rezultati Chi-square testa pokazali su Chi-square vrijednost od 19,3898 i p-vrijednost od 0,2502 što znači da postoji 25,02% vjerojatnosti da su uočene razlike između stvarnih i očekivanih frekvencija u našem uzorku rezultat slučajnosti. P-vrijednost je veća od 0,05, što implicira da nema dovoljno dokaza koji bi ukazivali na statistički značajnu povezanost između stilova odlučivanja i razine percepcije stresa u ovom uzorku.

Kada pogledamo očekivane vrijednosti u odnosu na stvarne vrijednosti, vidimo da postoje određena odstupanja, ali, opet, ta odstupanja nisu dovoljno velika da bi se smatrala statistički značajnim. Na primjer, kod studenata ekonomije, stvarni broj ispitanika koji preferiraju racionalni stil odlučivanja je 28, a očekivani broj je 27,6. Slično, kod studenata vojnog fakulteta, stvarni broj onih koji preferiraju racionalni stil odlučivanja je 14, a očekivani broj je 11,89, što nije veliko odstupanje. I kod ostalih skupina primjećujemo slična odstupanja koja nisu dovoljno velika da bi se smatrala statistički značajnim.

Zaključno, rezultati nam sugeriraju da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između vrste fakulteta i stilova odlučivanja iako postoje manja odstupanja između stvarnih i očekivanih frekvencija.

**H9: Postoji statistički značajna povezanost između vrste studija i razine percepcije stresa.**

Tablica 24: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i vrsti studija

Škola \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina	UKUPNO
ekonomija	12	38	8	58
vojno	7	18	0	25
učiteljski	4	6	2	12
informatika	2	4	0	6
ostalo	8	13	2	23
UKUPNO	33	79	12	124

Tablica 25: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa

Škola \ Stres	niska razina	srednja razina	visoka razina
ekonomija	15,44	36,95	5,61
vojno	6,65	15,93	2,42
učiteljski	3,13	7,65	1,16
informatika	1,6	3,82	0,58
ostalo	6,12	14,65	2,23

Tablica 26: Dobiveni rezultati Chi-square testa

Chi-square vrijednost	7,1587
P-vrijednost	0,5198

Rezultati Chi-square testa pokazuju Chi-square vrijednost od 7,1587 i p-vrijednost od 0,5198 koja je znatno veća od uobičajenog praga značajnosti od 0,05. To znači da postoji 51,98% vjerojatnosti da su uočene razlike rezultat slučajnosti.

Kada usporedimo stvarne vrijednosti s očekivanima, odstupanja koja vidimo nisu dovoljno velika da bi se smatrala statistički značajnim. Kod studenata ekonomije, stvarni broj ispitanika s niskom razinom stresa je 12, dok je očekivani broj 15,43. Slično, kod studenata vojnog fakulteta, stvarni broj onih s visokom razinom stresa je 0, dok je očekivani broj 2,42 što također nije značajno odstupanje.

Rezultati sugeriraju da u ovom uzorku ne postoji statistički značajna povezanost između vrste fakulteta i razine percepcije stresa, unatoč manjim odstupanjima između stvarnih i očekivanih frekvencija u svim kategorijama.

**H15: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Tablica 27: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Ovisni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	18	17,82
Variance	40,33	40,08
Observations	19	117
Df	24	
t Stat	0,114312205	
P(T<=t) one-tail	0,545	

Rezultati Welchovog t-testa govore nam, kao i kod hipoteze da osobe s ovisnim stilom imaju višu razinu percepcije stresa, da srednja razina percepcije stresa za osobe s ovisnim stilom iznosi 18, a za ostale stilove ta je vrijednost 17,82. Također, identične su i varijance: 40,33 za ovisni stil, a 40,08 za ostale stilove. Isto tako, t-statistika u oba testa iznosi približno 0,1143.

Međutim, postoji razlika u p-vrijednosti koja ovdje iznosi 0,545, dok je za hipotezu o višoj razini stresa iznosila 0,455. I ova vrijednost iznad je praga od 0,05 što znači da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i ostalih stilova. Ova analiza ne podržava hipotezu da osobe s ovisnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.

**H11: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Tablica 28: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Racionalni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	16,79411	18,897
Variance	33,658472	44,33252
Observations	68	68
df	132	
t Stat	-1,9636	
P(T<=t) one-tail	0,05167	

U ovom dijelu istraživanja, provjerena je hipoteza da osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa u usporedbi s osobama kod kojih su dominantni drugi stilovi odlučivanja. Ovdje je također proveden t-test kako bi se utvrdila statistička značajnost razlika u percepciji stresa između ovih dviju skupina ispitanika.

Rezultati t-testa pokazuju da je srednja vrijednost razine percepcije stresa za osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja iznosila 16,79, dok je za ostale stilove odlučivanja iznosila 18,90. Izračunata t-vrijednost iznosi -1,9636 što sugerira da je razlika između srednjih vrijednosti u smjeru niže razine stresa za osobe s racionalnim stilom odlučivanja. Dvostrana p-vrijednost od 0,051674 je vrlo blizu praga značajnosti, što sugerira da je razlika blizu granice statističke značajnosti.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i ostalih stilova, s nižom razinom stresa za racionalni stil odlučivanja.

**H12: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je Welchov t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih dominantnih stilova zbog većih razlika u varijanci i veličini uzorka.

Na temelju rezultata testa možemo zaključiti da prosječna razina percepcije stresa kod osoba s dominantnim stilom odugovlačenja iznosi 23, a kod osoba s ostalim stilovima ta je

razina nešto niža, prosječno iznosi 17,608. Ova razlika sugerira da osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju višu razinu percepcije stresa. Međutim, statistička analiza pokazuje da ta razlika nije značajna. P-vrijednost od 0,2157, koja je znatno iznad uobičajenog praga značajnosti od 0,05, ukazuje na to da ne možemo sa sigurnošću tvrditi da osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju višu razinu percepcije stresa u odnosu na osobe s ostalim stilovima odlučivanja. Broj opažanja u grupi s dominantnim stilom odugovlačenja je vrlo mali (samo 6), što utječe na pouzdanost rezultata.

Tablica 29: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova

	<i>Stil odugovlačenja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	23	17,608
Variance	85,2	37,077
Observations	6	130
df	5	
t Stat	1,4168	
P(T<=t) one-tail	0,2157	

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova.

**H13: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom odlučivanja i ostalih stilova.

Prosječna razina percepcije stresa kod osoba s dominantnim spontanim stilom odlučivanja iznosi 13,33, dok je kod osoba s ostalim stilovima odlučivanja ta razina viša, prosječno 17,9474. To nam sugerira da bi osobe s dominantnim spontanim stilom mogle imati nižu razinu percepcije stresa, no statistička analiza pokazuje da ta razlika nije statistički značajna. P-vrijednost iznosi 0,2116, što je iznad praga značajnosti od 0,05. To znači da nemamo dovoljno dokaza i ne možemo sa sigurnošću tvrditi da osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa. Kao i kod prethodne hipoteze, važno je napomenuti da je broj opažanja u grupi s dominantnim spontanim stilom

odlučivanja vrlo mali (samo 3), dok je broj opažanja u grupi s ostalim stilovima odlučivanja mnogo veći (133). Ova razlika u veličini uzorka može utjecati na pouzdanost rezultata.

Tablica 30: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova

	<i>Spontani stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	13,33	17,9474
Variance	8,333	40,126
Observations	3	133
df	134	
t Stat	-1,2551	
P(T<=t) one-tail	0,2116	

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova.

**H14: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja i ostalih stilova.

Prosječna razina percepcije stresa kod osoba s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja iznosi 19,125, dok je kod osoba s ostalim stilovima odlučivanja nešto niža s 17,3125. Kao i kod prethodnih dviju hipoteza, ova razlika bi nam mogla sugerirati na to da osobe s dominantnim intuitivnim stilom doživljavaju veću razinu stresa u odnosu na osobe s ostalim stilovima, ali statistička analiza pokazuje da ta razlika nije statistički značajna. P-vrijednost iznosi 0,1274, što je iznad uobičajenog praga značajnosti od 0,05. T statistika iznosi 1,5339 što je manje od kritičke vrijednosti t (1,9778) za dvostrani test na razini značajnosti od 0,05 što također ukazuje na to da razlika između grupa nije statistički značajna. Varijance u obje grupe su relativno slične što sugerira da varijabilnost unutar svake grupe nije drastično različita, a to također doprinosi zaključku da razlika u srednjim vrijednostima nije značajna.



Tablica 31: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova

	<i>Intuitivni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	19,125	17,3125
Variance	40,7788	38,8697
Observations	40	96
df	134	
t Stat	1,5339	
P(T<=t) one-tail	0,1274	

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova.

**H15: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa**

Tablica 32: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Ovisni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	18	17,82
Variance	40,33	40,08
Observations	19	117
Df	134	
t Stat	0,114312205	
P(T<=t) one-tail	0,545	

Kako bi se utvrdila statistička značajnost razlika u percepciji stresa između navedene dvije skupine ispitanika, proveden je Welchov t-test. Rezultati pokazuju da je srednja vrijednost razine percepcije stresa za osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja iznosila 18, dok je za ostale stilove odlučivanja srednja vrijednost iznosila 17,82. Izračunata t-vrijednost iznosi 0,1143, što je vrlo blizu nuli, što sugerira da je razlika između dvije skupine vrlo mala.

Dvostrana p-vrijednost od 0,90994 ukazuje na statistički neznačajnu razliku između dvije skupine. Veličina efekta  $d$ , koja iznosi 0,028, ukazuje na vrlo mali efekt, što znači da iako postoji mala razlika između dvije grupe, ona nije dovoljno velika da bi bila od statističke značajnosti.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i ostalih stilova. Ova analiza ne podržava hipotezu da osobe s ovisnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.

**H16: Osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa**

Tablica 33: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Ovisni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	18	17,82
Variance	40,33	40,08
Observations	19	117
Df	134	
t Stat	0,114312205	
P(T<=t) two-tail	0,9099	

U odnosu na ostale hipoteze s ovisnim stilom, jedina razlika u ovim rezultatima je u p-vrijednosti. Dok su u hipotezama koje ispituju višu ili nižu razinu stresa bile 0,455 i 0,545, ovdje je p-vrijednost znatno veća i iznosi 0,9099. Ta vrijednost ukazuje na to da postoji još manja vjerojatnost da je razlika između razina stresa za ovisni stil i ostale stilove statistički značajna. Drugim riječima, rezultati još snažnije sugeriraju da su razine stresa za osobe s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja slične razinama stresa kod ostalih stilova. To ne znači da osobe s ovisnim stilom imaju srednju razinu stresa, već samo da nema statistički značajne razlike između razine stresa kod osoba s ovisnim stilom i osoba s ostalim stilovima odlučivanja.

**H17: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa**

Tablica 34: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Racionalni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	16,79411	18,897
Variance	33,658472	44,33252
Observations	68	68
df	132	
t Stat	-1,9636	
P(T<=t) one-tail	0,9742	

U ovom dijelu istraživanja, provjerena je hipoteza da osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa u usporedbi s osobama kod kojih su dominantni drugi stilovi odlučivanja. Uspoređujući s rezultatima za hipotezu da osobe s dominantnim racionalnim stilom imaju nižu razinu percepcije stresa od ostalih stilova, vidimo da su srednja vrijednost, varijanca, broj opažanja i stupnjevi slobode identični. T statistika u ovom testu iznosi -1,9636, što znači da postoji razlika, ali ona nije dovoljno izražena. P-vrijednost iznosi 0,9742, što je znatno iznad praga značajnosti od 0,05. To nam sugerira da su uočene razlike vrlo vjerojatno rezultat slučajnosti, a ne stvarne razlike između grupa.

Stoga, zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji stresa osoba s dominantnim racionalnim stilom i osoba s ostalim stilovima.

**H18: Osobe s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

U ovoj tablici možemo vidjeti da je većina rezultata jednaka kao kod prethodne dvije hipoteze za racionalni stil. T-statistika iznosi -1,9636, što sugerira da postoji razlika između grupa, a p-vrijednost iznosi 0,052. Iako je malo veća od 0,05, možemo ju prihvatiti kao marginalno značajnu, što znači da postoji blagi trend koji ukazuje na to da bi osobe s dominantnim racionalnim stilom mogle imati srednju razinu percepcije stresa. Ovaj rezultat je marginalan i dodatna istraživanja sa većim uzorkom bila bi korisna za dodatnu potvrdu.

Tablica 35: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja

	<i>Racionalni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	16,79411	18,897
Variance	33,658472	44,33252
Observations	68	68
df	132	
t Stat	-1,9636	
P(T<=t) two-tail	0,05168	
t Critical two-tail	1,9781	

**H19: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Tablica 36: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova

	<i>Stil odugovlačenja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	23	17,608
Variance	85,2	37,077
Observations	6	130
df	5	
t Stat	1,4168	
P(T<=t) one-tail	0,8932	

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je Welchov t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih dominantnih stilova zbog većih razlika u varijanci i veličini uzorka.

Kao i kod prethode hipoteze koja se tiče stila odugovlačenja, srednja vrijednost, varijanca, broj opažanja i stupnjevi slobode su identični. T-statistika iznosi 1,4168, što sugerira postojanje razlike, ali ne dovoljno snažne da bi se smatrala statistički značajnom u ovom

kontekstu. P-vrijednost iznosi 0,8932, što je vrlo visoka vrijednost. Dakle, postoji 89,32% vjerojatnosti da je uočena razlika rezultat slučajnosti, a ne stvarna razlika između grupa. Time možemo zaključiti da ne postoji dovoljno dokaza da bismo potvrdili ovu hipotezu

**H20: Osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Tablica 37: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova

	<i>Stil odugovlačenja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	23	17,608
Variance	85,2	37,077
Observations	6	130
df	5	
t Stat	1,4168	
P(T<=t) two-tail	0,2135	

Kod ove hipoteze, srednja vrijednost, varijanca, broj opažanja i stupnjevi slobode identični su kao i kod prethodne dvije hipoteze sa stilom odugovlačenja. T-statistika također iznosi 1,4168, što opet ukazuje da postoji razlika između dvije grupe, ali p-vrijednost, koja iznosi 0,2135 i veća je od standardnog praga od 0,05, sugerira nam da ne postoji statistički značajna razlika između grupa koja bi ukazivala na to da osobe s dominantnim stilom odugovlačenja imaju srednju razinu percepcije stresa.

**H21: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju višu razinu percepcije stresa.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom odlučivanja i ostalih stilova.

Prosječna razina percepcije stresa kod osoba s dominantnim spontanim stilom odlučivanja iznosi 13,33, dok je kod osoba s ostalim stilovima odlučivanja ta razina viša, prosječno 17,9474. To nam sugerira da bi osobe s dominantnim spontanim stilom mogle imati nižu razinu percepcije stresa, no statistička analiza pokazuje da ta razlika nije statistički značajna. P-vrijednost iznosi 0,9518, što je znatno iznad praga značajnosti od 0,05. To znači

da nemamo dovoljno dokaza i ne možemo tvrditi da osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.

Tablica 38: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova

	<i>Spontani stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	13,33	17,9474
Variance	8,333	40,126
Observations	3	133
df	134	
t Stat	-2,6293	
P(T<=t) one-tail	0,9518	

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova.

**H22: Osobe s dominantnim spontanim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Tablica 39: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova

	<i>Spontani stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	13,33	17,9474
Variance	8,333	40,126
Observations	3	133
df	134	
t Stat	-2,6293	
P(T<=t) two-tail	0,09646	

Prosječna razina percepcije stresa za spontani stil iznosi 13,33, dok je za ostale stilove to 17,95. Varijanca za spontani stil iznosi 8,33. Ova razlika u varijanci sugerira manju raznolikost u razinama stresa među osobama sa spontanim stilom odlučivanja. T-statistika

iznosi -2,6293, što ukazuje na razliku između grupa, dok p-vrijednost iznosi 0,09646, što je blizu praga od 0,05. Ta vrijednost ukazuje na to da ne možemo sa visokim stupnjem sigurnosti odbaciti hipotezu.

**H23: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju nižu razinu percepcije stresa.**

Kako bi smo provjerili ovu hipotezu proveden je t-test za utvrđivanje statističke značajnosti razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja i ostalih stilova.

Prosječna razina percepcije stresa kod osoba s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja iznosi 19,125, dok je kod osoba s ostalim stilovima odlučivanja nešto niža s 17,3125. P-vrijednost iznosi 0,9334, što je iznad uobičajenog praga značajnosti od 0,05. T statistika iznosi 1,5187, što ukazuje da postoji razlika između grupa, ali ona nije značajna. Varijance u obje grupe su relativno slične što sugerira da varijabilnost unutar svake grupe nije drastično različita, a to također doprinosi zaključku da razlika u srednjim vrijednostima nije značajna.

Tablica 40: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova

	<i>Intuitivni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	19,125	17,3125
Variance	40,7788	38,8697
Observations	40	96
df	134	
t Stat	1,5187	
P(T<=t) one-tail	0,9334	

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u razini percepcije stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova.

**H24: Osobe s dominantnim intuitivnim stilom odlučivanja imaju srednju razinu percepcije stresa.**

Kod ove hipoteze, većina rezultata jednaka je kao i kod prethodne. Jedina razlika je u p-vrijednosti koja iznosi 0,1333. Ta vrijednost veća je od praga od 0,05, ali nije puno i zbog toga ne možemo sa velikom sigurnošću odbaciti hipotezu.

Tablica 41: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova

	<i>Intuitivni stil odlučivanja</i>	<i>Ostali stilovi</i>
Mean	19,125	17,3125
Variance	40,7788	38,8697
Observations	40	96
df	134	
t Stat	1,5187	
P(T<=t) two-tail	0,1333	



## 7. Zaključak

Pojam odlučivanja i vrste odluka predstavljaju temeljne koncepte u razumijevanju stilova odlučivanja. Odlučivanje se odnosi na proces odabira između različitih opcija kako bi se postigao najpovoljniji ishod. Vrste odluka mogu varirati od rutinskih, svakodnevnih odluka do složenih, strateških odluka koje imaju dugoročni utjecaj. Različiti stilovi mogu polučiti različite rezultate. Osnovna podjela sastoji se od autokratskog i demokratskog stila, a različiti autori dali su svoje doprinose i napravili svoje podjele koje se koriste ovisno o potrebama istraživanja. Ne postoji jedan univerzalan stil odlučivanja koji je prikladan za sve situacije, već pojedinci često kombiniraju različite stilove, ovisno o specifičnim okolnostima i zahtjevima situacije. Oni nisu statični, nego se razvijaju i mijenjaju pod utjecajem raznih faktora kao što su osobna iskustva, obrazovanje i kulturni utjecaji. Bitno je naglasiti i važnost emocionalne inteligencije u procesu donošenja odluka, posebice kod stilova koji se oslanjaju na instinkte i osjećaje.

Racionalni stil, temeljen na logičkom razmišljanju, pokazao se kao stil koji je povezan s nižom razinom percepcije stresa što sugerira da pojedinci koji donose odluke na temelju pažljive analize bolje upravljaju stresom. Ovaj rezultat podudara se s teorijskim očekivanjima da analitički pristup donošenju odluka može pružiti osjećaj kontrole i smanjiti anksioznost. Također, istraživanje je pokazalo da postoji statistički značajna razlika u percepciji stresa između muškaraca i žena. Žene su pokazale višu razinu percepcije stresa u odnosu na muškarce, što može biti rezultat različitih socijalnih, bioloških i psiholoških faktora na koji oba spola donose odluke i upravljaju stresom.

Vrijednost rezultata istraživanja leži u tome što nam pomažu bolje razumjeti kako naš način donošenja odluka utječe na stres te kako možemo prilagoditi svoj pristup ovisno o situaciji u kojoj se nalazimo. Stilovi odlučivanja nisu samo apstraktna teorija, već imaju konkretan utjecaj na to koliko smo pod stresom. Rezultati istraživanja mogu biti korisni i pojedincima i organizacijama kako bi unaprijedili svoje strategije donošenja odluka, smanjili stres i poboljšali učinkovitost u svakodnevnom radu.

## Popis literature

- [1] Wehrich, Heinz i Koontz Harold, *Menadžment*. MATE d.o.o., 1998.
- [2] R. Daft, *New Era of Management*. Thomson Higher Education, 2008.
- [3] P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep, i T. Hernaus, *Poslovno odlučivanje*. Školska knjiga, 2014.
- [4] Z. Baračkai, *Dileme donositelja poslovnih odluka*. Sinergija d.o.o., 2010.
- [5] R. Tannenbaum i W. H. Smith, „How to Choose a Leadership Pattern“, *The Magazine*, 1973.
- [6] W. J. Gore, „Administrative Decision-Making“, *Midwest Journal of Political Science*, sv. 9 (1), str. 114–116, 1965, doi: <https://doi.org/10.2307/2109223>.
- [7] E. Fernie, *Art History and its Methods: A critical anthology*. Phaidon, 1995.
- [8] N. Begičević Ređep, „Stilovi odlučivanja“, Pristupljeno: 04. travanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: [https://elfarchive2021.foi.hr/pluginfile.php/142157/mod\\_resource/content/8/P5\\_Stilovi\\_odluc%CC%8Civanja\\_2021.pdf](https://elfarchive2021.foi.hr/pluginfile.php/142157/mod_resource/content/8/P5_Stilovi_odluc%CC%8Civanja_2021.pdf)
- [9] P. Cestarić, „Stilovi odlučivanja“, University of Pula, Pula, 2020. Pristupljeno: 30. travanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:6416>
- [10] B. S. Moshal, *Principles of management*. Galgotia Publications, 2012.
- [11] P. Sikavica, *Poslovna organizacija*. Informator, 1999.
- [12] S. Kothari, „Autocratic Leadership: Features, Benefits, and Examples“, Simplilearn. Pristupljeno: 02. svibanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: <https://www.simplilearn.com/autocratic-leadership-article#:~:text=by%20the%20team.-,Autocratic%20Leadership%20Examples,line%20and%20autocratic%20management%20style>.
- [13] M. Žugaj i R. Brčić, *Menadžment*. Varaždin: P.J. Varteks Tiskara, 2003.
- [14] F. R. Mohamed i E. M. Ahamed, „Nurse Managers Emotional Intelligence and its Relation with Decision-making Styles“, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, sv. 8, izd. 5, 2019, doi: 10.9790/1959-0805010106.
- [15] M. Vignesh, „Decision Making using Vroom-Yetton-Jago Model with a Practical Application“, *IJRASET*, sv. 8, izd. 10, 2020, doi: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.31876>.
- [16] A. J. Ali, *Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives*, sv. 23. International Studies of Management and Organization, 1993.
- [17] A. J. Ali, „Value Systems as Predictors of Managerial Decision Styles of Arab Executives“, *International Journal of Manpower*, sv. 13, izd. 3, str. 19–26, 1992, doi: 10.1108/01437729210010274.
- [18] M. Kozhevnikov, *Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style*. Psychological Bulletin, 2007. [Na internetu]. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.3.464>
- [19] K. Raos, „Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem“, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Zagreb, 2022. Pristupljeno: 20. svibanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:879576>

- [20] E. Kolar i M. Tušak, „Decision-making style structure of Slovenian sports managers“, *Annales Kinesiologiae*, sv. 13, izd. 1, str. 47–73, pros. 2022, doi: 10.35469/ak.2022.365.
- [21] S. Lončar, „Povezanost stilova donošenja odluka s nekim ishodišta odluka“, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Zagreb, 2022. Pristupljeno: 01. travanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:130005>
- [22] S. P. Robbins i T. A. Judge, *Essentials of organizational behavior*. 2018.
- [23] S. S. Stevenson i R. E. Hicks, „Trust Your Instincts: The Relationship Between Intuitive Decision Making And Happiness“, *European Scientific Journal*, sv. 12, izd. 11, doi: <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n11p463>.
- [24] B. Egan, „What Is a “Good” Decision? How Is Quality Judged?“, [www.globalknowledge.com](http://www.globalknowledge.com). Pristupljeno: 04. svibanj 2024. [Na internetu]. Dostupno na: <https://d12vzecr6ihe4p.cloudfront.net/media/966040/wp-what-is-a-good-decision-how-is-quality-judged.pdf>
- [25] R. S. Lazarus i S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer, 1984.

## Popis slika

Slika 1: Proces odlučivanja (vlastita izrada prema [1]).....	3
Slika 2: Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka (vlastita izrada prema [5]).....	5
Slika 3: Razine menadžmenta i relativni udio rutinskih i nerutinskih odluka (vlastita izrada).....	10
Slika 4: Grafički prikaz autokratskog stila vođenja (vlastita izrada prema [11]).....	12
Slika 5: Grafički prikaz autokratskog stila vođenja (vlastita izrada prema [3]).....	14
Slika 6: Stablo odlučivanja prema Vroom-Yettonovom modelu (prilagođeno prema [8]).....	16
Slika 7: Grafikon spolne strukture ispitanika (izvor: istraživanje autora).....	31
Slika 8: Grafikon dobne strukture ispitanika (izvor: istraživanje autora).....	32
Slika 9: Vrsta srednjoškolskog obrazovanja ispitanika (izvor: istraživanje autora).....	32
Slika 10: Razina pohađanog studija ispitanika (izvor: istraživanje autora).....	33
Slika 11: Godina studija (izvor: istraživanje autora).....	33
Slika 12: Područje studija (izvor: istraživanje autora).....	34
Slika 13: Dominantni stilovi odlučivanja (izvor: istraživanje autora).....	34
Slika 14: Distribucija razine percepcije stresa (izvor: istraživanje autora).....	35

## Popis tablica

Tablica 1: obilježja programiranih i neprogramiranih odluka (vlastita izrada prema [3]) .....	6
Tablica 2: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i razinama percepcije stresa.....	35
Tablica 3: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	36
Tablica 4: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	36
Tablica 5: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između muškaraca i žena.....	37
Tablica 6: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i spolu.....	37
Tablica 7: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	38
Tablica 8: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	38
Tablica 9: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i dobi.....	38
Tablica 10: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	39
Tablica 11: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	39
Tablica 12: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i dobi .....	40
Tablica 13: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	40
Tablica 14: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	40
Tablica 15: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i vrsti srednjoškolskog obrazovanja .....	41
Tablica 16: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	41
Tablica 17: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	41
Tablica 18: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i vrsti srednjoškolskog obrazovanja .....	42
Tablica 19: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	42
Tablica 20: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	43
Tablica 21: Tablica distribucije ispitanika po stilovima odlučivanja i vrsti studija .....	43
Tablica 22: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	44
Tablica 23: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	44
Tablica 24: Tablica distribucije ispitanika po razini percepcije stresa i vrsti studija ....	45
Tablica 25: Tablica očekivanih vrijednosti chi-square testa.....	45
Tablica 26: Dobiveni rezultati Chi-square testa .....	45
Tablica 27: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja .....	46
Tablica 28: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja .....	47
Tablica 29: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova .....	48
Tablica 30: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova.....	49
Tablica 31: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova .....	50
Tablica 32: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja.....	50

Tablica 33: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim ovisnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja.....	51
Tablica 34: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja.....	52
Tablica 35: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim racionalnim stilom odlučivanja i osoba s dominantnim ostalim stilovima odlučivanja.....	53
Tablica 36: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova .....	53
Tablica 37: Rezultati Welchovog t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim stilom odugovlačenja i ostalih stilova .....	54
Tablica 38: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova.....	55
Tablica 39: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim spontanim stilom i ostalih stilova.....	55
Tablica 40: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova .....	56
Tablica 41: Rezultati t-testa za analizu razlika u percepciji stresa između osoba s dominantnim intuitivnim stilom i ostalih stilova .....	57

# Prilozi

## Prilog 1

### Upitnik stilova odlučivanja

1. Dva puta provjeravam svoje izvore informacija kako bi bio siguran da raspolazem pravim činjenicama.
2. Kad donosim odluku oslanjam se na svoje instinkte.
3. Često trebam pomoć drugih ljudi kad donosim važne odluke.
4. Izbjegavam donošenje važnih odluka dok se ne pojavi pritisak.
5. Uglavnom donosim nagle odluke.
6. Odluke donosim na logičan i sistematičan način.
7. Kad donosim odluku, nastojim se oslanjati na svoju intuiciju.
8. Rijetko donosim važne odluke bez konzultiranja sa drugima.
9. Odgađam donošenje odluke kad god je to moguće.
10. Često donosim odluke u trenutku.
11. Moje donošenje odluke zahtjeva pažljivo promišljanje.
12. Uglavnom donosim odluke za koje imam osjećaj da su ispravne.
13. Ako ima pomoć drugih lakše mi je donijeti tešku odluku.
14. Često odugovlačim kad su u pitanju važne odluke.
15. Donosim brze odluke.
16. Kad donosim odluku, razmatram različite mogućnosti u smislu postizanja određenog cilja.
17. Kad donosim odluku važnije mi je da imam osjećaj da je odluka ispravna, nego da imam racionalan razlog za takvu odluku
18. Koristim savjete drugih ljudi u donošenju svojih važnih odluka.
19. Važne odluke uglavnom donosim u zadnji trenutak.
20. Često donosim impulzivne odluke.
21. Razmatram sve moje mogućnosti prije donošenja odluke.
22. Kad donosim odluku, vjerujem svojim unutarnjim osjećajima i reakcijama.
23. Volim imati nekoga tko će me usmjeriti u pravom smjeru kad sam suočen sa važnom odlukom.
24. Odgađam donošenje mnogih odluka jer mi razmišljanje o njima stvara nelagodu.
25. Kad donosim odluku, radim ono što mi se čini prirodnim u tom trenutku.

## Prilog 2

### Upitnik razine percepcije stresa

U posljednjih mjesec dana, koliko često ... ?

1. ste se osjećali uznemireno zbog nečega što se dogodilo neočekivano/iznenada
2. ste imali osjećaj da nemate kontrolu nad važnim stvarima u Vašem životu
3. ste se osjećali nervozno i pod stresom
4. ste bili sigurni u svoju sposobnost za rješavanje osobnih problema
5. ste imali dojam da Vam sve u životu ide "po planu"
6. ste osjećali da se ne možete nositi sa svim Vašim obavezama
7. ste bili u mogućnosti kontrolirati stresne podražaje u Vašem životu

8. ste imali dojam da držite stvari pod kontrolom
9. ste se ljutili zbog stvari koje su bile izvan Vaše kontrole
10. ste imali osjećaj da su Vam se teškoće u životu toliko nagomilale da ih niste mogli nadvladati