

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

KOMPETENCIJE DONOŠENJA ODLUKA I NOŠENJE SA STRESOM

Sarajevo, januar 2024. godine

ADNAN UZUNOVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Adnan Uzunović, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 1610-65908 na programu Menadžment, smjer Marketing, izjavljujem da sam završni rad na temu:

KOMPETENCIJE DONOŠENJA ODLUKA I NOŠENJE SA STRESOM

pod mentorstvom prof. dr. Emir Kurtić izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 18.01.2024. godine

Potpis studenta:

SAŽETAK

Predmet ovog istraživanja je donošenje odluka pod stresom, s naglaskom na menadžere i zaposlene u kompanijama u Bosni i Hercegovini (BiH). Iako veza između stresa i procesa donošenja odluka predstavlja važan aspekt ljudskog ponašanja, istraživanja koja se fokusiraju na kompanije u tranzicijskim zemljama poput BiH su rijetka te stoga ovo istraživanje daje značajan doprinos teoriji i empiriji u kontekstu odlučivanja pod stresom.

Cilj ovog istraživanja je istražiti postojeću literaturu o donošenju odluka pod stresom i identificirati kompetencije potrebne za donošenje odluka u takvim situacijama. Rezultati istraživanja daju prijedloge za prevenciju i suočavanje s neuspjesima u odlučivanju pod stresom. Također, istraživanje je obuhvatilo i nekoliko specifičnih ciljeva kao što su ispitivanje uticaja samopouzdanja menadžera na kompetencije donošenja odluka, uticaj stresa na opreznost i paniku pri odlučivanju te povezanost između stresa i izbjegavanja donošenja odluka. Stres ima značajan uticaj na proces donošenja odluka, a studije su pokazale da stres mijenja procese odlučivanja i može rezultirati neracionalnim ili iracionalnim odlukama.

Empirijsko istraživanje koje je provedeno fokusiralo se na ispitivanje uticaja stresa menadžera i zaposlenih na odlučivanje u uslovima stresa. Rezultati su pokazali da samopouzdanje menadžera ima uticaj na njihove kompetencije prilikom donošenja odluka. Korelacijska i regresijska analiza potvrdile su ovu vezu. Međutim, kada su uključeni i ostali zaposlenici koji nisu menadžeri, pozitivna veza je potvrđena, ali nije statistički značajna. Zaključuje se da menadžeri s visokim samopouzdanjem imaju bolji pristup donošenju odluka u stresnim situacijama.

Istraživanje je ispitivalo uticaj stresa na opreznost menadžera prilikom donošenja odluka. Rezultati korelacijske i regresijske analize nisu potvrdili ovu vezu kod menadžera. Nije pronađena veza između povećane opreznosti i donošenja odluka pod stresom kod menadžera. Međutim, veza je potvrđena kada su uključeni i zaposlenici koji nisu menadžeri. To ukazuje da su zaposlenici pod većim stresom oprezniji prilikom donošenja odluka u stresnim situacijama.

Istraživano je i postoji li veza između stresa i panike prilikom donošenja odluka. Menadžeri nisu skloni pojačavanju panike prilikom donošenja odluka pod stresom. Visok nivo stres menadžmenta ima statistički značajan uticaj na smanjenje panike kod menadžera pri donošenju odluka. Međutim, ova veza nije potvrđena kada su uključeni zaposlenici.

Istraživano je i postoji li veza između stresa i izbjegavanja donošenja odluka. Iako postoji negativna korelacija između stresa i izbjegavanja odlučivanja, regresijska analiza nije pokazala statistički značajan uticaj izbjegavanja na stres menadžmenta kada su uključeni zaposlenici i menadžeri. Međutim, kod uzorka koji obuhvaća samo menadžere, visok nivo stres

menadžmenta ima statistički značajan uticaj na smanjenje izbjegavanja odlučivanja. Drugim riječima, menadžeri nisu skloni izbjegavanju odluka u kriznim situacijama.

Također je ispitana veza između stresa i letargičnog stanja prilikom donošenja odluka. Korelacijska i regresijska analiza nisu pokazale značajan uticaj letargičnog stanja na stres menadžmenta. Slično, kod menadžera, iako postoji uticaj visokog nivoa stres menadžmenta na nizak stepen letargičnog stanja, taj uticaj nije statistički značajan.

Rezultati pokazuju da menadžeri u kompanijama u BiH pokazuju visok nivo individualnih kompetencija prilikom donošenja odluka u stresnim situacijama. To se posebno odnosi na kompetencije samopouzdanja, upravljanja panikom u stresnim okolnostima i tendenciju da se ne izbjegava donošenje odluka u kriznim situacijama. Uzorak koji je uključio i zaposlene pokazuje niži nivo kompetencija u donošenju odluka u stresnim situacijama. Stoga se zaključuje da menadžeri imaju viši nivo kompetencija za donošenje odluka u uslovima stresa u odnosu na zaposlene na nižim pozicijama.

Ključne riječi: stres, odluke, menadžeri, proces, odlučivanje, kompanije, BiH

ABSTRACT

The subject of this research is decision-making under stress, with a focus on managers and employees in companies in Bosnia and Herzegovina (BiH). While the relationship between stress and the decision-making process represents an important aspect of human behavior, research focusing on companies in transitional countries like BiH is rare, and therefore, this study makes a significant contribution to the theory and empiricism in the context of decision-making under stress.

The aim of this research was to explore the existing literature on decision-making under stress and identify the competencies required for decision-making in such situations. The research results provide suggestions for the prevention and coping with failures in decision-making under stress. Additionally, the research included several specific objectives, such as examining the influence of managers' self-confidence on decision-making competencies, the impact of stress on caution and panic in decision-making, and the association between stress and decision avoidance. Stress has a significant impact on the decision-making process, and studies have shown that stress alters decision-making processes and can result in irrational decisions.

The empirical research conducted focused on examining the impact of stress on the decision-making of managers and employees in stressful conditions. The results showed that managers' self-confidence influences their decision-making competencies. Correlation and regression analysis confirmed this relationship. However, when other nonmanagerial employees were

included, the positive relationship was confirmed but not statistically significant. It is concluded that managers with high self-confidence have better access to decision-making in stressful situations.

The research also investigated the influence of stress on managers' caution in decision-making. The results of the correlation and regression analysis did not confirm this relationship among managers. No connection was found between increased caution and decision-making under stress among managers. However, the relationship was confirmed when non-managerial employees were included. This indicates that employees are under greater stress and more cautious when making decisions in stressful situations.

The research also examined the connection between stress and decision avoidance. Although there is a negative correlation between stress and decision avoidance, the regression analysis did not show a statistically significant impact of avoidance on stress management when employees and managers were included. However, in the sample that included only managers, high levels of stress management had a statistically significant impact on reducing decision avoidance. In other words, managers are not inclined to avoid decision-making in crisis situations.

The research also explored the relationship between stress and a lethargic state in decision-making. The correlation and regression analysis did not show a significant influence of a lethargic state on stress management. Similarly, among managers, although there is an influence of high levels of stress management on a low degree of lethargic state, that influence is not statistically significant.

The results indicate that managers in companies in BiH demonstrate a high level of individual competencies in decision-making in stressful situations. This particularly applies to the competencies of self-confidence, panic management in stressful circumstances, and a tendency not to avoid decision-making in crisis situations. The sample that included employees, on the other hand, showed a lower level of competencies in decision-making under stress. Therefore, it is concluded that managers have a higher level of competencies for decision-making in stressful conditions compared to lower-level employees.

Keywords: stress, decisions, managers, process, decision-making, companies, BiH

SADRŽAJ

SAŽETAK	i
ABSTRACT	ii
SADRŽAJ	iv
POPIS TABELA	v
POPIS SLIKA	vi
1. UVOD	1
1.1. Predmet rada	2
1.2. Cilj rada	2
1.3. Hipoteze istraživanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	4
2. DONOŠENJE ODLUKA	4
2.1. Koncept donošenja odluka	4
2.2. Model donošenja odluka	5
2.3. Stilovi odlučivanja	6
2.4. Modeli odlučivanja na nivou organizacije	7
2.5. Modeli odlučivanja klasifikovani prema uslovima odlučivanja	11
3. STRES MENADŽMENT	12
3.1. Definisanje stresa u organizacijama	13
3.2. Vrste stresa	14
3.3. Izvori stresa	15
3.4. Stres u organizaciji	16
3.5. Efekti stresa	18
4. MODELI KOJI POJAŠNJAVAJU PROCES ODLUČIVANJA POD STRESOM	19
4.1. Konfliktna teorija	20
4.2. Model prijetnja – rigidnost (“threat-rigidity”)	22
4.3. Krizni model u donošenju odluka	23
4.4. Teorija donošenja odluka pod stresom	24
4.5. Efekti stresa na ponašanja u procesu odlučivanja	26

4.6. Alternativno donošenje odluka u uslovima stresa i posljedice.....	27
4.7. Procjena i upotreba informacija u procesu odlučivanja	29
4.8. Izbor između alternative i pitanje stresa	30
4.9. Izbjegavanje potencijalno loših ili neželjenih odluka	31
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	32
5.1. Dinamika i metodologija istraživanja	32
5.2. Karakteristike uzorka.....	33
5.3. Rezultati istraživanja	36
5.3.1. Odlučivanje u uslovima stresa	36
5.3.2. Samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje i letargija pri donošenju odluka. 42	
5.3.2.1. Samopouzdanje prilikom donošenja odluke	42
5.3.2.2. Opreznost prilikom donošenja odluke	45
5.3.2.3. Panika prilikom donošenja odluke	50
5.3.2.4. Percepcija prema situacijama izbjegavanja prilikom donošenja odluke.....	53
5.3.2.5. Percepcija prema letargičnosti prilikom donošenja odluke.....	57
5.4. Testiranje hipoteza.....	60
6. ZAKLJUČAK.....	70
REFERENCE	73

POPIS TABELA

Tabela 1: Karakteristike uzorka posmatrano prema polu učesnika	34
Tabela 2: Karakteristike uzorka prema stepenu obrazovanja	34
Tabela 3: Struktura uzorka prema funkciji/poziciji u organizaciji	35
Tabela 4: Struktura uzorka prema visini mjesečnih primanja	36
Tabela 5: Odlučivanje u uslovima stresa, struktura.....	37
Tabela 6: Odlučivanje u uslovima stresa, deskriptivna analiza.....	39
Tabela 7: Odlučivanje u uslovima stresa u odnosu na poziciju u organizaciji.....	41
Tabela 8: Percepcija prema samopouzdanju u donošenju odluka	43
Tabela 9: Percepcija prema samopouzdanju u donošenju odluka, deskriptivna analiza	44

Tabela 10: Samopouzdanje u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji	45
Tabela 11: Percepcija opreznosti u donošenju odluka.....	46
Tabela 12: Percepcija opreznosti, deskriptivna analiza.....	47
Tabela 13: Opreznost u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji.....	49
Tabela 14: Percepcija panike prilikom donošenja odluka	50
Tabela 15: Percepcija panike, deskriptivna analiza.....	51
Tabela 16: Panika u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji	52
Tabela 17: Percepcija prema situacijama izbjegavanja prilikom donošenja odluka	53
Tabela 18: Percepcija prema izbjegavanju donošenja odluka, deskriptivna analiza.....	55
Tabela 19: Izbjegavanje u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji	56
Tabela 20: Percepcija prema letargičnosti u odlučivanju	57
Tabela 21: Percepcija prema letargičnosti u odlučivanju, deskriptivna analiza.....	59
Tabela 22: Letargičnost u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji.....	60
Tabela 23: Korelacijska analiza.....	61
Tabela 24: Model regresije	62
Tabela 25: ANOVA analiza	63
Tabela 26: Parametri regresijskog modela	64
Tabela 27: Model regresije, menadžeri	65
Tabela 28: ANOVA analiza, menadžeri.....	66
Tabela 29: Ocjena paramtera modela regresije, menadžeri.....	67
Tabela 30: Pregled rezultata za testiranje hipoteza	68

POPIS SLIKA

Slika 1: Proces donošenja odluke	5
Slika 2: Modeli odlučivanja.....	7
Slika 3: Model za testiranje hipoteza.....	33

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik	1
---------------------------------	---

1. UVOD

Poslovne odluke u turbulentnim uslovima poslovanja, kakvi danas uglavnom i jesu, često se donose pod stresom. To znači da su stres i donošenje odluka međusobno povezani, ne samo na nivou ponašanja, već i na mentalnom nivou, posebno na onom nivou koji je osjetljiv na promjene koje izaziva stres. Poznato je da se u uslovima stresa mogu donositi kako dobre tako i loše odluke. Ipak, kada se govori o poslovanju, veoma je važno donositi adekvatne odluke koje neće ugroziti poslovanje kompanije te koje će podsticati poslovni napredak.

Brojni istraživači su ispitivali vezu između stresa i donošenja odluka a rezultati uglavnom potvrđuju da stres utiče na donošenje odluka (Keinan *et al.*, 1987; Lazarus, 2000; Starcke *et al.*, 2008; Galvan i Rahdar, 2013). Za razliku od studija koje pokazuju pozitivne efekte između stresa i donošenja odluka, postoje i studije koje ukazuju da stres negativno utiče na donošenje odluka (Staal, 2004).

Kada se odluke donose u uslovima bez stresa, tada se racionalnije razmišlja dok empirijski nalazi pokazuju da odluke donesene u stresnim uslovima imaju tendenciju da budu mnogo iracionalnije. Pionirski radovi na ovu temu su potvrdili da osoba pod stresom donosi nesistematične i ishitrene odluke te joj nedostaje potpuno razmatranje svih opcija odnosno ishoda (Janis i Mann, 1977; Mather i Lighthall, 2012; Galvan i Rahdar, 2013). Stres može dovesti do brojnih nepoželjnih posljedica, uključujući ograničenje ili sužavanje pažnje, povećanu distrakciju, povećanje vremena reakcije i deficite u radnoj memoriji osobe (Driskell i Salas, 1996). Iako povezanost između stresa i ponašanja prilikom donošenja odluka predstavlja važnu dimenziju ljudskog ponašanja, i svakako u menadžmentu pronalazi značajnu primjenu, pomenuto nije opširno istraženo u domaćim okolnostima, što daje dodatnu važnost i atraktivnost ovom istraživanju.

Hammond i Gillis (1993) su u svome istraživanju pokazali da odnos između stresa i donošenja odluka predstavlja aspekt ljudskog ponašanja koji je u odnosu na druge faktore ponašanja čovjeka, slabije istražen ili neistražen. Shodno tome, literatura u ovoj oblasti je ograničena i nije uvijek konačna, posebno kada je u pitanju poslovno odlučivanje.

Gillis (1993) tvrdi da „iako su istraživanja o prirodi i posljedicama stresa i ljudskim prosuđivanjem i donošenjem odluka velika i raznolika, gotovo da nema preklapanja između njih, uprkos očiglednoj praktičnoj važnosti uticaja stresa na odluke...“.

Istraživanje odnosa između stresa i odlučivanja u domaćoj teoriji i praksi nije dovoljno istražena oblast. Posebno postoji jaz kada su u pitanju menadžerske odluke odnosno menadžersko odlučivanje pod stresom. BiH u ovim istraživanjima nije izuzetak. Stoga će ovo istraživanje dati svojevrsan doprinos domaćoj teoriji i praksi.

1.1. Predmet rada

Predmet rada je usmjeren ka istraživanju kompetencija donošenja odluka pod stresom, na primjeru menadžera i zaposlenih u kompanijama u BiH. Iako povezanost između stresa i procesa donošenja odluka predstavlja važnu dimenziju ljudskog ponašanja, ova povezanost nije toliko česta u istraživanjima koja se fokusiraju na kompanije u tranzicijskim zemljama poput BiH (Kowalski i Vaught, 2003).

Proces donošenja odluka sastoji se od dinamičkih i međusobno povezanih koraka, te ne predstavlja samo trenutni i statički razvoj akcije. Prema Adler (1991) i Schramm-Nielsenu (2001) proces donošenja odluka sastoji se od specifičnih faza, uključujući prepoznavanje problema, traženje informacija, alternative, procjenu alternativa, odabir alternative, implementaciju, kontrolu i povratne informacije. Stres također može uticati na svaku fazu procesa donošenja odluka (Moschis, 2007). Ipak, studije koje su istraživale učinak izloženosti stresu na svaku fazu procesa donošenja odluka su rijetke u poređenju sa većinom studija koje su istraživale strukturirane modele odlučivanja (Goki Atsan, 2016).

U kontekstu navedenog, svrha ovog rada jeste istražiti postojeću literaturu u vezi sa donošenjem odluka pod stresom te identifikovati kompetencije za donošenje odluka pod stresom. Daće se pregled efekata stresa na odlučivanje, odnosno na proces donošenja odluka. U konačnici, rezultati istraživanja će dati prijedloge za prevenciju i suočavanje s neuspjesima odluka koje proizlaze iz donošenja odluka pod stresom.

1.2. Cilj rada

Cilj rada jeste da se ispita na koji način menadžeri i zaposleni u kompanijama u BiH donose odluke kada su pod stresom. Cilj je istražiti da li stres ima pozitivan ili negativan uticaj na donošenje odluka. Pored ovako datog generalnog cilja, izvedeni su i sljedeći pojedinačni ciljevi:

- Ispitati da li samopouzdanje menadžera utiče na kompetencije pri donošenju odluka
- Ispitati da li samopouzdanje pri donošenju odluka utiče na stepen stresa menadžera
- Ispitati da li stres menadžment utiče na opreznost menadžera prilikom donošenja odluka
- Ispitati da li stepen stres menadžmenta utiče na paniku prilikom donošenja odluka
- Ispitati da li stepen stres menadžmenta utiče na aktivnosti izbjegavanja donošenja odluka
- Ispitati da li postoji veza između stres menadžmenta i letargičnog stanja prilikom donošenja odluka

1.3. Hipoteze istraživanja

U istraživanju je postavljena temeljna hipoteza koja glasi:

- H: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo kompetencija odlučivanja.

Postavljena hipoteza će ispitati da li menadžeri koji donose odluke u organizaciji u situacijama stresa imaju visoki stepen kompetencija. Pomenuta veza će biti ispitana na temelju dobijenih rezultata empirijskog istraživanja.

U radu su postavljene pomoćne hipoteze:

- H1: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo samopouzdanja pri odlučivanju.

Hipoteza će biti ispitana na osnovu dobijenih rezultata empirijskog istraživanja, primjenom metode korelacije i regresije kako bi se ispitala uzročno-posljedična veza između analiziranih varijabli. Ranija istraživanja, poput istraživanja koje je proveo Deniz (2006) pokazuju da pomenuta veza postoji, te se ista provjerava na primjeru menadžera u BiH.

- H2: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo opreznosti pri odlučivanju.

Hipotezu ćemo ispitati tako što ćemo u vezu dovesti rezultate primarnog istraživanja, te će se ispitati uzročno-posljedična veza između stepena stresa i opreznosti prilikom donošenja odluka. Istraživanje koje su proveli Sudindra i Naidu (2018) je pokazalo da pomenuta veza postoji, te se ista ispituje i u slučaju kompanija, odnosno menadžera u BiH.

- H3: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo panike pri odlučivanju.

Hipoteza će biti ispitana kroz analiziranje uzročno-posljedične veze među varijabalama, a na temelju rezultata empirijskog istraživanja. Cilj je ispitati da li stres koji se pojavljuje prilikom donošenja odluka pojačava paniku kod menadžera. Shafiq *et al.* (2020) su pokazali da pomenuta veza postoji.

- H4: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo izbjegavanja odlučivanja.

Hipoteza se ispituje na temelju dobijenih rezultata istraživanja, i ponovo se ispituje uzročno posljedična veza. Ispituje se da li u situacijama stresa menadžeri nastoje na pojačaju svoje

intresovanje za donošenje odluka ili pak pribjegavaju stanju u kojem će izbjegavati donošenje odluka.

- H5: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju nizak stepen letargije pri donošenju odluka

Nastoji se ispitati da li u slučajevima izraženog stresa prilikom donošenja odluka menadžeri nisu u stanju letargije odnosno nezainteresovanosti. Ovo je stanje koje bi se moglo očekivati kada su u pitanju stresne situacije jer menadžeri trebaju biti fokusirani na rješenje problema i poduzimanje akcije.

Hipoteze će biti testirane primjenom statističke metode regresije. Analiza će biti provedena u statističkom paketu SPSS.

1.4. Metodologija istraživanja

Master rad će biti sačinjen iz teorijskog i empirijskog dijela te će, shodno tome, biti primjenjene odgovarajuće metode istraživanja. U teorijskom dijelu rada primjenu će naći metode analize, sinteze, analiza sadržaja te metoda kompilacije. S obzirom na to da se radi o teorijskom dijelu rada, pomenute metode nalaze primjenu prilikom pojašnjenja stresa, kompetencija za donošenje odluka u stresnim uslovima kao i pregled dosadašnjih istraživanja koja su u fokusu imala upravo povezanost između stresa i donošenja poslovnih odluka.

2. DONOŠENJE ODLUKA

Donošenje odluka je jedan od najvažnijih aspekata poslovanja. Stoga proces donošenja odluke mora biti precizan, kako bi dao najbolje rezultate. Također je važno zapamtiti da iako lideri donose ključne odluke, postoji veliki broj odluka koje će donositi članovi tima samostalno, bez uplitanja lidera. Zato je veoma važno da postoje kvalitetno razvijeni i implementirani procesi donošenja odluka i svakako da se zna kako teče proces odlučivanja.

2.1. Koncept donošenja odluka

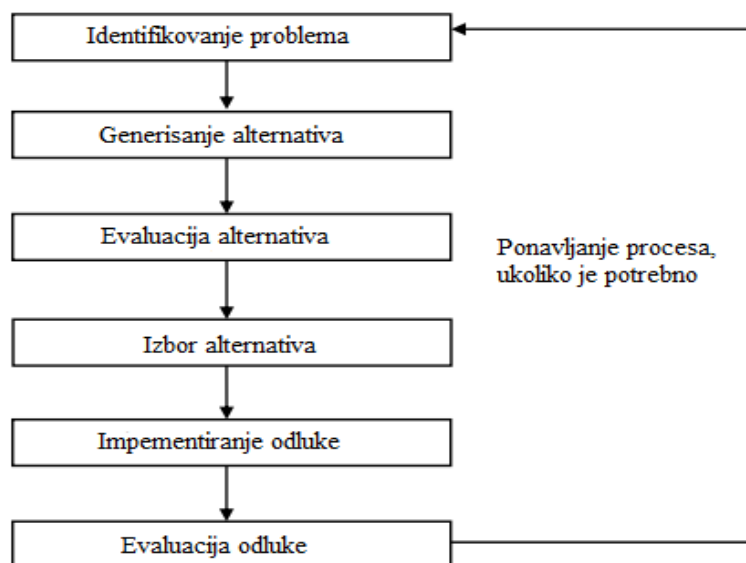
Donošenje odluka je proces izbora između brojnih alternativa za postizanje željenog rezultata (Eisenfuhr, 2011). Ova definicija ima tri ključna elementa. Prvo, donošenje odluka uključuje izbor između brojnih opcija koje se nameću. Drugo, donošenje odluka je proces koji uključuje više od jednostavnog konačnog izbora između alternativa. Konačno, “željeni rezultat” koji se spominje u definiciji uključuje svrhu ili cilj koji proizlazi iz mentalne aktivnosti u koju se donosilac odluke upušta kako bi donio konačnu odluku.

Područje organizacijskog donošenja odluka predstavlja dio širih studija iz oblasti organizacijskih i menadžment teorija. Odlučivanje je proces koji je svojstven svakom pojedincu, bez obzira na to djeluje li u svrhu ostvarenja vlastitih, privatnih ili interesa preduzeća u kojem radi. Riječ je o složenom, dinamičnom i sekvencijalnom procesu razmišljanja i prosuđivanja koji se odvija uz poštivanje određenih pravila te rezultira donošenjem odluke kao izborom između nekoliko mogućih pravaca djelovanja, usmjerenih prema ostvarenju određenog cilja. Odlučivanje se događa na svim razinama i u svim područjima ljudskog djelovanja te ukazuje na postojanje problema, prilika ili ciljeva koji se trebaju ostvariti. Bez donošenja odluka, ni pojedinac ni organizacija ne mogu rasti, razvijati se ili postići uspjeh (Bulog, 2014). “Jedna od brojnih definicija odlučivanje definiše kao proces identifikacije i izbora između alternativa različitih načina djelovanja na način koji odgovara zahtjevima u određenoj situaciji. Izbor odluke podrazumijeva prepoznavanje, promišljanje i razvrstavanje postojećih alternativa” (Kreitner, 2008).

2.2. Model donošenja odluka

Kada se govori o procesu donošenja odluka, posebno kada se radi o organizacijskim teorijama, važno je da ovaj proces odnosno odlučivanje bude racionalno. Dobro bi bilo da se odluke donose u uslovima izvjesnosti, odnosno u uslovima kada se mogu pretpostaviti ishodi odluka. Ukoliko je situacija zaista takva, postoji mogućnost da se donose optimalne odluke (Towler, 2010). Prema racionalnom modelu, proces donošenja odluka može biti posmatran kroz šest koraka kako prikazuje slika 1.

Slika 1: Proces donošenja odluke



Izvor: Schoenfeld (2011)

Nakon što se problem identifikuje, generišu se alternativna rješenja problema. Oni se pažljivo procjenjuju i vrši se izbor najbolje alternative za implementaciju. Primjenjena alternativa se zatim procjenjuje tokom vremena kako bi se osigurala njena trenutna i kontinuirana djelotvornost. Ako se u bilo kojoj fazi procesa pojave poteškoće, može se izvršiti ponovni proces. Dakle, donošenje odluka je logičan slijed aktivnosti. To jest, prije nego što se generišu alternative, problem mora biti identifikovan, itd.

Dalje, donošenje odluka je iterativna aktivnost. Kao što je prikazano na slici 1, donošenje odluka je događaj koji se ponavlja, a svi oni koji donose odluke mogu i treba da uče iz prošlih odluka.

2.3. Stilovi odlučivanja

Prilikom donošenja odluka, menadžeri mogu koristiti različite stilove odlučivanja. Koje će stilove koristiti ovisi prvenstveno o menadžeru i njegovom načinu razmišljanja. Stilovi odlučivanja mogu biti autokratski, demokratski i bihevioralni. Osnovna značajka autokratskog stila odlučivanja je koncentracija moći odlučivanja u jednoj osobi. Za razliku od autokratskog stila, demokratski stil odlučivanja uključuje više učesnika u proces donošenja odluka, pri čemu niže razine menadžmenta igraju važnu ulogu. Bihevioralni stil odlučivanja podrazumijeva širi krug ljudi uključenih u proces donošenja odluka te se temelji na saradnji, objektivnosti, racionalizaciji i traženju što jednostavnijih rješenja.

Razumijevanje odlučivanja i načina na koje se donose odluke proizlazi iz interdisciplinarnosti područja odlučivanja. Problem odlučivanja ne zanima samo ekonomiste, psihologe, politologe ili matematičare, već i druge stručnjake poput filozofa, sociologa, inženjera, statističara i informatičara. Svi ovi stručnjaci pružaju značajan doprinos u razvoju novih spoznaja o procesu donošenja odluka (Sikavica *et al.*, 2014).

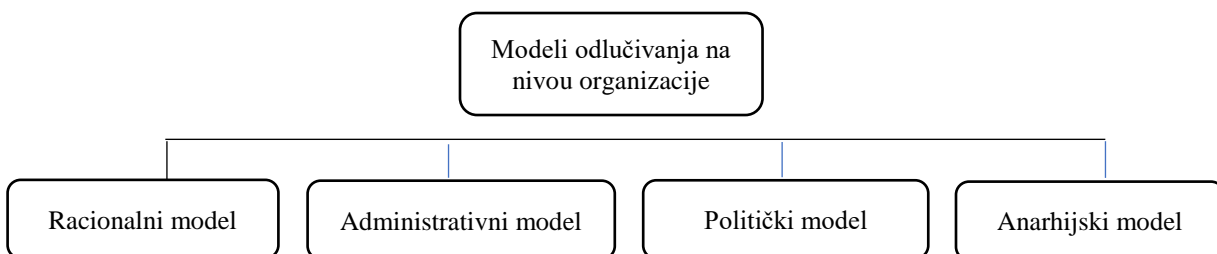
Odluke mogu varirati, počevši od ponavljajućih i jednostavnih situacija s malom mogućnošću promjene ishoda, do odluka koje zahtijevaju pažljivu procjenu s detaljnom analizom. Važnost odluke ovisi o tome koliko će njen ishod uticati na pojedinca, grupu ljudi, organizaciju, instituciju ili okruženje. U slučajevima kada su posljedice odluke značajne, važno je pažljivo razmišljanje tokom procesa donošenja odluke. Cilj odlučivanja je postizanje uspješnih, ekonomičnih i pravodobnih odluka koje će rezultirati pozitivnim ishodom, izbjegavajući pogrešne odabire i umanjivanjem ili ublažavanjem negativnih posljedica (Budimir, 2013). Donosilac odluke treba biti spreman suočiti se s promjenama i novim trendovima te pravovremeno reagovati kako bi postigao pozitivan ishod.

2.4. Modeli odlučivanja na nivou organizacije

Poslovno odlučivanje treba sagledati unutar šireg konteksta organizacije. Organizacija se definiše kao zajednica s jasno utvrđenim granicama, normativno regulisana, sa hijerarhijskom linijom autoriteta, komunikacijskim sistemom i sistemom koordinacije među članovima. Ove grupe djeluju kontinuirano u određenom okruženju i sa ciljevima usmjerenim na članove organizacije, samu organizaciju i društvo (Sikavica, 2011).

Tri glavne karakteristike organizacije su: ciljevi koji definišu ono što organizacija želi postići, usklađivanje materijalnih resursa i ljudskih potencijala te njihova racionalna upotreba. Organizacija se može definisati kao aktivnost koja pokušava uskladiti međuljudske odnose kako bi se postigli zajednički ciljevi (Bernik *et al.*, 2007). Organizacija predstavlja složeni sistem u kojem se svakodnevno donose poslovne odluke. Da bi poboljšali kvalitetu odlučivanja, donosioci odluka trebaju detaljnije analizirati i bolje razumjeti organizacijske aspekte odlučivanja. Na nivou organizacije, mogu se identifikovati četiri osnovna modela odlučivanja.

Slika 2: Modeli odlučivanja



Izvor: Obrada na temelju Sikavica *et al.*, (2014).

Racionalni model odlučivanja, poznat i kao ekonomski ili klasični model odlučivanja, proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti i temelji se na logici optimalnog izbora i maksimizaciji vrijednosti ili koristi za organizaciju. U ovom modelu odlučivanja, na nivou organizacije, ključno je da donosioci odluka budu potpuno racionalni. To znači da pri donošenju odluka biraju opciju koja će im omogućiti postizanje najboljeg rezultata u postojećim uslovima. Prema ovom modelu, ako se pruži prilika za većim finansijskim dobitkom, donosilac odluke bi je uvijek trebao prihvatiti jer je glavni cilj maksimizacija rezultata.

Racionalno razmišljanje se odnosi na bilo koji način razmišljanja koji najbolje pomaže ljudima u postizanju njihovih ciljeva, a racionalnost može biti relativan koncept koji opisuje svojstvo onoga što je racionalno. Racionalne teorije odlučivanja temelje se na optimizaciji, odnosno na pronalaženju maksimuma ili minimuma vrijednosti ili varijacija pod određenim ograničenjima (Sikavica *et al.*, 2014).

Važna značajnost racionalnog modela odlučivanja je zanemarivanje uticaja okoline. Racionalnost u poslovnom odlučivanju može se posmatrati kao kontinuum. Ljudi mogu djelovati i donositi odluke na racionalan način ili mogu biti iracionalni. To znači da je jedan način razmišljanja više racionalan od drugog. Odluke koje ne donose nikakvu korist smatraju se iracionalnim, dok se odluke koje pružaju maksimalnu ili zadovoljavajuću korist nazivaju racionalnim (Sikavica *et al.*, 2014).

Racionalni model odlučivanja temelji se na nekoliko temeljnih pretpostavki, koje se mogu sažeti na sljedeći način (Sikavica *et al.*, 2014):

- Postoji samo jedan donosilac odluke: Prema ovom modelu, odluke donosi jedan pojedinac koji ima ovlasti i odgovornosti za donošenje odluka.
- Donosilac odluke ima samo jedan, fiksni cilj koji se može kvantificirati: U racionalnom modelu, donosilac odluke ima jasan cilj koji želi postići, a taj cilj može se izraziti broičano ili na neki drugi mjerljiv način.
- Donosilac odluke posjeduje savršeno znanje: Pretpostavlja se da donosilac odluke ima pristup svim relevantnim informacijama i da je u potpunosti informisan o svim mogućnostima i posljedicama koje se odnose na donošenje odluke.
- Skup potencijalnih posljedica jeste konačan i može se anticipirati: Racionalni model pretpostavlja da se sve moguće posljedice odluke mogu unaprijed predvidjeti i procijeniti, te da donosilac odluke ima mogućnost rangiranja tih posljedica prema cilju koji želi postići.
- Potencijalna "stanja prirode" su predvidljiva: Model pretpostavlja da se nesigurnost može razdvojiti na različita predvidljiva stanja i da neće biti iznenađenja ili neočekivanih događaja.

Ove pretpostavke racionalnog modela odlučivanja pomažu u postizanju ciljeva na najoptimalniji način, uzimajući u obzir informacije, moguće posljedice i rangiranje izbora.

Administrativni model odlučivanja, takođe poznat kao neoklasični model odlučivanja, organizacijski model ili model ponašanja, temelji se na konceptu ograničene ili subjektivne racionalnosti (Hashim *et al.*, 2010). U ovom modelu naglasak je na praktičnosti i realnosti odlučivanja u organizaciji obzirom na ograničenja i faktore koji utiču na proces odlučivanja. Jedan od ključnih aspekata administrativnog modela je jasna podjela rada i definiranje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinca u organizaciji. Tako se osigurava strukturirano i efikasno donošenje odluka uz usklađivanje različitih uloga i funkcija unutar organizacije.

Osim toga, u administrativnom modelu postoji naglasak na postojanju formalnih pravila, postupaka i procedura. Ove formalne strukture omogućuju organizaciji da prevlada pristranost, političke igre i inerciju koje mogu proizaći iz njenih tradicija i historije. Uvođenje formalnih

pravila pomaže u objektivnom i dosljednom donošenju odluka, smanjujući uticaj ličnih preferencija i subjektivnih faktora (Peeters, 2020).

Administrativni model odlučivanja pridaje važnost efikasnosti, praktičnosti i organizacijskoj strukturi te stremi prema prevladavanju prepreka i izazova s kojima se organizacija suočava u procesu odlučivanja. Administrativni model odlučivanja polazi od pretpostavke da racionalnost i logičnost nisu uvijek sastavni dio procesa odlučivanja. Umjesto toga, ovaj model prepoznaje da postoje određene prepreke i ograničenja koji utiču na donošenje odluka u organizaciji. Nekoliko pretpostavki administrativnog modela jesu (Alberts, 2022):

- Odluke o ciljevima su često neodređene, konfliktne i nedostaje konsenzus među menadžerima. Također, menadžeri često nisu svjesni svih prilika i problema koji postoje u okruženju, što može otežati donošenje jasnih i jedinstvenih ciljeva.
- U administrativnom modelu, racionalne procedure za donošenje odluka često su nepostojeće ili su ograničene samo na jednostavne probleme. To znači da se manje pažnje posvećuje formalnim matematičkim modelima i analitičkim alatima, a više se oslanja na iskustvo, intuiciju i procjenu menadžera.
- Traženje alternativa u procesu odlučivanja često je ograničeno dostupnim fizičkim, finansijskim, ljudskim i informacijskim resursima. Organizacija može biti suočena s ograničenim budžetom, nedostatkom radne snage ili nedovoljnim informacijama, što može uticati na mogućnosti istraživanja različitih opcija i odabir optimalnog rješenja.
- Menadžeri često pokazuju tendenciju da prihvate zadovoljavajuća rješenja umjesto optimalnih. To znači da se donose odluke koje su dovoljno dobre ili prihvatljive, iako ne pružaju najbolji mogući rezultat. Ograničeni resursi, vremenski pritisak i druge vanjske okolnosti mogu potaknuti menadžere da prihvate rješenja koja su praktična i izvodiva, iako nisu idealna.

Administrativni model odlučivanja uzima u obzir ove pretpostavke kako bi bolje opisao stvarne izazove i ograničenja s kojima se organizacije susreću u procesu donošenja odluka. Donosioci odluka u administrativnom modelu pokušavaju postići rješenja koja su realistična, izvodljiva i usklađena s ciljevima organizacije, uprkos ograničenjima s kojima se suočavaju. Ovaj model priznaje da donosioci odluka ne mogu uvijek provesti detaljne analize ili pristupiti svim raspoloživim informacijama, te da odluke često moraju biti donesene na temelju procjene, iskustva i pragmatičnih razmatranja (Lunenburg, 2010). Administrativni model s ograničenom racionalnošću pruža okvir za razumijevanje stvarnih izazova s kojima se organizacije susreću u donošenju odluka, uzimajući u obzir praktične uslove i ljudske ograničenosti donosioca odluka.

Politički model odlučivanja temelji se na interdisciplinarnim spoznajama iz političkih nauka, filozofije, psihologije i sociologije. Ovaj model poznat je i pod raznim nazivima poput modela

koalicije, inkrementalnog modela ili konkurentskog modela, pri čemu svaki naziv naglašava određena obilježja političkog modela.

Politički model odlučivanja obilježen je različitim i suprotstavljenim ciljevima, što znači da donosioci odluka mogu imati različite interese i prioritete. Informacije na raspolaganju su neograničene, što znači da donosioci odluka imaju pristup raznim izvorima informacija koji mogu uticati na njihove odluke. Otvoreni su sistem odlučivanja s brojnim unutrašnjim i vanjskim uticajima, što znači da donosioci odluka moraju uzeti u obzir širok spektar faktora, kao što su političke, ekonomske, društvene i institucionalne okolnosti.

Politički model se često koristi za rješavanje složenih i nestrukturiranih problema, koji nemaju jednostavna ili unaprijed definisana rješenja. Odluke koje se donose u političkom modelu obično su kompromisna rješenja koja su prihvatljiva za različite učesnike i interese (Daft, 2008). Također, politički model obilježava nepostojanje jedne “prave” odluke, jer se različiti učesnici i interesi neprestano izmjenjuju i utiču na tok odlučivanja.

Odlučivanje u političkom modelu često je usmjereno prema kratkoročnim ciljevima, pri čemu se naglasak stavlja na trenutačne političke okolnosti i interese. Vremenski horizont odlučivanja je ograničen, a donosioci odluka često moraju reagirati brzo na promjene i događaje u okolini. Politički model odlučivanja priznaje kompleksnost procesa donošenja odluka i uzima u obzir različite snage, interese i uticaje koji oblikuju odluke. Ovaj model pomaže razumjeti dinamiku političkog odlučivanja te kako politički kontekst može utjecati na konačne odluke (Daft, 2008).

Anarhijska organizacija je oblik organizacije koji ističe slučajnost i slobodu u procesu odlučivanja. U takvoj organizaciji, svaki zaposlenik ima slobodu izražavati svoje ideje, postavljati pitanja, dijeliti informacije i predlagati rješenja (Ledenko, 2019). Ove ideje i prijedlozi se doslovno “bacaju” u tzv. “kantu za otpatke”, što znači da se stavljaju na raspolaganje svima u organizaciji u nadi da će nekome od njih biti korisni pri rješavanju problema ili donošenju odluka. Takav način odlučivanja ima sličnosti s metodama poput “oluje mozgova” i izrade mentalnih mapa. Ideja je potaknuti slobodno generisanje ideja i informacija te poticati kreativnost među zaposlenicima. Međutim, u anarhijskoj organizaciji nedostaje struktura ili osoba koja bi usmjeravala te ideje, misli i informacije. Odluke se donose na temelju inicijative pojedinaca i međusobne saradnje, bez formalne hijerarhije ili upravljačke uloge.

Anarhijska organizacija promovira otvorenu razmjenu ideja i poticanje spontanosti, ali istovremeno može biti izazovna jer nedostaje jasna struktura ili vodstvo koje bi usmjeravalo i koordiniralo te ideje. U takvom okruženju, odlučivanje može biti vrlo fluidno i ovisi o inicijativi i interakciji među zaposlenicima (Buble, 2009). Važno je napomenuti da anarhijska organizacija nije u doslovnom smislu anarhija, već se odnosi na određeni pristup odlučivanju i organizaciji unutar radnog konteksta.

2.5. Modeli odlučivanja klasifikovani prema uslovima odlučivanja

Postoje različiti modeli odlučivanja koji se klasificiraju prema uslovima odlučivanja, a temelje se na podjeli prema sigurnosti, riziku i nesigurnosti.

Kada govorimo o odlučivanju u uslovima potpune sigurnosti, to znači da se rezultat svake mogućnosti ili inačice odluke može tačno predvidjeti. Ovakve situacije često se javljaju na nižim niovima odlučivanja. Donosilac odluke ima potpune informacije o posljedicama svake mogućnosti i može donijeti odluku na temelju tih informacija.

Odlučivanje u uslovima rizika karakteriše činjenica da donosilac odluke poznaje samo vjerovatnost različitih rezultata. U ovom slučaju, donosilac odluke može procijeniti rizike povezane s različitim opcijama, ali nije siguran u konačni ishod. Donosilac odluke može koristiti statističke podatke ili iskustvo kako bi procijenio vjerovatnosti i na temelju toga odabrao najbolju opciju (Buble, 2009).

Najizazovnija situacija je odlučivanje u uslovima nesigurnosti. U ovom slučaju, donosilac odluke možda nema sve informacije o mogućim opcijama ili ne zna vjerovatnoću povezanu s tim opcijama. To može rezultirati nedostatkom jasnog uvida u moguće ishode i povećanom nesigurnošću. Donosilac odluke može se oslanjati na procjene, intuiciju ili prethodno iskustvo kako bi donio odluku u takvim uslovima.

Na temelju ove podjele, postoje tri vrste modela odlučivanja (Ferenčak, 2019):

- Modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti, gdje se donosi odluka na temelju potpunih informacija o mogućnostima i njihovim rezultatima.
- Modeli odlučivanja u uslovima rizika, gdje donosilac odluke ima informacije o vjerovatnoći različitih rezultata i koristi ih za procjenu rizika i odabir najbolje opcije.
- Modeli odlučivanja u uslovima nesigurnosti, gdje donosilac odluke može imati nepotpune informacije o mogućnostima i njihovim vjerovatnoćama, što otežava donošenje odluke.

Modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti temelje se na uslovima u kojima je poznato koje će situacije nastupiti u datim okolnostima. U ovim modelima, funkcionalni odnosi su nedvojbeno određeni, a vrijednosti varijabli su utvrđene bez rizika. Tipični primjeri ovih modela su modeli optimizacije, kao što su modeli linearnog programiranja.

Modeli odlučivanja u uslovima rizika uključuju vjerovatnost u proces rješavanja problema. Ovi modeli se nazivaju stohastički modeli ili modeli simulacije. U ovim modelima, donosilac odluke koristi vjerovatnost kako bi procijenio različite rezultate i odabrao najbolju opciju.

Modeli odlučivanja u uslovima nesigurnosti odvijaju se u uslovima neodređenosti ili neizvjesnosti, gdje donosilac odluke nema mogućnost utvrđivanja vjerovatnoće nastupanja određenog događaja. Ti modeli spadaju u područje teorije igara. Teorija igara, u svom današnjem obliku, razvila se u prvoj polovini 20. vijeka, zahvaljujući radu njemačkih i francuskih matematičara (Stančić, 2020).

Nekoliko ekonomista i matematičara primijenilo je koncept teorije igara u ekonomiji već u 19. vijeku, ali su postignuti rezultati bili ograničeni. Različiti znanstvenici su razvili različite aspekte teorije igara, kao što su duopolne igre, ugovorne strategije i dinamičke igre s vođama.

Danas postoje različite vrste statičkih i dinamičkih igara koje se mogu razlikovati prema nekoliko kriterija. Jedan od kriterija je simetrija igre. Igre mogu biti simetrične ili nesimetrične, ovisno o tome jesu li pravila i uslovi jednaki za sve igrače ili se razlikuju. Drugi kriterij je broj igrača u igri. Igre mogu biti s dva igrača ili s više igrača, ovisno o tome koliko učesnika učestvuje u igri. Treći kriterij je ponavljanje igre. Igre se mogu podijeliti na ponavljajuće ili neponavljajuće. Ponavljajuće igre odvijaju se kroz seriju poteza ili rundi, dok neponavljajuće igre imaju samo jedan potez (Ferenčak, 2019).

Informacije koje su dostupne igračima takođe mogu biti različite. Igre mogu biti s potpunim informacijama, što znači da su igrači potpuno informisani o svim relevantnim činjenicama igre, ili s nepotpunim informacijama, gdje igrači nemaju potpuni uvid u sve relevantne podatke.

Još jedan kriterij je vrsta poteza u igri. Igre mogu biti simultane (strateške), gdje igrači donose svoje poteze istovremeno, ili sekvencijalne, gdje igrači donose poteze jedan za drugim, uzimajući u obzir akcije prethodnih igrača. Igre mogu biti i s dobitkom ili gubitkom, ovisno o tome je li cilj igre postići što veći dobitak ili minimalizirati gubitak. Konačno, igre se mogu podijeliti na kooperativne ili nekooperativne. U kooperativnim igrama igrači saraduju kako bi postigli zajednički cilj, dok su u nekooperativnim igrama igrači protivnici i djeluju prema vlastitim interesima. Sve ove različite vrste igara pružaju različite kontekste i dinamiku za odlučivanje i interakciju između igrača.

3. STRES MENADŽMENT

Savremena psihologija organizacije ističe pojavu stresa kao jedan od najčešćih problema s kojima se organizacije suočavaju danas. U radnoj sredini, stres postaje svakodnevni fenomen s kojim se ljudi redovito susreću. Ovaj fenomen često je povezan s problemima konflikata na radnom mjestu. U savremenom okruženju, posebno u situacijama socijalne, ekonomske i drugih kriza koje su karakteristične za naše doba, značaj proučavanja stresa sve više dolazi do izražaja.

Stres u organizacijama može biti rezultat različitih čimbenika. Visoka razina zahtjeva na poslu, nedostatak resursa, loše upravljanje, nejasna očekivanja, nesigurnost radnih uslova i promjene u organizacijskoj strukturi samo su neki od faktora koji mogu pridonijeti pojavi stresa. Kada su ljudi izloženi ovim stresorima na radnom mjestu, to može imati ozbiljne posljedice po njihovo fizičko i mentalno zdravlje, kao i po uspješnost organizacije (Hujdurović, 2015).

Stres se posebno javlja i kada je potrebno donositi različite odluke. Među zanimanjima koja su izložena visokom stresu, posebno visoko rangirana su zanimanja menadžera i rukovodilaca općenito. Stres i pritisak povezani s ovim profesijama proizlaze iz gotovo svakog aspekta njihovog posla, a posebno iz radnih operacija kao što su donošenje odluka, odgovornost za obavljanje poslova, suočavanje s problematičnim situacijama, vremenski pritisci i nastojanje da se postigne napredak u poslu, podigne lični ugled i uspostave dobri međuljudski odnosi. Osim toga, stres proizlazi i iz šireg društvenog, gospodarskog i političkog okruženja (Čamdžija, E. i Čamdžija K., 2020).

3.1. Definisanje stresa u organizacijama

Riječ “stres” je jedna od onih koje se često čuju u svakodnevnom govoru. Upotrebljava se za označavanje različitih situacija i stanja, što ukazuje na to da je njeno značenje u svakodnevnom govoru izobličeno i ne odgovara preciznom značenju u naučnom jeziku. U svakodnevnom govoru, ovaj pojam se najčešće koristi u kontekstu konfliktnih događaja i nepovoljnih situacija kroz koje ljudi prolaze (Groznicica, 2022).

Stres je često povezan s osjećajem pritiska, tjeskobe ili napetosti koje osoba doživljava u određenim situacijama. Može biti rezultat različitih čimbenika kao što su preopterećenost obavezama, zahtjevi na poslu, nesigurnost, promjene ili sukobi u životu. U svakodnevnom govoru, izraz “stres” često se koristi kako bi se opisala emocionalna ili mentalna reakcija na takve situacije (Mikuš, 2017).

Važno je napomenuti da naučno shvatanje stresa u području psihologije i medicine ima precizniju definiciju. Stres se tumači kao kompleksna reakcija organizma na različite fizičke, emocionalne ili kognitivne zahtjeve koji premašuju naše sposobnosti prilagođavanja. U naučnom jeziku, stres se proučava kao složen fenomen koji uključuje fiziološke, psihološke i bihevioralne aspekte. Stoga, dok se u svakodnevnom govoru riječ “stres” često koristi da bi se opisali konfliktni događaji i nepovoljne situacije, u naučnom kontekstu stres ima širi spektar značenja i podrazumijeva složene mehanizme reakcije organizma. Važno je imati na umu razliku između svakodnevnog govora i naučnog jezika kako bismo pravilno razumjeli i pristupili problemu stresa.

Posljednjih godina, upravljanje stresom postalo je važna tema za menadžment u organizacijama. Stres menadžment obuhvata učenje i razvijanje vještina prepoznavanja stresnih situacija te upravljanje vlastitim životom uprkos stalnim izvorima stresa. Cilj je kontrolisati i smanjiti uticaj stresora. Kroz odgovarajući tretman, osoba može naučiti vještine koje joj omogućavaju efikasno suočavanje s teškim situacijama te povratiti osjećaj kontrole nad vlastitim životom (Hujdurović, 2015).

Svi se slažu da je intelektualni kapital najveća vrijednost u kompanijama. Takođe, većina se slaže da sretno i zdravo radno okruženje dovodi do veće produktivnosti i bolje usluge. Međutim, rokovi, konkurencija, konflikti su često prisutni u poslovnim organizacijama, što nas navodi na pitanje koliko dobro upravljaju stresom (Mikuš, 2017). Drugim riječima, stresna situacija je svaka koja zahtijeva prilagođavanje organizma. Stresori izazivaju različite reakcije kod svakog pojedinca, ali i opštu stresnu reakciju koja je prisutna kod svih. Ljudi reaguju na stres borbom, bijegom ili imobilizacijom (paralizom).

Izraz “menadžerska bolest” je danas često spominjan i raširen u našem jeziku. On predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajnog izlaganja stresu na radnom mjestu (Mihailović, 2003). U današnjem vremenu, stres je neizbježan i sastavni dio života. Određene skupine zaposlenika posebno su podložne svakodnevnom stresu, kao što su direktori, menadžeri, zdravstveni radnici, pravnici, ekonomisti, novinari, estradni umjetnici i drugi. To su profesije s velikim odgovornostima i dužnostima koje često dovode do preopterećenosti poslom. To može rezultirati fiziološkim i kasnije psihosomatskim reakcijama te dovesti do pogoršanja zdravstvenog stanja i konačne fizičke i psihičke iscrpljenosti (Popov, 2018). Menadžersku bolest je teško definirati samo jednim nazivom jer se simptomi koji se javljaju razlikuju kod svakog pojedinca. Svaka osoba doživljava stres na svoj način, a tijelo reagira na stres na različite načine, što rezultira raznolikom simptomatologijom. Najčešći simptomi menadžerske bolesti uključuju ubrzano i preskakanje srca, glavobolje, prekomjerno znojenje, povišene razine glukoze u krvi, povišen kolesterol, visoki krvni tlak te bolesti imunološkog i živčanog sustava. Može se reći da je menadžerska bolest epidemija modernog doba koja sve više ugrožava ljude mlađe i srednje životne dobi. Bolest se češće javlja kod muškaraca nego kod žena, pri čemu muškarci često pate od srčanih problema, dok žene koje boluju od menadžerske bolesti često pate od tjeskobe, apatije i depresije (Juras *et al.*, 2009).

3.2. Vrste stresa

Stres može imati pozitivne i negativne učinke ovisno o njegovim karakteristikama i intenzitetu djelovanja, kako navodi Barat (2010). Mnogi ljudi pogrešno shvataju stres kao negativan činilac koji loše utiče na zdravlje, dok zapravo postoji i dobar stres koji može pozitivno uticati na motivaciju i pružiti osjećaj ispunjenosti. Dobar stres je potreban ljudskom organizmu jer može imati pozitivne posljedice i podići duh.

Stres se može podijeliti u kategorije prema trajanju, kako ističe Barat (2010). Akutni stres je najpoznatiji oblik stresa i javlja se iznenada. Često je uzrok ovog stresa nepoznat i neočekivan. Tijelo reagira na akutni stres lučenjem adrenalina, pa je odgovor intenzivan i uzbuđujući. Primjer akutnog stresa može biti situacija kada se suočavamo s padom na ispitu.

Epizodni stres karakterističan je za ljude koji žive u kaotičnom i ubrzanom ritmu. Ima slične karakteristike kao akutni stres, ali ima različite uzroke. Primjer epizodnog stresa može biti preuzimanje previše radnih zadataka istovremeno.

Hronični stres je prisutan svakodnevno, ali ima manji intenzitet u usporedbi s akutnim i epizodnim stresom. Hronični stres često se javlja u neprijateljskim situacijama poput neslaganja i problema u obiteljskim odnosima, stalne napetosti i nervoze na poslu, kronične nezaposlenosti i slično.

Važno je razumjeti da stres nije uvijek negativan i da se može nositi s njim na različite načine. Razumijevanje različitih vrsta stresa i prilagodba odgovarajućim strategijama upravljanja stresom mogu pomoći u očuvanju fizičkog i mentalnog zdravlja.

3.3. Izvori stresa

Stresori, odnosno izvori stresa, predstavljaju sve događaje, trenutke i razmišljanja koja osoba percipira kao štetna ili opasna, što pokreće fiziološku reakciju u organizmu. Uzimajući u obzir da ovdje ispituje i analiziramo stres na radnom mjestu, važno je osvrnuti se na izvore stresa u organizaciji odnosno izvore stresa na radu. Pojavljuju se brojne klasifikacije stresa na radu a jednu daju Weinberg *et al.* (2010) koji podrazumijevaju šest izvora stresa odnosno šest grupa: zahtjevi posla, kontrola nad poslom, podrška od strane kolega i rukovodioca, interpersonalne relacije, stresori u vezi sa radnom ulogom i promjene na radnom mjestu i u organizaciji. Sa druge strane, Cartwright i Cooper (1997) navode šest oblasti u kojima identifikuju stresore u vezi sa poslom, a to su: faktori koji potiču od samog posla, uloge koje u organizaciji postoje, međuljudski odnosi na poslu, problemi koji se javljaju u vezi sa razvojem karijere, organizacijski faktori te odnos između privatnog i poslovnog života. Ukoliko se kombinuju pomenuti stresori, moguće je da se grupišu na sljedeći način:

- Faktori koji potiču od samog posla a to mogu da budu uslovi na radu, radni zahtjevi, kontrolisanje zaposlenih, radno vrijeme te rad u smjenama,
- Uloge u organizacijama koje uključuju konflikt uloga, neodređenost uloge te preopterećenost uloge,
- Odnosi među zaposlenima na radnom mjestu u čemu se posmatra stil liderstva, konflikti, odsustvo socijalne podrške, potom mobing i uznemiravanje,
- Stres koji dolazi kroz razvoj karijere poput previše brzog ili sporog napredovanja,

- Stresovi koji dolaze kao organizatorski stresori poput stresa u dijelu organizacijske kulture, politike ili klime u organizaciji, promjene u poslu,
- Stresovi koji dolaze van organizacije.

Važno je shvatiti da ne postoji ograničen broj izvora stresa. U današnjem svijetu, broj stresora se stalno povećava. Kako bismo uspješno razlikovali pozitivne od negativnih stresora, ključno je prepoznati moguće okidače stresa. Negativni stresori obično su dugotrajniji i suptilniji od pozitivnih. Također, izvori stresa mogu različito uticati na svaku osobu. Za neke ljude, stres može biti intenzivniji i dugotrajniji, dok za druge može biti kratkotrajan. Također, određeni izvor stresa može biti prisutan kod nekih ljudi, dok kod drugih nije.

3.4. Stres u organizaciji

Kada se govori o stresu u organizaciji, uvijek je važno pojasniti prirodu posla kao i uticaj kontrole nad izvršenjem tog posla. Ukoliko se posmatraju poslovi koji zahtijevaju donošenje kompleksnih odluka, posebno kada postoji i vremenski pritisak, tada će se takvi poslovi smatrati visoko stresnim. Jedno istraživanje koje je provedeno od strane Američke akademije za neurologiju tokom 2015. godine je pokazalo da je posao konobara/ice jedan od najstresnijih poslova na svijetu (American Academy of Neurology, 2015). Rezultati ovog istraživanja su pokazali da visoki nivoi stresa mogu da budu povezani sa srčanim bolestima te takvi poslovi utiču na nezdrav stil života, uključujući i loše prehrambene navike, pušenje kao i manjak tjelesne aktivnosti. U pomenutom istraživanju poslovi su podijeljeni u četiri kategorije: pasivni poslovi, aktivni poslovi, visokostresni poslovi i poslovi niskog stresa. Karakteristike posla konobara/ice, koji pripada kategoriji visokostresnih poslova, obuhvataju nisku razinu kontrole nad poslom, izvođenje fizički zahtjevnih zadataka i radno vrijeme duže od standardnih osam sati. Ovaj posao obiluje vanjskim čimbenicima na koje zaposlenik nema kontrolu, kao što su nezadovoljstvo gostiju i mogućnost konflikata, što dodatno povećava stepen stresa. Istraživanje je otkrilo da postoji veza između visokog stupnja stresa na radnom mjestu i srčanih bolesti. Također je utvrđeno da takvi poslovi imaju negativan uticaj na način života, promovirajući nezdrave navike kao što su loša prehrana, pušenje i nedostatak tjelesne aktivnosti.

Osim posla konobara ili konobarice koji smo već spomenuli, i drugi poslovi svrstani u visokostresne kategorije pokazuju slične efekte. Među njima su kontrolori leta, piloti, medicinske sestre, arhitekti, menadžeri odnosa s javnošću i drugi.

Mihailović (2003) u svome istraživanju tvrdi da uloga koju imaju zaposleni u organizaciji ima uticaj na stepen stresa koji se u organizaciji pojavljuje. Pomenuto uključuje radne uloge kao i ulogu koju ima komunikacija u slučaju konflikta. Takva dvostruka uloga javlja se kada pojedinac nema jasnu informaciju o tome što se od njega tačno očekuje i što bi trebao raditi.

Situacije u kojima osoba nije sigurna koja je njezina radna uloga u organizaciji rezultiraju nezadovoljstvom poslom, osjećajem ugroženosti, beskorisnosti, tjeskobom i napetošću.

Rad u organizaciji i želja za profesionalnim napretkom sve više vrše pritisak na pojedinca. Tokom radnog vijeka u organizaciji, zaposlenici često teže napredovanju na više upravljačke ili operativne pozicije. Međutim, moguće je da se tokom karijere zaposlenika dogodi nazadovanje, kao što je premještanje na drugo radno mjesto s nižom platom. Ova dinamika može rezultirati prisutnošću određene razine stresa, jer se očekuje napredak nakon određenog vremena rada, a istovremeno se nastoji zadržati na istoj poziciji ako napredovanje nije moguće.

Društvo često vrši pritisak na pojedinca da ostvari napredak u karijeri, što može dovesti do pojave anksioznosti i depresije kod nekih ljudi. Očekivanja okoline, kao i vlastita ambicija, mogu stvoriti visoki pritisak na zaposlenika da neprestano napreduje profesionalno. Nedostatak napretka ili suočavanje s nazadovanjem može izazvati frustraciju, nezadovoljstvo i osjećaj neispunjenosti.

Važno je da organizacije prepoznaju ovaj pritisak i pruže podršku zaposlenicima u njihovom razvoju i karijeri. Potrebno je stvoriti okruženje u kojem se cijeni i nagrađuje rad, ali i pružiti podršku zaposlenicima koji se ne uspinju ili doživljavaju nazadovanje. Također je važno promicati ravnotežu između profesionalnog i osobnog života te osigurati resurse za upravljanje stresom i podršku mentalnom zdravlju zaposlenika.

Jedan od problema koji se često javlja u organizacijama je nedostatak adekvatnih alata i resursa za nagrađivanje zaposlenika, kao i nedostatak jasno definiranih pravila za nagrađivanje. U malim preduzećima, menadžeri se često suočavaju s preprekama prilikom stvaranja i provedbe kompleksnih sistema nagrađivanja zbog organizacijskih i finansijskih ograničenja (Načinović Braje i Bosnić, 2012).

Nagrađivanje često ovisi o percepciji menadžera, koji u malim preduzećima često obnašaju i ulogu vlasnika, ali ta percepcija ne mora nužno biti objektivna. Percepcija menadžera može uticati na nagrađivanje zaposlenika koji možda nisu dovoljno kompetentni, dok istovremeno može izostati nagrada za pojedince koji to zaslužuju. Takve situacije stvaraju konfuziju, nezadovoljstvo i pritisak među zaposlenicima. Kao rezultat toga, razina stresa se povećava, što negativno utiče na fizičko i mentalno zdravlje pojedinaca. Postoji stalni rizik da pojedinac bude preopterećen situacijom koju ne može podnijeti. Nerealni i nedostižni ciljevi također su čest izvor stresa. Vremenom, stres može dovesti do fizičkih ili mentalnih bolesti i poremećaja.

Ptičar (2016) ističe neke od negativnih posljedica stresa na organizaciju i poslodavca:

- Loša ukupna poslovna uspješnost - Visoka razina stresa može negativno uticati na produktivnost i performanse organizacije kao cjeline. Zaposlenici pod stresom često su manje koncentrirani, imaju smanjenu motivaciju i poteškoće u obavljanju svojih zadataka.
- Povećan apsentizam - Stres može rezultirati čestim izostancima s posla (apsentizam) zbog tjelesnih ili psihičkih simptoma koji se javljaju kao posljedica stresa. To može dovesti do smanjenja radne snage, prekida radnih procesa i dodatnih troškova za organizaciju.
- Povećani prezentizam - Prezentizam se odnosi na situaciju kada zaposlenik ostaje na poslu čak i kada je bolestan ili nije sposoban učinkovito obavljati svoje zadatke. Visok stres može natjerati zaposlenike da ostanu na poslu unatoč lošem zdravstvenom stanju, što može rezultirati smanjenom produktivnošću i povećanim rizikom od pogrešaka.
- Povećanje invalidnosti i prijevremenog umirovljenja - Prolongirani stres na radnom mjestu može dovesti do ozbiljnih zdravstvenih problema kod zaposlenika. To može rezultirati povećanjem stope invalidnosti i prijevremenog umirovljenja, što ima negativne posljedice za organizaciju, uključujući gubitak stručnosti, povećane troškove i potrebu za zapošljavanjem novih radnika.
- Finansijski troškovi - Poslovni subjekti i društvo u cjelini suočavaju se s visokim finansijskim troškovima zbog stresa na radnom mjestu. Troškovi vezani uz apsentizam, smanjenu produktivnost, liječenje i rehabilitaciju zaposlenika te gubitak stručnosti mogu biti izuzetno veliki i opterećujući za organizaciju i ekonomiju.

Navedene negativne posljedice stresa na organizaciju i poslodavca ukazuju na važnost upravljanja stresom i osiguravanja podrške zaposlenicima kako bi se smanjili ovi štetni efekti.

Menadžeri su svjesni posljedica stresa u organizaciji i moraju se aktivno nositi s tim problemima. Da bi se smanjio stres u organizaciji, menadžeri koriste različite metode, tehnike i strategije. Ključna komponenta u rješavanju ovih problema je kvalitetna komunikacija između menadžera i zaposlenika. Menadžeri mogu uspostaviti otvorenu i transparentnu komunikaciju s zaposlenicima kako bi razumjeli njihove potrebe, brige i izazove. Redoviti sastanci, povratne informacije i individualni razgovori omogućuju zaposlenicima da izraze svoje probleme i osjećaje te da se osjećaju podržano.

3.5. Efekti stresa

Prema istraživanju Požege (2012), efekti stresa u organizaciji mogu se podijeliti u pet skupina: subjektivne, bihevioralne, kognitivne, fiziološke i organizacijske posljedice.

Subjektivni efekti stresa su individualni i razlikuju se od osobe do osobe. Svaki pojedinac doživljava stres na svoj način, što može rezultirati različitim emocionalnim reakcijama. Ovi subjektivni efekti uključuju strah, nervozu, razdražljivost, anksioznost, umor, depresiju,

agresivnost, bezosjećajnost i druge emocionalne promjene. Intenzitet i vrsta tih reakcija mogu varirati ovisno o situaciji u kojoj se osoba nalazi.

Bihevioralni efekti stresa odnose se na promjene u ponašanju koje su posljedica stresa. To može uključivati promjene u radnim navikama, smanjenu produktivnost, povećanu netačnost ili nesmotrenost u obavljanju posla, povećanu ovisnost o sredstvima za opuštanje ili "brzoj" hrani, izbjegavanje socijalnih kontakata ili socijalnu izolaciju, prekomjernu konzumaciju alkohola ili drugih tvari, ili čak izražavanje agresivnosti prema drugima.

Kognitivni efekti stresa odnose se na promjene u mentalnom funkcioniranju. Osobe pod stresom mogu imati poteškoće s koncentracijom, pamćenjem i donošenjem odluka. Mogu se javiti problemi u rješavanju problema, smanjena sposobnost kreativnog razmišljanja ili fleksibilnosti u razmišljanju. Ovi efekti mogu uticati na radnu učinkovitost i performanse.

Fiziološki efekti stresa uključuju tjelesne reakcije koje se javljaju kao odgovor na stresor. To mogu biti povišen krvni tlak, povećan puls, povećano znojenje, promjene u probavnom sustavu (npr. želučani problemi), glavobolje, umor, nesаница ili poremećaji spavanja, oslabljeni imunološki sustav i druge tjelesne manifestacije stresa.

Organizacijski efekti stresa odnose se na posljedice koje se mogu pojaviti na razini organizacije. To može uključivati smanjenje ukupne produktivnosti i učinkovitosti, povećanu fluktuaciju zaposlenika, povećani apsentizam (izostajanje s posla), smanjenu motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika, lošu radnu atmosferu, poteškoće u timskom radu i komunikaciji, ili povećanje konflikata među zaposlenicima.

Sve ove posljedice stresa u organizaciji imaju negativan uticaj na pojedinca i organizaciju kao cjelinu, stoga je važno prepoznati i upravljati stresom kako bi se osiguralo zdravo i produktivno radno okruženje.

4. MODELI KOJI POJAŠNJAVAJU PROCES ODLUČIVANJA POD STRESOM

Mnoge odluke moraju biti donesene i donose se pod stresom. Primjeri odluka koje se donose pod stresom uključuju odabir ispravnih alternativa na ispitu ili donošenje najbolje odluke u hitnoj situaciji. Osim toga, mnoge situacije odlučivanja same po sebi izazivaju stresne reakcije. Odluka o isključivanju aparata za održavanje života kod teško bolesnih pacijenata ili odluke koje imaju značajne finansijske posljedice izazivaju stres samim svojim postojanjem. Stoga su stres i donošenje odluka tijesno povezani, a uticaj stresa na kvalitet odluke posebno je zanimljiv.

U ovom dijelu rada analiziraju se različite studije koje su istraživale i ispitivale uticaj stresa na donošenje odluka. U tom kontekstu pokazaće se da stres mijenja procese odlučivanja te može

uticati na način na koji se donosi poslovna odluka. Ukoliko se analizira dosadašnja literatura uglavnom se potvrđuje da stres utiče na proces donošenja odluka (Keinan *et al.*, 1987; Lazarus, 2000; Galvan i Rahdar, 2013). Istraživanja potvrđuju kako pozitivan efekat stresa na donošenje odluka tako i negativan (Staal, 2004). U osnovi, uglavnom se tvrdi da su odluke koje nisu donesene u uslovima stresa racionalnije, dok postoje dokazi da su odluke donesene pod stresom mnogo više iracionalne. Stres sam po sebi može da vodi brojnim neželjenim posljedicama kao što su manjak pažnje, neorganizovanost, izražene reakcije te slabije djelovanje memorije, što utiče da odluke često budu neracionalne odnosno iracionalne (Driskell i Salas, 1996).

Pored uticaja stresa na odluke koje se donose, stres utiče i na faze u procesu odlučivanja. Ukoliko se pođe od toga da je proces donošenja odluka proces koji je sačinjen iz dinamičkih i međusobno povezanih koraka, stres može da utiče na svaku fazu ovog procesa (Moschis, 2007). Naime, faze u procesu odlučivanja jesu prepoznavanje problema, traganje za informacijama, alternative, procjena alternative, izbor alternative, implementiranje, kontrola te povratne informacije. U svakoj od ovih faza stres može da ima značajan uticaj, što se u konačnici odražava na odluku koja se donese. U nastavku se opisuju teorije koje su usmjerene na pojašnjenje donošenja odluka u uslovima stresa.

4.1. Konfliktna teorija

Jedna od teorija kojima se pojašnjava proces donošenja odluka u uslovima stresa jeste konfliktna teorija. Inicijalno je konfliktna teorija razvijena od strane Karla Marksa, ali je kasnije usvojena i u organizacijskim teorijama te tako i u procesima odlučivanja. Osobe koje tradicionalno imaju vlast, uključujući izvršne direktore, vođe, nadzornike i menadžere, obično posjeduju najviše moći, odgovornosti i pristup resursima. Obično kontrolišu imovinu poput plata i slobodnih dana, što može potaknuti zaposlenike da rade produktivno, ovisno o tome kako vođe raspodjeljuju resurse. Razumijevanje načina primjene ove teorije na radno mjesto može pomoći unutarnjim vođama da donose pravične odluke i osiguraju da njihova organizacija pravično postupi prema zaposlenicima. Pored toga, pojedini autori su ispitivali ovu teoriju u kontekstu stresa i odlučivanja pod stresom.

Među autorima koji su ispitivali ovu teoriju jesu Janis i Mann (1977) koji su ispitivali uticaj percepcije rizika ili gubitka, dostupnost pojedinih obećavajućih alternativa te vremenska ograničenja za obrađivanje informacija i njihov uticaj na stres odnosno odlučivanje pod stresom. Ovi autori su pristupili stresu u procesu odlučivanja kao fenomenu koji se vezuje za neki konkretan problem. U konačnici, njihov model prepoznaje da je stres uzrokovan sa dva izvora. Prvi izvor se odnosi na percepciju stepena prijetnje ili opasnosti po fizičko ili materijalno blagostanje onoga ko odluku donosi. Drugi izvor se pojavljuje iz konteksta odluke. Povezuje se sa izborom alternative pod rizikom kao i neizvjesnošću ali i sa mogućnošću da se donosilac odluke udalji iz situacije. U ovom slučaju je reputacija donosioca odluke upitna – izbor

alternative će odrediti da li je on ili ona dobar donosilac odluka. Pomenuto predstavlja opis psihološkog i emocionalnog izraza za donosioca odluka pod stresom. U konačnici, Janis i Mann (1977) zaključuju da percipirani stres u procesu donošenja odluka predstavlja glavni uzrok loših odluka i grešaka. Iako prepoznaju uticaj stresa na loše donošenje odluka, ovi autori ne negiraju i neke druge značajne uticaje stresa. Tu se prepoznaju preopterećenje informacijama, ograničenje ljudske obrade informacija, grupni pritisak, neznanje, organizacijska ograničenja te birokratska politika.

Ovdje je korisno pomenuti i istraživanje Janis (1982) koji je prepoznao pet glavnih obrazaca ponašanja koji se javljaju prilikom donošenja odluka pod stresom, i to:

- *Nekonfliktno ponašanje* - Ovaj obrazac se javlja kada donosilac odluka odlučuje nastaviti sa onim što već radi, ignorirajući informacije o rizicima gubitka. Donosilac odluke održava nepokolebljivu predanost svojem trenutnom pristupu.
- *Nekonfliktna promjena* - U ovom obrascu donosilac odluka bez kritičkog vrednovanja prelazi na novi pravac djelovanja koji je izražen ili snažno preporučen. Oni ne propituju alternativu i jednostavno prelaze na novu opciju.
- *Defanzivno izbjegavanje* - Donosioci odluka koji pokazuju ovaj obrazac izbjegavaju sukob i odgovornost odgađajući, prebacujući teret na druge ili konstruirajući željna opravdanja. Oni selektivno ignoriraju relevantne informacije i izbjegavaju donošenje odluka.
- *Prekomjerna budnost (hipervigilantno)* - Ovaj obrazac uključuje intenzivno traženje izlaza iz dileme i impulsivno prihvatanje brzo smišljena rješenja koje obećava trenutno olakšanje, previdjevajući puni opseg posljedica svojeg izbora zbog namjerne uzbuđenosti i ponavljajućeg razmišljanja. Janis (1982), u svom ekstremnom obliku, naziva ovaj obrazac ponašanja panikom.
- *Budnost* - Ovaj obrazac se javlja kada donosilac odluka traži relevantne informacije, objektivno ih apsorbira i pažljivo procjenjuje alternative prije donošenja odluke. Takav pristup takođe se naziva analitičkim ponašanjem pri donošenju odluka. Ovaj obrazac smatra se optimalnim od strane mnogih.

Pri procjeni ovih pet obrazaca ponašanja pri donošenju odluka, prihvata se da prva četiri obrasca ponašanja predstavljaju nedostatne pristupe. Na primjer, istraživački dokazi o hipervigilantnom ponašanju pokazali su da stres ima tendenciju povećanja broja grešaka u obavljanju zadataka (Baradell i Klein, 1993; LeBlanc, 2009). Janis (1982) priznaje "budnost" kao obrazac ponašanja pri donošenju odluka koji dovodi do odluka bolje kvalitete.

Međutim, prilikom razmatranja rasprava o njegovoj teoriji, često se primjećuje da u određenim uslovima zadatka, poput povećanog vremenskog pritiska, usvajanje manje analitičke strategije prilikom donošenja odluka može biti prilagodljivije. Nadalje, mnogi autori naglašavaju da karakteristike tipične za hipervigilantno donošenje odluka, uključujući sužavanje pažnje,

filtriranje informacija, korištenje heuristika za ubrzanje obrade informacija i brzo donošenje odluka, mogu predstavljati efikasan odgovor na zahtjeve prirodnih zadataka (Johnston *et al.*, 1997).

4.2. Model prijetnja – rigidnost (“threat-rigidity”)

Naredni model ili teorija koja pojašnjava donošenje odluka u uslovima stresa jeste model koji je nazvan “prijetnja – rigidnost” razvijen od strane Staw *et al.* (1981). Model je utemeljen kroz višeslojni okvir unutar koga se razvija koncept odlučivanja u uslovima stresa na individualnom, grupnom i organizacijskom nivou. Ovaj model ili teorija ima osnovu u studijama anksioznosti, psihološkog uzbuđenja, katastrofe i istraživanja psihološkog stresa. Ukoliko se ova literatura pažljivo analizira, uočava se sljedeće:

- Individualna analiza pristupa rigidnosti kroz tri nivoa, odnosno polazi se od toga da postoji veza između prijetnji, psihološkog stresa i anksioznosti.
- Posmatra se priroda kognitivnih manifestacija stresa, anksioznosti i uzbuđenja;
- Razmatra se odnos između kognitivnih manifestacija stresne anksioznosti, uzbuđenja i svojstava na ponašanje pojedinca.

Drugi nivo koji je prikazan usmjeren je na grupnu analizu rigidnosti prijetnje. Model pretpostavlja da se na nivou grupe prijetnje mogu materijalizovati kako iz unutrašnjih tako i spoljašnjih izvora. Bez obzira na izvor, prijetnje imaju jedinstvene implikacije na grupne procese. Ukoliko se prijetnje pripisuju spoljnim uticajima i kada postoji nada da se prijetnja može posredovati, tada se očekuje da će grupa povećati unutrašnju koheziju i podršku rukovodstva dok će se i pritisak na uniformnost grupe također pojačati. Kroz povećanu koheziju i kroz pritisak, grupa će imati tendenciju da ograniči pretragu informacija te da prevede različita mišljenja kao i alternative iz faze grupne alternativne evaluacije.

Ukoliko se desi da prijetnje dolaze kao rezultat unutrašnjeg djelovanja grupe, tada se predviđa smanjenje kohezivnosti konsenzusa. U tom slučaju, grupa će težiti traganju dodatnih informacija te se tako gubi centralni proces u grupnoj dinamici.

Posljednji nivo u ovoj teoriji ili modelu usmjeren je na odnos organizacije prema vanjskoj prijetnji. Ova prijetnja se opisuje kao nedostatak resursa, konkurencija ili smanjenje veličine tržišta. Politika koja se razvija na organizacijskom nivou može da se oslanja na prethodno znanje i iskustvo kao i na smanjenje složenosti kanala komunikacije što može da dovede do ograničene obrade informacije. Iz tog razloga donošenje odluka može da vodi ka centralizaciji vlasti kroz pojačanu kontrolu informacija odzgo prema dole. Isto tako, tendencija povećanja efikasnosti kroz smanjenje troškova ili kroz bolju alokaciju ili očuvanje resursa može biti na ovaj način unaprijeđena.

U kontekstu ove teorije koja se odnosi na prijetnju i rigidnost autori Staw *et al.* (1981) su tvrdili da je kolaps mnogih organizacija povezan s njihovim neuspjehom da se prilagode promjenjivim uslovima uzrokovanim stresnim okruženjem. U prijetecim uslovima, pojedinci, grupe i organizacije reaguju tako što postaju rigidniji i više kontrolišu centralizacijom donošenja odluka, ograničavanjem upotrebe resursa i ograničavanjem komunikacije (Staw *et al.*, 1981; Plotnick *et al.*, 2009). U takvim okolnostima ovi autori predlažu bilateralni obrazac ponašanja. U prvom redu, prijetnja može da rezultira ograničenjem obrade informacija, poput jednostavnijih informacijskih kodova ili kroz smanjenje broja korištenih kanala. Potom, ukoliko se u obzir uzmu postojeće prijetnje, mehanizmi moći kao i uticaji, oni imaju tendenciju da postanu više centralizovani i koncentrisani na višem nivou organizacije. U osnovi, rigidnost koja se u organizaciji pojavljuje organizaciju čini manje fleksibilnom.

4.3. Krizni model u donošenju odluka

Stres u poslovanju se uglavnom povezuje sa kriznim situacijama. Jedan od prvih teoretičara i istraživača koji je ispitao i razvio krizni model u donošenju odluka jeste Hermann (1963). On je bio jedan od prvih koji je koristio teorijski pristup donošenju odluka u kriznoj situaciji. Veoma je važno da se sagleda ova rana perspektiva donošenja odluke u kriznim situacijama jer ona kasnije određuje i utiče na proučavanje procesa odlučivanja, posebno u uslovim krize (Billings *et al.*, 1980).

Hermann (1963) je u svome modelu krenuo od tri ključna elementa, i to: potencijalna prijetnja koja se javlja glavnom cilju organizacije, iznenađenje zbog nedostatka umora u vezi sa situacijama i postojanje kratkog vremenskog perioda za donošenje odluka (Smart i Vertinsky, 1977; Billings *et al.*, 1980). Autori Billings *et al.* (1980) su kasnije ukazali da istraživanje koje koristi model krize ne daje konzistente nalaze koji idu u prilog elementima modela. Tako su, na primjer, tvrdili da element iznenađenja imao slabu empirijsku podršku te da, kao takav, treba biti ili proformulisan ili iz modela uklonjen. Isto tako, empirijski dokazi nisu podržali odrednicu vremena, odnosno percipirani vremenski pritisak jeste faktor a ne ograničenje u procesu odlučivanja. Varijabla koja je jedina ocijenjena kao dosljedna sa empirijskog aspekta jeste prijetnja. Pretpostavka je da manje prijetnje znače i manju vjerovatnoću gubitaka.

Billings *et al.* (1980) u modelu koji su nazvali "Model percepcije krize" tvrde da prvi koraci u pojašnjenju odnosno definisanju situacije koja se ocjenjuje kao krizna, treba da uključe sagledavanje događaja u okruženju koji su zapravo izazivači krize. U suštini, neophodno je da se takav pokretački događaj uoči, da se prati te da se procijeni u odnosu na neku referentnu tačku ili standard. U prvom koraku potrebno je da se definiše ono što nije u skladu sa glavnom odlukom. Tačnije, prvi je korak donošenje odluke. Naredni korak jeste procjena veličine neslaganja te donošenje odluke o stepenu obiljnosti problema. Stepem percipirane krize jeste

funkcija interakcije tri varijable i to percipirana vrijednost eventualnog gubitka, vjerovatnoća gubitka te vremenski pritisak.

4.4. Teorija donošenja odluka pod stresom

Stres ima snažan uticaj na ponašanje i djelovanje čovjeka, te tako zasigurno utiče i na procese odlučivanja. Pabst *et al.* (2013) ističu u svome istraživanju da akutni stres ima brz i vremenski zavisani efekat na donošenje odluke. Česta je situacija da pojedinci donose odluke u rokovima koji su strogo određeni i koji se moraju poštovati. Takva okolnost može da bude veoma zastrašujuća za pojedinca koja mu, takođe, stvara i kognitivno opterećenje. U ovom kontekstu je teorija odlučivanja pod stresom vremena, koja je razvijena od strane Bronner (1982) postala glavna teorija donošenja odluka pod stresom. Bronner (1982) u svome istraživanju prepoznaje tri elementa koji su rezultat pritiska vremena, a to su vrijeme odluke, osjetljivost te intenzitet problema.

U prvom koraku je važno da osoba koja donosi odluku shvati na vrijeme da je dužna da u određenom roku riješi problem. Svako kršenje rokova vodilo bi ka smanjenju efektivnosti odluka. Potom, razlike koje postoje u kognitivnoj strukturi ljudi predviđaju različiti stepen osjetljivosti kada je u pitanju izlaganje pritisku vremena. Treće što je važno pomenuti u ovom slučaju, a na što se Bronner (1982) osvrće jeste da intenzitet problema održava evaluaciju problema posmatrano iz perspektive onoga ko odluku donosi. Tačnije, subjektivni faktor je dosta prisutan.

Kada se suočavamo sa sve većim obimom problema donošenja odluka, intenzitet tih problema također raste. Ovo je zaključak koji proizlazi iz istraživanja koje su proveli Ben Zur i Breznitz (1981) također koristeći paradigmu kockanja kako bi proučili strategije odlučivanja. Jedan od faktora koji utiče na donošenje odluka pod uticajem većeg obima problema je vremenski pritisak. Kada je vrijeme ograničeno, to može dovesti do ograničenja interakcije i koordinacije između jedinica za donošenje odluka. Studija Ben Zura i Breznitza (1981) otkriva da donosioci odluka pod vremenskim pritiskom imaju tendenciju da donose manje rizične izbore i provode više vremena fokusirajući se na negativne aspekte odluke.

Drugo istraživanje, koje je proveo Rothstein (1986), također je istraživalo donošenje odluka pod vremenskim pritiskom. Njegovi rezultati pokazuju da su učesnici bili sposobni primijeniti zdravu politiku odlučivanja, ali kada su vremenski ograničeni, njihovo ponašanje postaje nestabilnije.

Ova istraživanja naglašavaju važnost razumijevanja uticaja vremenskog pritiska na donošenje odluka. Kada je vrijeme ograničeno, donosioci odluka mogu biti skloniji izbjegavanju rizika i fokusiranju na negativne aspekte odluke, što može rezultirati manje efikasnim odlukama. Stoga,

svjesnost o ovim uticajima može pomoći donosiocima odluka da bolje upravljaju vremenom i razviju strategije koje će im omogućiti da donesu kvalitetne odluke čak i u uslovima vremenskog pritiska.

Istraživanja koja su u ovom kontekstu provedena sugeriraju da donosioci odluka često koriste određene strategije kako bi se nosili s vremenskim ograničenjima. Wright (1974), Raaijmakers (1990) i Edland i Svenson (1993) ističu da kada su suočeni s vremenskim pritiskom, donosioci odluka pokušavaju potaknuti proces donošenja odluka, ali ako to nije moguće, prelaze na najjednostavniju strategiju.

Miller (1960) je predložio da ljudi koriste tri osnovne strategije suočavanja s vremenskim pritiskom: filtraciju, ubrzanje i izbjegavanje. Prilikom korištenja strategije filtriranja, donosilac odluke prvo obrađuje važne informacije, a zatim daje prioritet tim informacijama dok vrijeme ističe. Ubrzanje se odnosi na bržu obradu informacija, što može dovesti do netačnog tumačenja ili površnog razumijevanja informacija. Strategija izbjegavanja se koristi kada donosilac odluke pokušava izbjeći suočavanje s problemom ili situacijom.

U studiji koja istražuje kako se donosioci odluka prilagođavaju vremenskim ograničenjima, Payne *et al.* (1988) pronalaze slične rezultate. Prema njihovom istraživanju, donosioci odluka su se uspješno prilagođavali vremenskom pritisku putem selektivnog filtriranja informacija, korištenja jednostavnih heuristika i ubrzanja procesa obrade informacija kako bi donijeli pravovremenu odluku. Ove strategije imaju mnogo zajedničkog sa strategijama suočavanja koje su razmatrane u modelu Janis i Mann (1977).

Ukratko, istraživanja sugeriraju da postoje tri glavne strategije koje ljudi koriste kako bi se nosili s problemima donošenja odluka pod vremenskim pritiskom: filtracija, ubrzanje i izbjegavanje. Ti pristupi omogućuju donosiocima odluka da prilagode svoj proces odlučivanja i postignu pravovremene rezultate u uslovima ograničenog vremena.

Kada su suočeni s vremenskim stresom, ljudi obično koriste tri glavne strategije kako bi se nosili s tim izazovom. Prvo, ljudi često ubrzavaju svoj proces obrade informacija. To znači da pokušavaju brže apsorbirati, analizirati i razumjeti dostupne informacije kako bi donijeli odluku u ograničenom vremenskom roku. Drugo, pod vremenskim stresom, obrada informacija ima tendenciju da bude selektivnija. To znači da ljudi fokusiraju svoju pažnju na informacije koje smatraju važnijim ili negativnijim o različitim alternativama. Ova selektivnost pomaže im da brže identificiraju ključne aspekte odluke i donesu odluku na temelju tih informacija. Treće, strategije odlučivanja mogu se mijenjati kako vremenski pritisak raste. Istraživanje koje su proveli Payne i njegove kolege (1996) ukazuje na to da ljudi prilagođavaju svoje strategije odlučivanja u skladu s povećanim vremenskim pritiskom. To znači da mogu prelaziti na

jednostavnije heuristike ili brže postupke donošenja odluka kako bi se prilagodili ograničenom vremenskom okviru.

Sve ove strategije pokazuju kako ljudi prilagođavaju svoje ponašanje u situacijama s vremenskim pritiskom. Ubrazavanje obrade, selektivnost u fokusiranju na važne informacije i promjena strategija odlučivanja služe kao načini da se efikasno nosimo s ograničenim vremenom i donesemo odluke u takvim uslovima.

4.5. Efekti stresa na ponašanja u procesu odlučivanja

Proces donošenja odluka je ključan aspekt svakog donošenja odluka i često se previđa u korist samog ishoda. Međutim, istraživačke studije su pokazale da je proces donošenja odluka također važan i može biti podložan uticaju stresa. Kowalski i Vaught (2003) definišu proces donošenja odluka kao višestruki korak koji uključuje prepoznavanje problema ili ciljeva, generisanje alternativnih pravaca djelovanja, evaluaciju i/ili rangiranje mogućih alternativa, donošenje izbora i konačno sprovođenje odabranog pravca djelovanja.

Stres može značajno uticati na sve faze procesa donošenja odluka (Moschis, 2007). Međutim, istraživanja su identifikovala tri posebno osjetljiva aspekta procesa donošenja odluka kada je riječ o efektima stresa (Raaijmakers, 1990). Prvi aspekt je prikupljanje i prosuđivanje informacija. Stres može ometati sposobnost pojedinca da sakupi sve relevantne informacije i adekvatno ih prosudi. Osobe pod stresom mogu biti sklonije donošenju brzopletih odluka ili zanemarivanju bitnih informacija. Drugi aspekt je stvaranje opcija. Stres može suziti kognitivne kapacitete pojedinca, otežavajući mu da generiše raznovrsne i kreativne alternative. Osobe pod stresom često se fokusiraju na prve opcije koje im padaju na pamet, umjesto da istraže širi spektar mogućnosti. Treći aspekt je prosuđivanje i poređenje opcija. Stres može izazvati prekomjerno razmišljanje o potencijalnim negativnim ishodima i povećati osjećaj nesigurnosti, što može otežati donošenje odluka. Također, stres može uticati na sposobnost osobe da objektivno procijeni vrijednost i rizik svake opcije.

Razumijevanje veze između stresa i procesa donošenja odluka može pružiti dragocijen uvid u oblast donošenja odluka, posebno u kontekstu stresnih situacija. To je od velike važnosti za menadžere i donositelje odluka, jer im omogućava da budu svjesni potencijalnih izvora neuspjeha u donošenju odluka pod stresom. Takođe, svjesnost o uticaju stresa na proces donošenja odluka može podstaknuti razvoj strategija za upravljanje stresom i poboljšanje kvalitete odluka u tim situacijama.

4.6. Alternativno donošenje odluka u uslovima stresa i posljedice

Stres ima direktnu implikaciju na proces donošenja odluka, posebno kada je u pitanju stvaranje alternativa i njihove posljedice. Mandler (1982) je istakao da kada ljudi doživljavaju stres, raspon dostupnih alternativa i dimenzije koje se razmatraju tokom procesa donošenja odluka značajno su ograničene u poređenju sa normalnim uslovima. Slične nalaze pronalazimo i kod autora Keinan (1987). On je koristio test analogije sa višestrukim izborom kako bi istražio raspon alternativa koje ispitanici razmatraju prije donošenja odluka. U ovom istraživanju Keinan (1987) je koristio prijetnju strujnim udarom kao manipulaciju stresom. Primijetio je da kada se pojedinci osjećaju ugroženo, skloni su napustiti svoje prethodno organizovane i sistematske obrasce razmatranja. To rezultira nemogućnošću razmatranja većeg broja alternativa. Osim toga, ispitanici koji su bili pod stresom bili su manje sistematični u evaluaciji alternativa, što je dovelo do smanjenja kvaliteta donesenih odluka (Staal, 2004). Keinan (1987) je primijetio da stres pri donošenju odluka može uticati na tri načina: prerano zatvaranje, nesistemske razmatranje i sužavanje vremenskog okvira. Prvi način, prerano zatvaranje, odnosi se na tendenciju pojedinca da donese odluku prije nego se razmotre sve alternative odnosno opcije koje su dostupne. Stres ima tendenciju da pojača ovakvo ponašanje jer u situaciji kada se osoba nalazi pod stresom ima želju da što je moguće prije riješi dati problem te smanji neizvjesnost. Drugi način na koji stres utiče na donošenja odluka jeste nesistemske razmatranje. Ono se odnosi na nedostatak pažnje i organizacije u razmatranju alternative. Kada pojedinac djeluje u uslovima stresa, može postati sklon površnom razmatranju ili zanemarivanju određenih opcija koje se pojavljuju. Posljednji način na koji stres utiče na donošenje odluka jeste vremensko sužavanje. Ono se odnosi na osjećaj pritiska vremena koji smanjuje sposobnost pojedinca da temeljno razmotri sve alternative. Stres može dovesti do pojačanog osjećaja hitnosti i može da pojedinca prisili na donošenje brzih odluka bez da adekvatno razmotri sve opcije koje postoje.

Sve navedeno zapravo ukazuje da stres može značajno uticati na odlučivanje te može značajno da smanji broj alternativa koje se u ovom procesu razmatraju. Razumijevanje ovih efekata stresa može pomoći donosiocima odluka da budu svjesni tih ograničenja i da razviju strategije za upravljanje stresom kako bi poboljšali kvalitet svojih odluka.

Pored navedenih uticaja stresa na donošenje odluka pojedini autori primjećuju i ističu u njihovim istraživanjima da visok stepen stresa u procesu donošenja odluke sužava raspon kognitivnih procesa (Smart i Vertinsky, 1977; Janis, 1982; Keinan *et al.*, 1987). Pored toga, Hamilton (1982) ističe da stres koji je povezan sa procesom odlučivanja narušava kognitivne funkcije donosioca odluke poput kognitivne fleksibilnosti, rasuđivanja, koncentracije i sposobnosti vraćanja iz pamćenja. Isto tako, često se potvrđuje da osoba koja je pod stresom svoj kapacitet i pažnju posvećuje upravo stresu a kao posljedica toga pojavljuje se nedovoljna sposobnost da se nose sa donošenjem odluka. Upravo zbog ovih okolnosti dolazi do toga da se

određeni izbori nedovoljno i nepotpuno razmatraju, što predstavlja jedan od odbrambenih mehanizama za sprečavanje preopterećenosti informacijama.

Postoji veza između stresa i načina na koji razmatramo alternative prilikom donošenja odluka. Kada smo pod stresom skloni smo nepotpunom i neorganiziranom razmatranju mogućih opcija kako bismo izbjegli nepoželjne situacije što je prije moguće (Mandler, 1982). Osim toga, istraživanja su pokazala da stres može uticati na naše sklonosti prema riziku prilikom donošenja odluka. Osobe koje su inače sklonije riziku postaju konzervativnije u svojim izborima pod stresom, dok osobe koje imaju sklonost prema riziku postaju sklone donošenju rizičnijih odluka (Porcelli i Delgado, 2009; Young *et al.*, 2012; Galvan i Rahdar, 2013).

Keinan (1987) prepoznaje nesistemske skeniranje koje se odnosi na proces donošenja odluka koji je neorganizovan i nesistemski u razmatranju alternativa (Keinan, 1987). Staw *et al.* (1981) su zaključili da u uslovima hipervigilacije dolazi do ograničenja obrade informacija, što rezultira smanjenom razmjenom informacija. Donosioci odluka tada nisu dovoljno osjetljivi na ključne aspekte problema. Janis i Mann (1977) su napravili sličnu, ali sveobuhvatniju analizu ovog procesa. Oni su naveli da neuspjeh u sistematskoj i organizovanoj analizi alternativa odlučivanja nastaje kada donosioci odluka ne ispunjavaju sedam kriterijuma efikasnog odlučivanja. Ti kriteriji su sljedeći:

- Razvijanje šireg raspona alternative,
- Prepoznavanje vrijednosti svakog cilja i procjena njihovih posljedica,
- Odmjeriti negativne i pozitivne posljedice svake alternative,
- Tražiti više informacija,
- Razmotriti dodatne činjenice ili druge stručne prosudbe,
- Ponovno procijeniti pozitivne ili negativne posljedice svih alternativa i
- Izraditi detaljan plan za implementaciju odabranog kursa akcije.

Ovi kriteriji su važni za sistematsko i temeljito donošenje odluka. Nedostatak njihovog ispunjavanja može rezultirati neefikasnim odlukama.

Janis i Mann (1977) model donošenja odluka podržan je od strane nekoliko drugih studija (Keinan 1987; Baradell i Klein, 1993). Ipak, kako svaki model i teorija pronalazi kritičare, tako se i ovom slučaju pronalaze kritike modela. Johnston *et al.* (1997) kritikuju ove studije na osnovu toga da se postavke u donošenju odluka u stvarnom svijetu prilično razlikuju od laboratorijskih eksperimenata. Ovi autori posebno naglašavaju činjenicu da se zadaci naturalističkog odlučivanja dijele nekoliko ključnih karakteristika koje prevladavaju u mnogim okruženjima odlučivanja u stvarnom svijetu, kao što su vremenski pritisak i konfliktna priroda dostupnih informacija.

U istraživanju koje su proveli Johnston *et al.*, (1997) pokazano je da oni učesnici koji su koristili hipervigilantnu strategiju donošenja odluka ostvaruju bolji učinak od onih koji koriste budnu strategiju, što je u suprotnosti sa onim što su zagovarali raniji istraživači. Vremensko sužavanje je još jedna implikacija stresa prilikom odlučivanja. Ovo se dešava kada se vrlo kratko vrijeme posveti razvoju alternativa. Janis (1982) tvrdi da donosilac odluka pod stresom bira rješenje ishitreno, ali takvo rješenje može pružiti trenutno olakšanje od stresa odluke.

Istraživanja također pokazuju da pojedinci na stres reaguju ograničavanjem ili sužavanjem fokusa pažnje (Driskell *et al.*, 1999.). Kada se nalazimo u stresnim situacijama, naš kognitivni sistem postaje preopterećen, što rezultira smanjenjem raspoloživih resursa pažnje (Chajut i Algom, 2003). Drugim riječima, stres iscrpljuje naše mentalne resurse. Kako stres raste, naša pažnja postaje selektivnija, te postoji tendencija da isključimo informacije koje su relevantne za zadatak. Također postoje dokazi koji sugeriraju da smanjenje resursa pažnje pod stresom može rezultirati smanjenom sposobnošću filtriranja irelevantnih informacija od relevantnih. Stoga, stres može dovesti do povećane distrakcije pojedinca (LeBlanc, 2009).

4.7. Procjena i upotreba informacija u procesu odlučivanja

Kada se razmatra proces odlučivanja u stresnim okolnostima, važno je da se posmatra i pitanje evaluacije informacija. Ozel (2001) je proveo istraživanje koje se bavilo načinom obrade informacija vatrogasaca prilikom donošenja odluke o izlasku iz požara. U uslovima vremenskog pritiska i prijetnje požarom, Ozel (2001) tvrdi da će osoba pod blagim “naprežanjem” vjerovatno imati poboljšanu sposobnost određivanja optimalnog vremena za izlazak, dok bi pod visokim razinama stresa vjerovatno bilo ograničenje u rasponu signala na koje obraćaju pažnju i izobličenja u obradi informacija. U osnovi, sugerise se da bi rezultat vjerovatno bio smanjenje efikasnosti (Staal, 2004).

Smart i Vertinsky (1977) tvrde da se tokom kriznih situacija mijenjaju kanali komunikacije što rezultira iskrivljenjem toka informacija unutar organizacije. Komunikacijski kanali se mogu smanjiti, a protok informacija može biti kontrolisan od strane centraliziranog tijela. Preopterećenost informacijama i potreba za brzim reagiranjem prisiljavaju donositelje odluka da koriste manje kanala, što smanjuje njihove izvore informacija. Kada se suoče s velikim vremenskim pritiskom i stresom pri donošenju odluka, organizacije i pojedinci mogu primijeniti određene mehanizme kako bi smanjili stres koji utiče na njihove odluke. Jedan od tih mehanizama je usvajanje jednostavnijeg načina obrade informacija, u kojem se alternative ne istražuju u potpunosti, već se koriste određeni ključni znakovi za donošenje odluka. Fokus pažnje se smanjuje, a pojedinac se usredotočuje samo na ključna pitanja i elemente (Hwang, 1994; Kowalski i Vaught, 2003).

Ben Zur i Breznitz (1981) sugerišu da donošenje odluka pod stresom može dovesti do strategija kao što su filtriranje informacija, ubrzavanje procesa evaluacije informacija i izbjegavanje problema. Smart i Vertinsky (1977) primjećuju da ove strategije mogu iskriviti informacije. Oni savjetuju da se ove disfunkcije mogu eventualno preokrenuti pažljivim planiranjem i organizacijom. Empirijska istraživanja ukazuju da su količina traženih informacija i način pretrage tih informacija ključni elementi za postojanje dobro organizovanog informacijskog sistema (Kowalski i Vaught, 2003).

4.8. Izbor između alternative i pitanje stresa

Proces donošenja izbora između alternativa može predstavljati određeni nivo psihološkog stresa. U situacijama vremenskog pritiska, neizvjesnosti, prijetnje, krize i rizika, postaje izazovnije napraviti izbor među različitim dostupnim alternativama. Donosioci odluka u prirodnim okruženjima često koriste svoje iskustvo za identifikaciju ključnih informacija i generiranje razumnih opcija. Oni koriste pojednostavljene heuristike za odabir smjera djelovanja, a zatim implementiraju prvo izvodivo rješenje (citirano prema Johnston *et al.*, 1997, str 615).

Janis i Mann (1977) tvrde da donošenje odluka pod stresom ne samo da dovodi do lošijeg razmišljanja, prosuđivanja, percepcije i traženja informacija, već rezultira i impulzivnim izborima. Eksperimentalna istraživanja ukazuju da stres može pojačati predrasude u ponašanju pri donošenju odluka, pri čemu oni koji su općenito skloni riziku često izražavaju konzervativnije izbore, dok oni koji su skloni preuzimanju rizika često izražavaju rizičnije izbore (Porcelli i Delgado, 2009; Galvan i Rahdar, 2013).

Provedena istraživanja pružaju dokaze o tome da kada ljudi donose odluke pod stresom, oni imaju sklonost da obrate veću pažnju na pozitivne informacije i zanemare negativne informacije (Mather i Lighthall, 2012). Ti nalazi ukazuju da “stres čini da ljudi bolje uče iz pozitivnih povratnih informacija, dok ometa njihovo učenje iz negativnih povratnih informacija”. Drugim riječima, kada se suoče s teškim odlukama pod stresom, ljudi često daju više važnosti pozitivnim aspektima alternativa koje razmatraju, a manje pažnje posvećuju njihovim nedostacima.

Ovaj pregled istraživanja sugerira da minimiziranje negativnih implikacija ishoda odluke može dovesti do loših izbora. Stoga, kako bi se spriječilo donošenje loših odluka, menadžeri mogu primijeniti određene strategije za suočavanje sa stresom u procesu donošenja odluka. U zaključnom dijelu ovog pregleda, naveden je popis potencijalnih strategija koje menadžeri mogu koristiti kako bi se nosili sa stresom pri donošenju odluka i spriječili neuspjehe u tom procesu.

4.9. Izbjegavanje potencijalno loših ili neželjenih odluka

Iako se suočavamo s mnogim odlukama pod stresom, važno je napomenuti da sam proces donošenja odluka može izazvati stresne reakcije (Starcke i Brand, 2012). Međutim, donosioci odluka imaju mogućnost poboljšanja efikasnosti i zaštite od potencijalnih neuspjeha odluka (Whyte, 1991) putem prilagođavanja određenih strategija suočavanja. Umjesto da se prepuste negativnim posljedicama stresa pri donošenju odluka, donosioci odluka mogu primijeniti strategije koje im pomažu da se bolje nose s tim situacijama. To može uključivati korištenje tehnika za upravljanje stresom, kao što su duboko disanje, vježbe opuštanja ili meditacija, kako bi se smanjio osjećaj anksioznosti i poboljšala jasnoća uma. Također je važno usvojiti fleksibilan pristup donošenju odluka i otvorenost prema različitim opcijama. Ponekad će biti potrebno preispitati i prilagoditi prvobitne planove kako bi se pronašlo optimalno rješenje. Osim toga, važno je potražiti podršku i savjet drugih ljudi. Konsultovanje kolega, stručnjaka ili mentora može pružiti nove perspektive i pomoći u donošenju boljih odluka.

Donosioci odluka mogu primijeniti različite strategije kako bi poboljšali proces donošenja odluka i zaštitili se od potencijalnih neuspjeha odluka. Evo nekoliko prijedloga strategija:

- Vježba bilansa stanja - Prema Janisu (1982) vježba bilansa stanja može potaknuti budnost donosioca odluke. Ova vježba uključuje suočavanje s pitanjima o potencijalnim rizicima i dobitima koji nisu prethodno uzeti u obzir. Ovo sustavno procjenjivanje omogućava donosiocu odluke da temeljito procijeni alternative i njihove posljedice.
- Kontrolne liste - Kruglanski (1986) predlaže upotrebu kontrolnih lista kako bi se spriječili potencijalni neuspjesi u donošenju odluka. Prije odabira "najbolje" alternative, donosilac odluke treba pripremiti kontrolnu listu koja obuhvata sve aspekte alternativa, a zatim te aspekte usporediti s kriterijima.
- Pojačanje straha od neuspjeha - Kruglanski (1986) sugerira da ubacivanje podsjetnika o negativnim posljedicama može pomoći u podizanju straha od neuspjeha. Na primjer, nekoliko ljudi može biti zaduženo za podsjećanje donosioca odluke na moguće negativne posljedice njihovih odluka. Također, osvješćivanje procesa koji dovode do pristranosti u donošenju odluka može pomoći donosiocima odluka da ih izbjegnu.
- Analiza izvora stresa - Smart i Vertinsky (1977) te Billings *et al.* (1980) ukazuju na to da donošenje odluka unutar određenog vremenskog okvira može stvarati stres zbog preopterećenosti informacijama. Previše informacija može dovesti do manje racionalnog ponašanja i iskrivljavanja informacija. Održavanje informacijskog opterećenja na prihvatljivoj nivou može smanjiti kognitivni i emocionalni stres koji osjeća donositelj odluke.
- Korištenje sistema za podršku odlučivanju - Upotreba sustava za podršku odlučivanju može kombinirati ljudsku prosudbu s moći računalne tehnologije radi poboljšanja kvalitete

odluka. Ti sustavi mogu biti posebno dizajnirani za ublažavanje negativnih učinaka stresa na donošenje odluka.

- Postavljanje prioriteta zadataka - Pružanje obuke o određivanju prioriteta zadataka i korištenju učinkovitih strategija pretraživanja alternativa može poboljšati kvalitet odluke i spriječiti neuspjeh donošenja odluka pod stresom. Osiguravanje svijesti o stresnim situacijama i jasnom razmišljanju pod stresom može se postići kroz kognitivno-bihevioralne programe obuke.

Navedene strategije mogu biti korisne za donositelje odluka kako bi se smanjio uticaj stresa i poboljšao proces donošenja odluka. Međutim, važno je prilagoditi strategije ovisno o specifičnim potrebama i kontekstu svake situacije.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

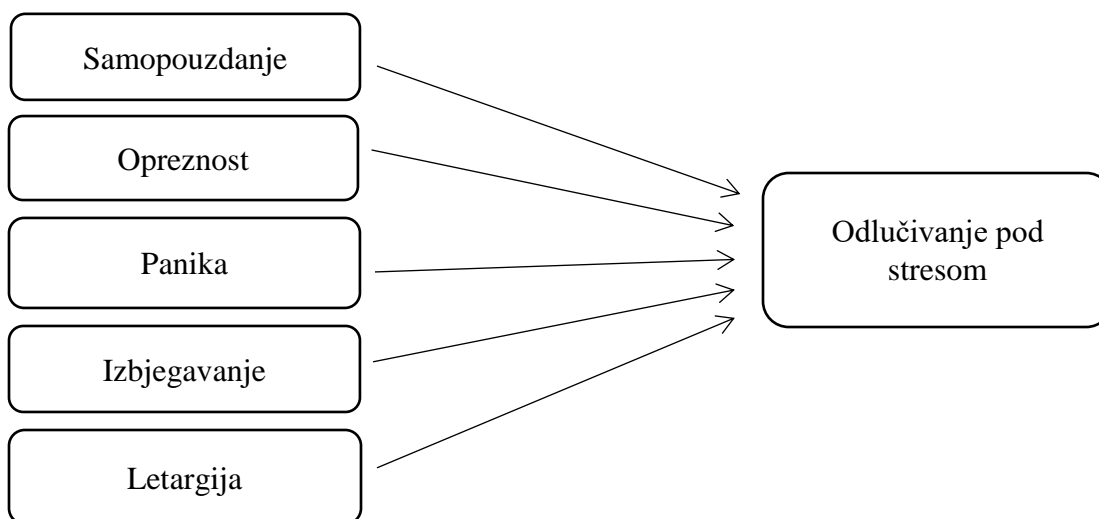
5.1. Dinamika i metodologija istraživanja

U fokusu ovog rada jeste empirijsko istraživanje koje je provedeno među menadžerima i zaposlenima u kompanijama u BiH. Osnovni instrument u istraživanju bio je anketni upitnik, koji sadržava nekoliko segmenata:

- Demografski podaci o učesnicima istraživanja (pol, godine starosti, obrazovanje, godine radnog iskustva, pozicija u kompaniji)
- Odlučivanje u uslovima stresa, prema validiranim pitanjima iz upitnika Whetten i Cameron (2011)
- Kompetencije donošenja odluka prema validiranim pitanjima iz upitnika J. Tuinstra, *et al.* (2000)

Istraživanje Tuinstra *et al.* (2000) predstavlja važnu osnovu empirijskog dijela istraživanja. Tuinstra *et al.* (2000) provode istraživanje o procesu donošenja odluka odraslih osoba u Nizozemskoj i tom prilikom koriste validirani upitnik koji je po strukturi odgovarajući za ovo istraživanje. Također, autori su revidirali ranije upitnike koji su korišteni za ovu svrhu te je tako pojačan kvalitet instrumenta, što ga čini odgovarajućom osnovom za ovo istraživanje. Pitanja koja su preuzeta i prilagođena od Whetten i Cameron (2011) također su validirana pitanja koja su potvrđena u ranijim studijama, čime je i kvalitet takvog instrumenta potvrđen. Polazeći od toga, pomenuta pitanja su uključena u ovo istraživanje kao odgovarajuća. Uzimajući u obzir hipoteze koje su postavljene i koje se ovom prilikom analiziraju, model istraživanja može biti prikazan na način kako pokazuje slika 3 u nastavku.

Slika 3: Model za testiranje hipoteza



Izvor: Autor završnog rada

Pitanja u upitniku su bila zatvorenog tipa uz korištenje petostepene Likertove skale. Primjenom Likertove skale učesnici istraživanja su iskazali stepen prihvatanja ili neprihvatanja ponuđenih tvrdnji. Također, upitnik je sačinjen na temelju drugih upitnika koji su validirani i korišteni u ranijim istraživanjima, kako je prethodno navedeno.

Uzorak su činili zaposleni iz kompanija koje posluju u BiH. Upitnik je dostavljen kompanijama iz oblasti bankarstva i osiguranja, većim proizvodnim industrijama, većim lancima prodaje i distribucije, zatim ambasadama, državnim agencijama te drugim državnim i javnim institucijama i ostalim kompanijama koje su pokazale interes i spremnost da učestvuju u ovom istraživanju.

Istraživanje je provedeno od marta do maja 2023. godine, nakon čega su prikupljeni potrebni podaci sumirani, obrađeni i analizirani.

5.2. Karakteristike uzorka

Uzorak istraživanja je posmatran prema nekoliko karakteristika: pol učesnika istraživanja, stepen obrazovanja, godine radnog iskustva, prosječna starost učesnika istraživanja, pozicija koju u kompaniji obavljaju te visina mjesečnih primanja. Tabela 1 pokazuje strukturu ispitanika prema polu.

Tabela 1: Karakteristike uzorka posmatrano prema polu učesnika

Opis	Broj	Procenat
Muški	83	70.3
Ženski	35	29.7
Total	118	100.0

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatraju prezentovani rezultati uočava se da u uzorku dominiraju osobe muškog pola koje čine oko 70% uzorka, dok osobe ženskog pola čine oko 30% uzorka.

Što se tiče godina starosti, prosječne godine starosti učesnika ovog istraživanja iznose 40 godina, dok su prosječne godine radnog staža 16 godina.

U tabeli 2 dat je pregled strukture uzorka posmatrano prema stepenu obrazovanja koje posjeduju zaposleni u momentu kada je provedeno istraživanje.

Tabela 2: Karakteristike uzorka prema stepenu obrazovanja

Opis	Broj	Procenat
Doktorat	3	2.5
Fakultet	65	55.1
Master/magisterij	21	17.8
Srednja škola	15	12.7
Viša škola	14	11.9
Total	118	100.0

Izvor: Autor završnog rada

Tabela daje pregled obrazovne strukture učesnika istraživanja. Rezultati pokazuju da većina osoba u ovom uzorku ima završen fakultet. Tačnije 65 osoba ili 55,1% od ukupnog broja učesnika istraživanja, ima završen fakultet.

Doktorati su najviši nivo obrazovanja u tabeli, ali čine samo mali procenat od ukupnog broja osoba (2,5%). To ukazuje na to da je posjedovanje doktorata relativno rijetko u analiziranoj grupi. Master ili magistarske diplome ima 21 osoba ili 17,8% od ukupnog broja. Ovo predstavlja značajan procenat osoba sa postdiplomskim obrazovanjem. Srednju školu ima 15 osoba ili 12,7% od ukupnog broja učesnika istraživanja. Viša škola je slabo zastupljena kategorija obrazovanja sa 14 osoba ili 11,9% od ukupnog broja. To ukazuje na to da je relativno mali broj osoba sa završenom višom školom u analiziranoj grupi.

Generalni zaključak je da većina osoba u ovoj grupi ima visokoškolsko obrazovanje, sa naglaskom na fakultetske diplome. Ove informacije mogu biti korisne za daljnju analizu i donošenje odluka u vezi sa obrazovanjem u datom kontekstu.

Uzorak istraživanja je posmatran prema poziciji koju pojedinci obavljaju u organizaciji u kojoj su zaposleni. Ovu strukturu pokazuje tabela 3.

Tabela 3: Struktura uzorka prema funkciji/poziciji u organizaciji

Opis	Broj	Procenat
Drugo	4	3.39
Menadžer nižeg nivoa	27	22.88
Menadžer srednjeg nivoa	24	20.34
Top menadžer	15	12.71
Uposlenik	48	40.70
Total	118	100.00

Izvor: Autor završnog rada

Na osnovu analize tabele o različitim nivoima zaposlenja, možemo izvući nekoliko zaključaka:

- Najveći procenat osoba u analiziranoj grupi čine uposlenici, odnosno 48 osoba ili 40,70% od ukupnog broja. To ukazuje da većina ljudi u ovoj grupi obavlja niže ili izvršne pozicije u organizaciji.
- Menadžeri na nižem nivou čine značajan dio zaposlenih u grupi, sa 27 osoba ili 22,88% od ukupnog broja. To sugeriše da postoji značajan niži sloj menadžmenta u uzorku koji se analizira.
- Menadžeri na srednjem nivou takođe čine značajan procenat, sa 24 osobe ili 20,34% od ukupnog broja. Ova kategorija predstavlja ljude koji imaju veću odgovornost i autoritet od menadžera na nižem nivou.
- Top menadžeri, koji obavljaju visoko rangirane pozicije, čine manji procenat, sa 15 osoba ili 12,71% od ukupnog broja. Ovo su obično najviše pozicije u hijerarhiji organizacije.
- Postoje i 4 osobe koje se ne mogu svrstati u nijednu od navedenih kategorija. Ova grupa predstavlja manji procenat (3,39%) i mogu obavljati specifične ili manje uobičajene uloge u organizaciji.

Zaključujemo da u analiziranoj grupi postoji raznolikost nivoa zaposlenja, s naglaskom na obične uposlenike i menadžere na nižem i srednjem nivou. Takođe, važno je napomenuti da postoji hijerarhijska struktura s manjim brojem top menadžera na vrhu. Ove informacije mogu biti korisne za razumijevanje organizacijske strukture i raspodjele odgovornosti unutar analizirane grupe.

Posljednja karakteristika po kojoj je uzorak istraživanja posmatran odnosi se na raspon plata učesnika istraživanja, a struktura je data u tabeli 4.

Tabela 4: Struktura uzorka prema visini mjesečnih primanja

Opis	Broj	Procenat
Bez odgovora	6	5.1
Do 1000 KM	1	0.8
Od 1001 do 1500 KM	14	11.9
Od 1501 do 2000 KM	19	16.1
Od 2001 do 2500 KM	41	34.7
Od 2501 do 3000 KM	11	9.3
Preko 3001 KM	26	22.0
Total	118	100.0

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatraju prezentovani rezultati uočava se da postoji raznolikost mjesečnih primanja u analiziranoj grupi, pri čemu većina osoba (34,7%) ima primanja u rasponu od 2001 do 2500 KM. Također je značajan broj osoba (22,0%) koje imaju mjesečna primanja preko 3001 KM. Važno je napomenuti da postoji manji broj osoba sa nižim primanjima (do 1000 KM) i između 1001 i 1500 KM, dok je broj osoba sa primanjima iznad 2500 KM takođe značajan. Ove informacije pružaju uvid u raspon primanja u analiziranoj grupi.

5.3. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu rada daje se pregled rezultata istraživanja odnosno pregled rezultata koji su prikupljeni kroz anketno istraživanje. Rezultati se prikazuju na temelju sljedećih ocjena:

- Odlučivanje u uslovima stresa
- Samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje i letargija pri donošenju odluka.

U nastavku se analiziraju pomenute ocjene. Daje se prikaz svake skale, prosječne ocjene, te struktura odgovora po svakoj ocjeni. Tako prezentovani rezultati daju dovoljno osnova za ispitivanje odnosno testiranje postavljenih hipoteza u istraživanju.

5.3.1. Odlučivanje u uslovima stresa

Učesnici istraživanja su upitani da ocijene odnosno da vrednuju tvrdnje kojima se mjeri način na koji donose odluke kada se nađu u situaciji stresa. Struktura odgovora po svakoj pojedinačnoj

tvrdnji i po svakoj ocjeni je od 1 do 5. Ocjena 1 znači da se učesnici istraživanja uopšte ne slažu ili ne prihvataju ponuđenu tvrdnju, dok ocjena 5 označava da učesnici istraživanja u potpunosti prihvataju ili se u potpunosti slažu sa ponuđenom tvrdnjom. Rezultati su prikazani u tabeli 5. Tabela prikazuje pojedinačne ocjene i procenat koji su odgovorili na različite tvrdnje u vezi sa upravljanjem vremenom, stresom, odnosima i samorazvojem. Na temelju prikazanih podataka može se konstatovati:

- Upravljanje vremenom - Većina ljudi u analiziranoj grupi ocjenjuje sebe prilično visoko u korištenju efikasnih metoda upravljanja vremenom, poput praćenja vremena, pravljenja lista obaveza i određivanja prioriteta.
- Upravljanje stresom - Značajan procenat ljudi sebe ocjenjuje visoko u redovnom treniranju radi ublažavanja stresa, održavanju otvorenog odnosa povjerenja i korištenju tehnika privremene relaksacije. To ukazuje na svijest o važnosti i potrebi za upravljanjem stresom.
- Odnosi i samorazvoj - Veći procenat ljudi ocjenjuje sebe visoko u održavanju otvorenih odnosa povjerenja i razvijanju interesa van posla. To sugerise da ljudi prepoznaju važnost održavanja bliskih odnosa i balansa u životu.

Tabela 5: Odlučivanje u uslovima stresa, struktura

Pitanje/tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Koristim efikasne metode upravljanja vremenom, kao što je praćenje vremena koje imam na raspolaganju, pravljenje liste obaveza i određivanje prioriteta u izvršavanju zadataka.	2.00	6	5.08
	3.00	26	22.03
	4.00	45	38.14
	5.00	41	34.75
	1.00	18	15.25
Redovno treniram kako bi time ublažio/la stres sa kojim se suočavam.	2.00	32	27.12
	3.00	25	21.19
	4.00	17	14.41
	5.00	26	22.03
	1.00	2	1.69
Održavam otvoren odnos povjerenja s nekim s kim mogu podijeliti svoje frustracije.	2.00	5	4.24
	3.00	22	18.64
	4.00	55	46.61
	5.00	34	28.81
	1.00	21	17.80
Poznajem i praktikujem nekoliko tehnika privremene relaksacije kao što su duboko disanje i opuštanje mišića.	2.00	31	26.27
	3.00	24	20.34
	4.00	24	20.34
	5.00	15	12.71
	1.00	2	1.69
Često potvrđujem i preispitujem svoje prioritete kako neke manje važne stvari ne bi nadmašile one koje su zaista važne.	2.00	3	2.54
	3.00	36	30.51
	4.00	42	35.59
	1.00	2	1.69

	5.00	34	28.81
Održavam ravnotežu/balans u životu tako što se bavim raznim interesima van posla.	1.00	2	1.69
	2.00	14	11.86
	3.00	34	28.81
	4.00	23	19.49
	5.00	45	38.14
Imam blizak odnos sa osobom koja mi služi kao mentor ili savjetnik.	1.00	6	5.08
	2.00	16	13.56
	3.00	37	31.36
	4.00	35	29.66
	5.00	24	20.34
Efektivno koristim druge u izvršavanju radnih zadataka.	1.00	12	10.17
	2.00	26	22.03
	3.00	29	24.58
	4.00	41	34.75
	5.00	10	8.47
Ohrabrujem druge da ponude eventualna rješenja, a ne samo pitanja, kada mi dođu s problemima ili nejasnoćama.	1.00	1	0.85
	2.00	9	7.63
	3.00	30	25.42
	4.00	48	40.68
	5.00	27	22.88
Nastojim da od problema napravim prilike za poboljšanje.	1.00	1	0.85
	2.00	2	1.69
	3.00	36	30.51
	4.00	47	39.83
	5.00	32	27.12

Izvor: Autor završnog rada

Različiti su udjeli pojedinaca u uzorku koji sebe ocjenjuju visoko u potvrđivanju prioriteta, efektivnom korištenju drugih u izvršavanju radnih zadataka i pronalaženju prilika za poboljšanje. Ovo ukazuje na raznolikost u samoocjeni ljudi u ovim oblastima. U osnovi, može se zaključiti da postoji raznolikost u samoocijenjivanju ljudi u vezi sa upravljanjem vremenom, stresom, odnosima i samorazvojem. Postoje oblasti u kojima veći procenat ljudi ocijenjuje sebe visoko, kao i oblasti u kojima veći procenat ljudi ocijenjuje sebe niže. Ovi rezultati mogu pružiti uvid u to koje vještine i pristupe treba dalje razvijati kako bi se unaprijedila efikasnost, smanjio stres i poboljšali odnosi i samorazvoj kod analizirane grupe ljudi.

U narednom koraku provedena je deskriptivna analiza dobijenih podataka. Korišteni su podaci o broju učesnika istraživanja, minimalnim i maksimalnim ocjenama, prosječna ocjena te standardna devijacija. Ukoliko se posmatraju prosječne ocjene koje su po svakoj tvrdnji dodjeljene, može se uočiti da su ocjene prilično raznolike, odnosno variraju. Rezultati deskriptivne statistike su dati u tabeli 6.

Tabela 6: Odlučivanje u uslovima stresa, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrdnja	N	Min	Max	Prosj.	Std. Dev.
Koristim efikasne metode upravljanja vremenom, kao što je praćenje vremena koje imam na raspolaganju, pravljenje liste obaveza i određivanje prioriteta u izvršavanju zadataka.	118	2.00	5.00	4.0254	0.88155
Redovno treniram kako bi time ublažio/la stres sa kojim se suočavam.	118	1.00	5.00	3.0085	1.38672
Održavam otvoren odnos povjerenja s nekim s kim mogu podijeliti svoje frustracije.	118	1.00	5.00	3.9661	0.89569
Poznajem i praktikujem nekoliko tehnika privremene relaksacije kao što su duboko disanje i opuštanje mišića.	115	1.00	5.00	2.8348	1.31075
Često potvrđujem i preispitujem svoje prioritete kako neke manje važne stvari ne bi nadmašile one koje su zaista važne.	117	1.00	5.00	3.8803	0.92067
Održavam ravnotežu/balans u životu tako što se bavim raznim interesima van posla.	118	1.00	5.00	3.8051	1.12667
Imam blizak odnos sa osobom koja mi služi kao mentor ili savjetnik.	118	1.00	5.00	3.4661	1.11464
Efektivno koristim druge u izvršavanju radnih zadataka.	118	1.00	5.00	3.0932	1.14718
Ohrabrujem druge da ponude eventualna rješenja, a ne samo pitanja, kada mi dođu s problemima ili nejasnoćama.	115	1.00	5.00	3.7913	0.92239
Nastojim da od problema napravim prilike za poboljšanje.	118	1.00	5.00	3.9068	0.84719
Valid N (listwise)	111				

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatraju pojedinačne prosječne ocjene primjećuje se da su uglavnom veće od 3, što ukazuje da se ponuđene tvrdnje uglavnom prihvataju odnosno ocjenjuju nešto većim ocjenama. Tačnije, analiza podataka iz tabele pruža sljedeće informacije:

- Efikasne metode upravljanja vremenom - Većina ljudi u analiziranoj grupi koristi efikasne metode upravljanja vremenom, kao što je praćenje vremena, pravljenje liste obaveza i određivanje prioriteta u izvršavanju zadataka. Ovo ukazuje na to da ljudi prepoznaju važnost organizacije i efikasnog korištenja vremena. Prosječna ocjena ove tvrdnje je preko 4, što pokazuje da velika većina učesnika istraživanja koristi efikasne metode upravljanja vremenom.
- Treniranje radi smanjenja stresa - Postoji varijabilnost u redovnom treniranju kao sredstvu za ublažavanje stresa. Neki ljudi redovno treniraju, dok drugi to ne praktikuju ili to rade sporadično. Ovo sugerše da postoji raznolikost u strategijama kojim ljudi pristupaju smanjenju stresa. Prosječna ocjena je 3, uz nešto veću standardnu devijaciju, što pokazuje raznolikost u aktivnostima treninga.
- Otvoren odnos povjerenja - Većina ljudi održava otvorene odnose povjerenja s nekim s kim mogu dijeliti svoje frustracije. To ukazuje na važnost podrške i razumjevanja u suočavanju sa izazovima i stresom. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 3,9 i prilično je visoka dok je standardna devijacija niža, što ukazuje da učesnici istraživanja uglavnom održavaju otvorene odnose povjerenja.
- Tehnike privremene relaksacije - Ljudi imaju različito poznavanje i praktikovanje tehnika privremene relaksacije kao što su duboko disanje i opuštanje mišića. Neki ljudi su već upoznati sa ovim tehnikama i redovno ih primjenjuju, dok drugi možda nisu upoznati ili ih rijetko praktikuju. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 2,8 uz standardnu devijaciju koja je nešto veća, što ukazuje da postoji značajan broj osoba koje nisu sklone da primjenjuju tehnike relaksacije.
- Postavljanje prioriteta - Većina ljudi često potvrđuje i preispituje svoje prioritete kako bi se fokusirali na zaista važne stvari i sprečili da manje važne obaveze preovladaju. Ovo ukazuje na svijest o važnosti usmeravanja pažnje i resursa ka ključnim oblastima. Na ovakav zaključak svakako navodi i visoka prosječna ocjena ove tvrdnje koja iznosi 3,8 uz nešto nižu standardnu devijaciju.
- Ravnoteža u životu - Ljudi održavaju različite nivoe ravnoteže i balansa u životu kroz angažman u interesima van posla. Neki uspejavaju da održe ravnotežu između poslovnih obaveza i ličnih interesa, dok drugi možda imaju izazove u postizanju tog balansa. Prosječna ocjena ove tvrdnje je 3,8 ali je standardna devijacija nešto veća što ukazuje da postoji značajan broj učesnika istraživanja koji praktikuju ravnotežu ali i oni koji to ne čine.
- Mentorstvo i savjetovanje - Ljudi imaju različite nivoe bliskih odnosa sa mentorom ili savjetnikom. Za neke ljude, ovakav odnos može biti važan izvor podrške, inspiracije i smjernica, dok drugi možda nemaju takav odnos ili ga smatraju manje važnim.
- Efikasna saradnja sa drugima - Postoji varijabilnost u efikasnom korištenju drugih u izvršavanju radnih zadataka. Neki ljudi uspješno koriste druge kao podršku i resurse, dok drugi možda imaju izazove u ovoj oblasti.

- Podsticanje rješenja umjesto samo pitanja - Većina ljudi ohrabruje druge da ponude rješenja, a ne samo pitanja, kada se suoče sa problemima ili nejasnoćama. Ovo ukazuje na važnost podsticanja inicijative, kreativnosti i konstruktivnog razmišljanja kod drugih.
- Pretvaranje problema u prilike - Ljudi generalno nastoje da od problema naprave prilike za poboljšanje. Ovo sugerise pozitivan stav prema izazovima i sposobnost transformacije negativnih situacija u korisne lekcije i napredak.

Uzimajući u obzir ove zaključke, može se primjetiti da postoji varijabilnost u navikama, stavovima i praksama ljudi u vezi sa upravljanjem vremenom, smanjenjem stresa, održavanjem odnosa, relaksacijom, postavljanjem prioriteta, balansom, mentorstvom, saradnjom i rješavanjem problema. Ovi zaključci mogu pružiti uvid u obrasce i trendove koji mogu biti korisni za dalje istraživanje i razvoj ličnih strategija i vještina.

Obzirom da je fokus ovog istraživanja na menadžerima u organizaciji, tabela 7 pokazuje prosječno vrednovanje varijable "Odlučivanje u uslovima stresa" od strane menadžera na različim nivoima i uposlenika. Takođe, chi kvadrat testom je ispitano da li postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama kojima se mjeri odlučivanje u uslovima stresa kod učesnika istraživanja uzimajući u obzir njihovu poziciju u organizaciji. Učesnici istraživanja su posmatrani prema poziciji koju obavljaju, odnosno niži, srednji i top menadžment te uposlenici.

Tabela 7: Odlučivanje u uslovima stresa u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	3.68
Niži nivo menadžmenta	3.60
Srednji nivo menadžmenta	3.65
Top menadžment	3.90
Uposlenici	3.42
Chi test: Pearson Chi-Square, value 175,563, df=104; Asymptotic Significance (2-sided)=0,00 Likelihood Ratio, value 174, 014, df =104, Asymptotic Significance (2-sided)=0,00	

Izvor: Autor završnog rada

Na osnovu analize podataka iz tabele, možemo zaključiti da je grupa "Top menadžment" dodijelila najvišu prosječnu ocjenu od 3.90 postupcima odlučivanja u uslovima stresa. To znači da top menadžeri najveću važnost pridaju konceptu pristupa donošenju odluka u uslovima stresa.

Ostale grupe učesnika istraživanja, poput "Srednji nivo menadžmenta" (prosječna ocjena 3.65), "Niži nivo menadžmenta" (prosječna ocjena 3.60) i "Uposlenici" (prosječna ocjena 3.42), takođe imaju solidne prosječne ocjene, ali su nešto niže od grupe "Top menadžmenta".

Što se tiče Chi-kvadrat testova, vrijednosti Pearson Chi-Square testa (175,563) i Likelihood Ratio testa (174,014) su veće od očekivane vrijednosti za 104 stupnjeva slobode. Pripadajuća asimptomatska značajnost (dvosmjerna) je 0,00 za oba testa. Na osnovu rezultata Chi-kvadrat testova, možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika među kategorijama koje se ispituju. Najmanji stepen odlučivanja pod stresom prepoznamo kod uposlenika, što je i logično jer najveće odluke i ključne odluke u organizaciji uglavnom donose menadžeri.

5.3.2. Samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje i letargija pri donošenju odluka.

Drugi dio upitnika koji je u ovom istraživanju korišten ispitivao je percepciju učesnika istraživanja prema samopouzdanju, opreznosti, panici, izbjegavaju te letargiji prilikom donošenja odluke. U nastavku se svaki od pomenutih segmenata ispituju i analiziraju. Za svaku varijablu dat je pregled pojedinačnih ocjena, odnosno struktura ocjena te deskriptivna analiza.

5.3.2.1. Samopouzdanje prilikom donošenja odluke

Prilikom donošenja bilo kakvih odluka a posebno kada se radi o odlukama koje se donose u uslovima stresa, veoma je važno da postoji visoki stepen samopouzdanja. Samopouzdanje se može posmatrati i mjeriti na različite načine a u ovom slučaju je mjereno kroz šest varijabli koje su date u tabeli 8 zajedno sa pripadajućim ocjenama i strukturom.

Analizirajući navedene podatke, možemo izvući neke zaključke o samopouzdanju u donošenju odluka ispitanika. Evo nekoliko ključnih uvida:

- Osjećaj samopouzdanja u vezi s vlastitim sposobnostima donošenja odluka - Procenat ispitanika koji se osjećaju samouvjereni u donošenju odluka ocjenjuje se na 4 ili 5: 80.51% (tj. 39,83% + 40,68%). To ukazuje na to da većina ispitanika ima pozitivan osjećaj samopouzdanja u svoje sposobnosti donošenja odluka.
- Upoređivanje sa drugima - Veći procenat ispitanika (45.76%) ne smatra sebe kao manje sposobnu osobu u donošenju odluka u odnosu na većinu drugih ljudi, te su ovoj tvrdnji dodijelili ocjenu 1. Ocjenu 2, koja takođe pokazuje da se pojedinci iz ovog istraživanja slabije porede sa drugima, dodijelilo je 27,12% učesnika ovog istraživanja. Ovakvi rezultati navode na zaključak da učesnici istraživanja sebe prepoznaju kao kvalitetne osobe u procesu donošenja odluka.

Tabela 8: Percepcija prema samopouzdanju u donošenju odluka

Pitanje / tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Osjećam se samouvjereni kada su u pitanju moje sposobnosti da donosim odluke.	2.00	6	5.08
	3.00	17	14.41
	4.00	47	39.83
	5.00	48	40.68
Nisam dovoljno dobar/dobra kao većina drugih ljudi u procesu donošenja odluka.	1.00	54	45.76
	2.00	32	27.12
	3.00	19	16.10
	4.00	7	5.93
	5.00	6	5.08
Lako me drugi ljudi uvjere da su njihove odluke korektnije od mojih.	1.00	50	42.37
	2.00	28	23.73
	3.00	28	23.73
	4.00	6	5.08
	5.00	6	5.08
Osjećam se toliko obeshrabreno da odustajem od pokušaja donošenja odluka.	1.00	80	67.80
	2.00	17	14.41
	3.00	10	8.47
	4.00	5	4.24
	5.00	6	5.08
Odluke koje donosim su dobre.	1.00	3	2.54
	3.00	9	7.63
	4.00	67	56.78
	5.00	39	33.05
Mislim da sam dobar/dobra u donošenju odluka.	3.00	9	7.63
	4.00	70	59.32
	5.00	39	33.05

Izvor: Autor završnog rada

- Uticaj drugih na donošenje odluka - Veći procenat ispitanika (67.80%) je izuzetno siguran u odluke koje donosi i ne odustaje od pokušaja da donosi odluke koje su njima važne. Isto tako, značajan udio učesnika istraživanja (42.37%) ne smatra da su odluke drugih korektnije u odnosu na odluke koje oni donose. Pomenuto navodi na zaključak da vanjski uticaji drugih ljudi nemaju uticaj na samopouzdanje ispitanika u donošenju odluka. Rezultati pokazuju da su učesnici istraživanja dosta samouvjereni u kvalitet odluka koje donose. Naime, od

ukupnog broja ispitanika 89,83% je u potpunosti uvjereni da su odluke koje donose dobre. Ukratko, većina ispitanika izražava samopouzdanje u vlastite sposobnosti donošenja odluka.

Tabela 9 daje pregled odnosno deskriptivnu analizu skala kojima se mjeri stepen samopuzdanja u donošenju odluka.

Tabela 9: Percepcija prema samopouzdanju u donošenju odluka, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrđnja	N	Min	Max	Pros.	Std. Dev.
Osjećam se samouvjereni kada su upitanju moje sposobnosti da donosim odluke.	118	2.00	5.00	4.1610	0.85705
Nisam dovoljno dobar/dobra kao većina drugih ljudi u procesu donošenja odluka.	118	1.00	5.00	1.9746	1.15071
Lako me drugi ljudi uvjere da su njihove odluke korektnije od mojih.	118	1.00	5.00	2.0678	1.15269
Osjećam se toliko obeshrabreno da odustajem od pokušaja donošenja odluka.	118	1.00	5.00	1.6441	1.12869
Odluke koje donosim su dobre.	118	1.00	5.00	4.1780	0.78044
Mislim da sam dobar/dobra u donošenju odluka.	118	3.00	5.00	4.2542	0.58742
Valid N (listwise)	118				

Izvor: Autor završnog rada

Na osnovu analize navedenih deskriptivnih statistika, možemo izvući sljedeće zaključke:

- Ispitanici imaju relativno visoko samopouzdanje u vezi sa svojim sposobnostima donošenja odluka, što se vidi iz visoke prosječne vrijednosti ocjene samopouzdanja (4.1610).
- Postoji određena nesigurnost među ispitanicima kada je riječ o poređenju sa drugima u procesu donošenja odluka, što se očituje u relativno niskoj prosječnoj vrijednosti ocjene (1.9746).
- Ispitanici imaju tendenciju manjeg povjerenja u odluke drugih ljudi u poređenju sa vlastitim odlukama, što se vidi iz relativno niske prosječne vrijednosti ocjene (2.0678).
- Nivo obeshrabrenja među ispitanicima u donošenju odluka je relativno nizak, što pokazuje prosječna vrijednost ocjene (1.6441).
- Ispitanici vjeruju u kvalitetu donesenih odluka, što se ogleda u visokoj prosječnoj vrijednosti ocjene (4.1780).

Općenito, ispitanici imaju visoko samopouzdanje u donošenju odluka, ali postoji određena nesigurnost u poređenju sa drugima. Ipak, vjeruju u kvalitetu svojih donesenih odluka i rijetko osjećaju obeshrabrenje koje bi ih spriječilo u donošenju odluka. Važno je podržavati ispitanike u razvijanju povjerenja u svoje sposobnosti i njihovu vjeru u donesene odluke.

Tabela 10: Samopouzdanje u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	2.67
Niži nivo menadžmenta	2.81
Srednji nivo menadžmenta	2.92
Top menadžment	3.77
Uposlenici	3.05
Chi test: Pearson Chi-Square, value 120.092, df=40; Asymptotic Significance (2-sided)=0,00 Likelihood Ratio, value 115,080, df =40, Asymptotic Significance (2-sided)=0,00	

Izvor: Autor završnog rada

Pozicija ispitanika ima uticaj na njihovo samopouzdanje u vezi sa donošenjem odluka. Ispitanici na višim pozicijama u hijerarhiji imaju tendenciju da imaju veće samopouzdanje u donošenju odluka. Ispitanici koji se nalaze na vrhu menadžerske hijerarhije ("Top menadžeri") imaju najvišu prosječnu vrijednost samopouzdanja, dok ispitanici na poziciji "Drugo" imaju najnižu prosječnu vrijednost samopouzdanja. Ovi zaključci ukazuju na postojanje hijerarhijskog uticaja na samopouzdanje u vezi sa donošenjem odluka.

Ispitanici na višim pozicijama imaju veće samopouzdanje, vjerovatno zbog većeg iskustva, odgovornosti i vještina koje su im potrebne u njihovoj ulozi. Razumijevanje ove veze može biti korisno u vođenju organizacije i podršci razvoju samopouzdanja kod zaposlenih na svim pozicijama. Ujedno, rezultati chi testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika među pojedincima na različitim pozicijama i njihovog vrednovanja samopouzdanja u procesu donošenja odluka. Pripadajuća asimptomatska značajnost (dvosmjerna) je 0,00 za oba testa. Na osnovu rezultata Chi-kvadrat testova, možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika među zaposlenima na različitim pozicijama koje se ispituju.

5.3.2.2. Opreznost prilikom donošenja odluke

U provedenom istraživanju ispitana je i opreznost prilikom donošenja odluka. Opreznost je svakako važna karakteristika odnosno korak, potez prilikom odlučivanja. Kada govorimo o uslovima stresa, tu opreznost posebno dolazi do izražaja. Naravno, ovdje se misli na racionalne

osobe. Opreznost prilikom donošenja odluka ispitana je kroz nekoliko skala koje su prezentovane u tabeli 11.

Tabela 11: Percepcija opreznosti u donošenju odluka

Pitanje / tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Pažljivo ispitam sve okolnosti prije nego donesem odluku.	1.00	3	2.54
	3.00	13	11.02
	4.00	32	27.12
	5.00	70	59.32
Jednom kada donesem odluku, ne mijenjam je.	1.00	6	5.08
	2.00	16	13.56
	3.00	41	34.75
	4.00	29	24.58
	5.00	26	22.03
Volim da dobro razmislim o odluci prije nego što je donesem.	2.00	3	2.54
	3.00	20	16.95
	4.00	34	28.81
	5.00	60	50.85
Kada donesem odluku, osjećam da sam donio/donijela najbolju moguću.	2.00	4	3.39
	3.00	10	8.47
	4.00	54	45.76
	5.00	50	42.37
Volim da sam/sama donosim odluke.	1.00	4	3.39
	2.00	14	11.86
	3.00	24	20.34
	4.00	49	41.53
	5.00	27	22.88
Kada odlučim da nešto uradim, odmah krenem sa tim.	1.00	1	0.85
	2.00	3	2.54
	3.00	28	23.73
	4.00	45	38.14
	5.00	41	34.75

Izvor: Autor završnog rada

Uzimajući u obzir prezentovane rezultate istraživanja uočava se da većina ispitanika preferira da pažljivo ispituje sve okolnosti prije donošenja odluke, što ukazuje na sklonost razmatranju relevantnih činjenica i analizi prije donošenja zaključka. Navedeno zaključujemo na temelju toga što većina učesnika istraživanja tvrdnjama koje mjere stepen opreznosti dodjeljuje visoke ocjene poput 4 ili 5.

Ispitanici se uglavnom drže svojih odluka nakon donošenja, pri čemu manji postotak njih izražava sklonost promjeni odluke. To ukazuje na tendenciju stabilnosti u odlukama koje su već donesene. Većina ispitanika preferira temeljito razmišljanje prije donošenja odluke, što sugerira da su skloni analizi i promišljanju različitih mogućnosti prije nego što se odluče. Veliki broj ispitanika vjeruje da donosi najbolje moguće odluke, što ukazuje na sigurnost u njihove sposobnosti donošenja odluka i povjerenje u prosudbeni proces kojim upravljaju. Ispitanici pokazuju preferenciju za samostalno donošenje odluka, što implicira da imaju tendenciju da zadrže kontrolu nad vlastitim postupcima i odlukama. Postoji značajan broj ispitanika koji naglašavaju brzinu djelovanja nakon donošenja odluke, dok manji broj preferira odgoditi akciju. To ukazuje na različite stilove izvršavanja odluka među ispitanicima.

Važno je napomenuti da ovi zaključci se temelje samo na ograničenom uzorku ispitanika koji su sudjelovali u anketi i ne možemo generalizirati rezultate na širu populaciju. Takođe, važno je imati na umu da su preferencije u donošenju odluka individualne i mogu varirati među ljudima.

Deskriptivna analiza posmatranih tvrdnji kojima se mjeri opreznost, prikazana je u tabeli 12.

Tabela 12: Percepcija opreznosti, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrdnja	N	Min	Max	Prosj.	Std. Dev.
Pažljivo ispitam sve okolnosti prije nego donesem odluku.	118	1.00	5.00	4.4068	0.87937
Jednom kada donesem odluku, ne mijenjam je.	118	1.00	5.00	3.4492	1.12923
Volim da dobro razmislim o odluci prije nego što je donesem.	117	2.00	5.00	4.2906	0.84138
Kada donesem odluku, osjećam da sam donio/donijela najbolju moguću.	118	2.00	5.00	4.2712	0.75855
Volim da sam/sama donosim odluke.	118	1.00	5.00	3.6864	1.05975
Kada odlučim da nešto uradim, odmah krenem sa tim.	118	1.00	5.00	4.0339	0.87640
Pažljivo ispitam sve okolnosti prije nego donesem odluku.	118	1.00	5.00	4.4068	0.87937
Valid N (listwise)	117				

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatraju prosječne ocjene koje su dodjeljene po svakoj tvrdnji, uočava se da su ocjene prilično visoke te su uglavnom preko 3,5. To ukazuje da većina učesnika istraživanja tvrdnjama kojima se mjeri opreznost dodjeljuje ocjene koje su veće od 3 odnosno uglavnom dominiraju ocjene 4 ili 5. Na temelju navedenih podataka iz deskriptivne statistike, možemo izvući sljedeće zaključke o načinu donošenja odluka među ispitanicima:

- Ispitanici pokazuju visoku sklonost pažljivom ispitivanju svih okolnosti prije donošenja odluke. To ukazuje na njihovu tendenciju da pridaju važnost temeljitoj analizi prije donošenja zaključka. Prosječna ocjena je 4,4 a standardna devijacija je prilično niska.
- Ispitanici često zadržavaju svoje odluke nakon donošenja, što sugerira da su relativno sigurni u svoje odluke i manje su skloni mijenjanju istih. Prosječna ocjena je 3,45 dok je standardna devijacija nešto viša. Ovakvi rezultati ukazuju da ispitanici uglavnom zadržavaju odluke koje su donijeli iako se mogu desiti situacije u kojima su skloni da odluke mijenjaju.
- Većina ispitanika preferira dobro razmisliti o odluci prije nego je donesu, što ukazuje na tendenciju razmatranja različitih aspekata i mogućnosti prije donošenja zaključka. Prosječna ocjena je dosta visoka i iznosi 4,2 uz nižu standardnu devijaciju što potvrđuje da veći broj učesnika istraživanja referira pažljivo promišljanje prije donošenja odluke.
- Ispitanici izražavaju uvjerenje da su donijeli najbolju moguću odluku, što upućuje na njihovo povjerenje u vlastite sposobnosti donošenja odluka i vjerovanje u ispravnost svog prosuđivanja. Prosječna ocjena je 4,2 uz nižu standardnu devijaciju što potvrđuje navedeno.
- Ispitanici pokazuju umjerenu preferenciju za samostalno donošenje odluka, što implicira da cijene autonomiju i kontrolu nad vlastitim postupcima i odlukama. Ipak, dešava se da neki učesnici istraživanja ipak smatraju da je bolje uključiti dodatne osobe u ove procese prije nego se odluka donese. Na ovakav stav ukazuje prosječna ocjena ove tvrdnje od 3,6.
- Ispitanici obično odmah djeluju nakon donošenja odluke, što sugerira njihovu sklonost ka promptnom izvršavanju odluka. Prosječna ocjena ove tvrdnje je veoma visoka i iznosi 4,03 što potvrđuje navedeno.
- Ispitanici su skloni da pažljivo analiziraju sve okolnosti prije nego donesu odluku. Prosječna ocjena ove tvrdnje iznosi 4,4 uz nižu standardnu devijaciju što pokazuje da ovome stavu učesnici istraživanja pridaju veliku važnost.

Važno je naglasiti da ovi zaključci proizlaze iz analize podataka samo za ovaj specifičan uzorak ispitanika i ne možemo generalizirati rezultate na cijelu populaciju. Također, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnim odgovorima ispitanika i da mogu postojati individualne varijacije u načinu donošenja odluka.

Pogledajmo sada kako opreznost vrednuju učesnici istraživanja uzimajući u obzir njihovu poziciju na radnom mjestu. Rezultati su dati u tabeli 13.

Tabela 13: Opreznost u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	4.04
Niži nivo menadžmenta	3.80
Srednji nivo menadžmenta	4.31
Top menadžment	4.33
Uposlenici	3.91
Chi test: Pearson Chi-Square, value 84.383, df=60; Asymptotic Significance (2-sided)=0,021 Likelihood Ratio, value 88.110, df =60, Asymptotic Significance (2-sided)=0,011	

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju prosječnih ocjena a u vezi s načinom donošenja odluka, možemo izvesti sljedeće zaključke:

- Srednji i top menadžment izražavaju visoku razinu zadovoljstva i vjeru u način donošenja odluka u organizaciji. To ukazuje na to da ove grupe vjerovatno osjećaju veću autonomiju i sudjelovanje u procesu donošenja odluka.
- Uposlenici, iako su zadovoljni načinom donošenja odluka, imaju nešto niže ocjene u poređenju sa menadžmentom. To može ukazivati na potrebu za poboljšanjem komunikacije ili većim uključivanjem uposlenika u proces donošenja odluka.
- Niži nivo menadžmenta ima najnižu prosječnu ocjenu, što implicira da postoji prostor za poboljšanje ili jasnije definiranje uloge i učestvovanja ove grupe u procesu donošenja odluka.

Važno je napomenuti da su ovi zaključci bazirani na prosječnim ocjenama i da mogu postojati individualne varijacije unutar svake grupe. Također, treba uzeti u obzir kontekst i dodatne informacije kako bi se bolje razumjeli rezultati i potencijalni faktori koji utiču na zadovoljstvo s načinom donošenja odluka u organizaciji.

Rezultati Chi-kvadrat testova ukazuju na statistički značajnu razliku u vrednovanju opreznosti u procesu odlučivanja od strane zaposlenih na različitim pozicijama, odnosno različitih nivoa menadžerskih pozicija i zaposlenih.

Međutim, važno je napomenuti da rezultati testova ne daju informacije o prirodi ili jačini veze, već samo potvrđuju da postoji statistički značajna povezanost. Zaključno, na temelju analize prosječnih ocjena i rezultata Chi-kvadrat testova, može se zaključiti da postoji varijacija u percepciji i zadovoljstvu različitih kategorija u organizaciji u vezi s načinom donošenja odluka.

To može ukazivati na potrebu za dodatnim praćenjem i poboljšanjem procesa donošenja odluka kako bi se osiguralo veće zadovoljstvo i uključivanje svih grupa u organizaciji.

5.3.2.3. Panika prilikom donošenja odluke

Kada se odluke donose u uslovima stresa ili nekih iznenadnih situacija i okolnosti, često se razvija panika, panično djelovanje te panično donošenje odluka. Stoga je panika važan faktor kada se donose odluke u uslovima stresa. Skale kojima se mjeri stepen panike su: ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem. U ovom slučaju panika postoji ukoliko su skale ocijenjene većim ocjenama, dok, ukoliko su ocijenjene nižim ocjenama, tada je panika manje prisutna. U tabeli 14 date su ocjene skala kojima se mjerila panika kod učesnika istraživanja.

Tabela 14: Percepcija panike prilikom donošenja odluka

Pitanje / tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Hvata me panika ako moram brzo da donosim odluke.	1.00	41	34.75
	2.00	29	24.58
	3.00	27	22.88
	4.00	15	12.71
	5.00	5	4.24
Osjećam da sam pod ogromnim pritiskom vremena kada donosim odluke.	1.00	28	23.73
	2.00	32	27.12
	3.00	35	29.66
	4.00	19	16.10
	5.00	1	0.85
Ne mogu dobro da razmišljam ako moram na brzinu da donesem odluku.	1.00	39	33.05
	2.00	29	24.58
	3.00	30	25.42
	4.00	14	11.86
	5.00	6	5.08
Mogućnost da neka mala stvar krene po zlu dovodi do toga da se odmah predomislim šta ću učiniti po pitanju nekih odluka.	1.00	35	29.66
	2.00	33	27.97
	3.00	33	27.97
	4.00	11	9.32
	5.00	5	4.24

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju analize odgovora ispitanika na pitanja koja se odnose na brzo donošenje odluka, možemo izvući sljedeće zaključke:

- Većina ispitanika ističe da nisu skloni panici prilikom donošenja odluka te su ovu tvrdnju ocijenili ocjenom 1 (34,75%) ili ocjenom 2 (24,58%). Neutralan stav po pitanju ove tvrdnje iznijelo je 22,88% učesnika istraživanja.
- Na temelju prikazanih rezultata ne može se tvrditi da su učesnici istraživanja izloženi pritiscima kada donose odluke. Od ukupnog broja učesnika istraživanja 50,85% je ovu tvrdnju ocijenilo ocjenama 1 ili 2, što pokazuje da nisu skoro nikakako izloženi stresu prilikom donošenja odluka.
- Isto tako, rezultati pokazuju da učesnici istraživanja ne bivaju ometeni u brzom razmišljanju kada donose odluke. Naime, 57,63% ispitanika je ovu tvrdnju ocijenilo ocjenom 1 ili 2, što pokazuje da donošenje odluka koje je potrebno brzo donositi ne utiče na odlučivanje ispitanika.
- Učesnici istraživanja nisu skloni da budu pod stresom ukoliko se desi da proces rada ne ide po planu. Čak 56% (ocjena 1 i 2) učesnika istraživanja ukazuje da nisu skloni da mijenjaju svoje odluke ukoliko se dese neke nepredviđene okolnosti.

Ove informacije ukazuju na to da značajan udio učesnika istraživanja nema izražene negativne reakcije i osjećaje prilikom suočavanja s brzim donošenjem odluka. Ovi ispitanici mogu biti ugodno iznenađeni ili se osjećati sigurno i samopouzdana prilikom donošenja odluka u stresnim situacijama.

Naredni korak ove analize odnosi se na deskriptivnu analizu dobijenih podataka. Deskriptivna statistika ove tvrdnje data je u tabeli 15.

Tabela 15: Percepcija panike, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrdnja	N	Min	Max	Prosj.	Std. Dev.
Hvata me panika ako moram brzo da donosim odluke.	117	1.00	5.00	2.2650	1.19188
Osjećam da sam pod ogromnim pritiskom vremena kada donosim odluke.	115	1.00	5.00	2.4174	1.05948
Ne mogu dobro da razmišljam ako moram na brzinu da donesem odluku.	118	1.00	5.00	2.3136	1.19614
Mogućnost da neka mala stvar krene po zlu dovodi do toga da se odmah predomislim šta ću učiniti po pitanju nekih odluka.	117	1.00	5.00	2.2991	1.12392
Valid N (listwise)	113				

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatraju rezultati prezentovani u tabeli 15 uočavaju se sljedeći zaključci:

- Tvrdnja da ispitanike hvata panika ako moraju brzo donositi odluke je ocijenjena prosječnom ocjenom 2.2650, što ukazuje na veoma blagi osjećaj panike među ispitanicima.
- Naredna tvrdnja "Osjećam da sam pod ogromnim pritiskom vremena kada donosim odluke" nosi prosječnu ocjenu 2.4174, što ukazuje na slab osjećaj pritiska vremena među ispitanicima.
- Treća tvrdnja/pitanje "Ne mogu dobro razmišljati ako moram na brzinu da donesem odluku" nosi prosječnu ocjenu 2.3136, što ukazuje na slab osjećaj poteškoća u razmišljanju među ispitanicima.
- Četvrta tvrdnja/pitanje "Mogućnost da neka mala stvar krene po zlu dovodi do toga da se odmah predomislim šta ću učiniti po pitanju nekih odluka" nosi prosječna ocjenu 2.2991, što ukazuje na slab osjećaj preispitivanja odluka zbog malih neuspjeha.

Ovi rezultati nam pružaju bolji uvid u to kako ispitanici percipiraju brzo donošenje odluka i učinke na njihove emocionalne i kognitivne procese. Iako se većina ispitanika ne suočava s izraženim negativnim osjećajima, još uvijek postoji varijabilnost među njima, što sugerira da brzo donošenje odluka može imati različite učinke na pojedince.

Percepcija panike posmatrana je i u odnosu na poziciju koju pojedinac, učesnik istraživanja obavlja, a rezultati su prikazani u tabeli 16.

Tabela 16: Panika u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	2.06
Niži nivo menadžmenta	2.17
Srednji nivo menadžmenta	2.13
Top menadžment	2.45
Uposlenici	2.49
Chi test: Pearson Chi-Square, value 124.448, df=60; Asymptotic Significance (2-sided)=0,00 Likelihood Ratio, value 131.973, df =60, Asymptotic Significance (2-sided)=0,00	

Izvor: Autor završnog rada

Zaposleni koji se nalaze na pozicijama top menadžmenta i uposlenici imaju tendenciju da daju više ocjene u odnosu na ostale skupine, što ukazuje na razlike u stavovima i percepcijama panike u donošenju odluka među tim skupinama. Uočava se da su sve prosječne ocjene veoma niske, što ukazuje da panika ipak nije u značajnoj mjeri svojstvena učesnicima istraživanja.

Rezultati Chi kvadrat testa ukazuju na statistički značajne razlike među skupinama. Vrijednost Pearson Chi-Square iznosi 124,448, s stupnjevim slobode (df) od 60, dok je vrijednost Likelihood Ratio Chi-Square 131,973 također s df=60. Asimptotski značajnost (dvosmjerno) za oba testa je 0.00, što ukazuje na vrlo nisku vjerovatnost da se razlike među skupinama mogu pripisati slučajnosti.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama između različitih skupina ispitanika. Skupine poput “Top menadžmenta” i “Uposlenika” imaju nešto više prosječne ocjene u poređenju sa ostalim skupinama poput “Drugih”, “Nižeg nivoa menadžmenta” i “Srednjeg nivoa menadžmenta”. To ukazuje na moguće razlike u stavovima i percepcijama o brzom donošenju odluka među različitim razinama upravljanja u organizaciji.

5.3.2.4. Percepcija prema situacijama izbjegavanja prilikom donošenja odluke

U empirijskom dijelu rada ispitano je na koji način učesnici istraživanja percipiraju situacije izbjegavanja prilikom donošenja odluka. I u ovom slučaju ukoliko su ocjene bliže broju 1, one ukazuju da učesnici istraživanja nisu skloni izbjegavanju u donošenju odluka, dok ocjene koje su bliže 5 ukazuju da su pojedinci spremniji na izbjegavanje u odlučivanju. Pregled odnosno rezultati istraživanja dati su u tabeli 17.

Tabela 17: Percepcija prema situacijama izbjegavanja prilikom donošenja odluka

Pitanje / tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Izbjegavam da donosim odluke.	1.00	67	56.78
	2.00	23	19.49
	3.00	18	15.25
	4.00	4	3.39
	5.00	6	5.08
Često odgađam donošenje odluke.	1.00	52	44.07
	2.00	31	26.27
	3.00	12	10.17
	4.00	13	11.02
	5.00	10	8.47
Radije bih dozvolio/la da neko drugi donese odluku umjesto mene da to ne bude moj problem.	1.00	62	52.54
	2.00	28	23.73
	3.00	11	9.32
	4.00	12	10.17
	5.00	5	4.24
Radije prepuštam odluke drugima.	1.00	52	44.07
	2.00	38	32.20

	3.00	16	13.56
	4.00	12	10.17
Kada moram da donesem odluku, ostavim duže vrijeme prije nego što počnem da razmišljam o tome.	1.00	39	33.05
	2.00	23	19.49
	3.00	27	22.88
	4.00	18	15.25
	5.00	1	0.85
Ne volim da preuzimam odgovornost za donošenje odluka.	1.00	51	43.22
	2.00	39	33.05
	3.00	19	16.10
	4.00	4	3.39
	5.00	5	4.24

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju priloženih podataka, možemo izvući sljedeće zaključke o stavovima i preferencijama sudionika prema donošenju odluka:

- Većina učesnika (56.78%) ne izbjegava donošenje odluka, dok samo manji broj sudionika (5.08%) izražava slabu spremnost za donošenje odluka.
- Kada je riječ o odgađanju donošenja odluka, veći postotak ispitanika (44.07%) ne odgađa donošenje odluka, dok manji postotak (8.47%) preferira odgađanje odluka.
- Također, većina ispitanika (52.54%) nije sklona da prepušta donošenje odluka drugima, vjerujući da će tako izbjeći odgovornost.
- Učesnici istraživanja pokazuju podijeljeno mišljenje o preuzimanju odgovornosti za donošenje odluka. Dio ispitanika (43.22%) izražava visoku spremnost da preuzima odgovornost, dok drugi dio (33.05%) pokazuje nešto slabiju spremnost za preuzimanje odgovornosti.

Ovi zaključci ukazuju na različite stavove i preferencije sudionika prema donošenju odluka. Postoji značajan broj sudionika koji ne izbjegava ili ne odgađa donošenje odluka, i ne želi da te odluke prepušta drugima. Također, postoji podijeljenost u pogledu preuzimanja odgovornosti za donošenje odluka. Razumijevanje tih stavova može biti korisno u prilagodbi pristupa upravljanja i razvoju vještina donošenja odluka kako bi se potaknula odgovornost i poboljšala učinkovitost procesa donošenja odluka u organizaciji.

Tabela 18 daje pregled deskriptivne statistike koja se odnosi na percepciju prema izbjegavanju donošenja odluke.

Tabela 18: Percepcija prema izbjegavanju donošenja odluka, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrđnja	N	Min	Max	Prosje.	Std. Dev.
Izbjegavam da donosim odluke.	118	1.00	5.00	1.8051	1.13423
Često odgrađam donošenje odluke.	118	1.00	5.00	2.1356	1.31990
Radije bih dozvolio/la da neko drugi donese odluku umjesto mene da to ne bude moj problem.	118	1.00	5.00	1.8983	1.18675
Radije prepuštam odluke drugima.	118	1.00	4.00	1.8983	0.99047
Kada moram da donesem odluku, ostavim duže vrijeme prije nego što počnem da razmišljam o tome.	118	1.00	5.00	2.2500	1.14488
Ne volim da preuzimam odgovornost za donošenje odluka.	118	1.00	5.00	1.9237	1.05536
Valid N (listwise)	113				

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju analize priloženih podataka, možemo izvesti sljedeće zaključke:

- Kada je u pitanju tvrdnja da se izbjegava donošenje odluka, prosječna ocjena iznosi 1.8051, što ukazuje na općenito nisku sklonost izbjegavanju donošenja odluka među ispitanicima. Ispitanici općenito nisu skloni izbjegavanju donošenja odluka, odgađanju odluka ili prepuštanju odluka drugima. Prosječne ocjene za ove tvrdnje su relativno niske, što ukazuje na sklonost preuzimanju odgovornosti za donošenje odluka. Međutim, postoji varijabilnost u odgovorima ispitanika, što sugerira da postoje pojedinci koji izbjegavaju odlučivanje, često odgađaju donošenje odluka, prepuštaju odluke drugima ili ne vole preuzimati odgovornost za donošenje odluka.
- Naredna tvrdnja koja se odnosi na često odgađanje odluke iznosi 2.1356, što ukazuje na umjerenost u sklonosti odgađanju donošenja odluka među ispitanicima.
- Tvrđnja koja mjeri da li pojedinci radije prepuštaju odlučivanje nekom drugom nosi prosječnu ocjenu 1.8983, što ukazuje na općenito nisku sklonost prepuštanju odluka drugima među ispitanicima.
- Kada je u pitanju odlaganje odluka prosječna ocjena je 2,25 što ukazuje na umjerenost u sklonosti odgađanju razmišljanja o donošenju odluka među ispitanicima.
- Preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka, odnosno “Ne volim da preuzimam odgovornost za donošenje odluka” vrednovano je prosječnom ocjenom 1.9237, što ukazuje na općenito nisku sklonost nevoljenju preuzimanja odgovornosti za donošenje odluka među ispitanicima.

Ovi rezultati naglašavaju važnost individualnih razlika u pristupu donošenju odluka i preuzimanju odgovornosti. Ne postoji jedinstveni pristup koji bi odgovarao svim ispitanicima, već se preferencije i stavovi prema donošenju odluka razlikuju. Važno je imati na umu da su ovi zaključci temeljeni na uzorku ispitanika i ne mogu se generalizirati na cjelokupno stanovništvo. Dodatna istraživanja i analize mogu pružiti dublji uvid u ovu temu. U zaključku, ovi rezultati pružaju uvid u sklonosti ispitanika prema donošenju odluka, odgađanju odluka i preuzimanju odgovornosti. Razumijevanje ovih preferencija može biti korisno u kontekstu upravljanja vremenom, osobnog razvoja i donošenja informiranih odluka u različitim životnim situacijama.

Tabela 19 pokazuje na koji način ispitanici, u zavisnosti od pozicije u organizaciji, vrednuju izbjegavanje u procesu donošenja odluka.

Tabela 19: Izbjegavanje u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	1.67
Niži nivo menadžmenta	1.75
Srednji nivo menadžmenta	1.67
Top menadžment	2.30
Uposlenici	2.19
Chi test: Pearson Chi-Square, value 124.180, df=76; Asymptotic Significance (2-sided)=0,000 Likelihood Ratio, value 120.109, df =76, Asymptotic Significance (2-sided)=0,01	

Izvor: Autor završnog rada

Prema prosječnim ocjenama, vidno je da top menadžment ima najvišu prosječnu ocjenu za izbjegavanje u procesu odlučivanja, dok niži i srednji nivo menadžmenta imaju niže prosječne ocjene.

Tačnije, postoji statistički značajna razlika u ocjenjivanju izbjegavanja u zavisnosti od toga koja se pozicija u organizaciji obavlja. Vrijednosti Pearson Chi-Square i Likelihood Ratio ukazuju na značajnu razliku među pozicijama u organizaciji kada je u pitanju izbjegavanje u procesu odlučivanja.

Ovi rezultati sugeriraju da se pozicija u organizaciji može povezati s različitim razinama izbjegavanja u procesu odlučivanja. Top menadžment može biti skloniji izbjegavanju u donošenju odluka u usporedbi s drugim pozicijama. Međutim, potrebno je imati na umu da su daljnja analiza i dodatne informacije o istraživanju potrebne kako bi se bolje razumjeli faktori koji mogu utjecati na ove rezultate.

5.3.2.5. Percepcija prema letargičnosti prilikom donošenja odluke

Letargija je medicinski termin koji opisuje stanje opšte slabosti, umora i smanjene sposobnosti za obavljanje normalnih aktivnosti. Osobe koje su letargične ujedno se osjećaju umorno, bez energije i motivacije za bilo kakve aktivnosti, a u ovom kontekstu, bez izražene volje za donošenje odluka. Polazeći od navedneog a uzimajući u obzir da letargija zasigurno ima uticaj na donošenje odluka, u istraživanju je obuhvaćeno upravo i pitanje letargije a rezultati su dati u tabeli 20.

Tabela 20: Percepcija prema letargičnosti u odlučivanju

Pitanje / tvrdnja	Ocjena	Broj	Procenat
Kada sam suočen/a sa donošenjem neke odluke, slažem se s onim što drugi predlažu.	1.00	18	15.25
	2.00	27	22.88
	3.00	55	46.61
	4.00	13	11.02
	5.00	5	4.24
Kad god se uznemirim zbog toga što moram donijeti odluku, odlučujem na brzinu.	1.00	58	49.15
	2.00	30	25.42
	3.00	20	16.95
	4.00	7	5.93
	5.00	3	2.54
Ulažem malo truda prilikom donošenja odluka.	1.00	70	59.32
	2.00	25	21.19
	3.00	11	9.32
	4.00	6	5.08
	5.00	6	5.08
Kada sam primoran/a da donesem odluku, ne mogu da brinem koji ću put izabrati.	1.00	47	39.83
	2.00	35	29.66
	3.00	24	20.34
	4.00	5	4.24
	5.00	7	5.93
Donosim odluku na bazi nekih sitnih detalja.	1.00	39	33.05
	2.00	22	18.64
	3.00	31	26.27
	4.00	19	16.10
	5.00	7	5.93
Sklon/a sam donositi odluke bez razmišljanja o njima.	1.00	82	69.49
	2.00	19	16.10
	3.00	8	6.78
	4.00	8	6.78
	5.00	1	0.85

Prilikom donošenja odluka sklon/a sam da izaberem prvu alternativu koja mi padne na pamet.	1.00	73	61.86
	2.00	22	18.64
	3.00	15	12.71
	4.00	7	5.93
	5.00	1	0.85
Više volim da radim ono što drugi izaberu jer ne volim da budem drugačiji/drugačija.	1.00	75	63.56
	2.00	21	17.80
	3.00	17	14.41
	4.00	4	3.39
	5.00	1	0.85

Izvor: Autor završnog rada

Analizirajući tablicu s ocjenama za različite tvrdnje o donošenju odluka, možemo izvući sljedeće zaključke:

- Kada je riječ o stavovima prema mišljenjima drugih ljudi, većina ispitanika (46.61%) ne pokazuje snažno slaganje ili neslaganje (ocjena 3). To sugerira da su otvoreni za različite perspektive i ne donose odluke isključivo na temelju mišljenja drugih. Postoje također i ispitanici koji se slažu (ocjena 4) i potpuno slažu (ocjena 5) s mišljenjima drugih, ali u manjem postotku (11.02% i 4.24% respektivno).
- Kada su suočeni s uznemirenošću zbog donošenja odluka, većina ispitanika (49.15%) ne donosi odluke brzo (ocjena 1). Ovo ukazuje na oprez i pažljivo razmišljanje pri donošenju odluka. Također, postoji manji postotak ispitanika (25.42%) koji donose odluke nešto brže, ali i dalje razumno i polako (ocjena 2), dok je 16.95% ispitanika koji se ne odlučuje brzo niti sporo (ocjena 3).
- Većina ispitanika (59.32%) pokazuje visoku razinu truda prilikom donošenja odluka (ocjena 1). To ukazuje na njihovu predanost i ozbiljnost u procesu donošenja odluka. Međutim, postoji manji postotak ispitanika (21.19%) koji pokazuju nešto manje truda (ocjena 2), dok 9.32% ispitanika ima poteškoće u donošenju odluka (ocjena 3).

Ovi zaključci ukazuju na različite pristupe i stavove ispitanika prema donošenju odluka. Važno je razumjeti individualne preferencije i sklonosti kako bi se prilagodili i podržali proces donošenja odluka kod svakog pojedinca. U svakom slučaju, većina ispitanika pokazuje visok stepen angažmana i opreznosti prilikom donošenja odluka. Veliki broj ispitanika izjavljuje da ne izbjegava donošenje odluka, da ne donosi odluke na brzinu te ulaže dosta truda u proces donošenja odluka.

Ispitanici uglavnom ne prepuštaju donošenje odluka drugima i preuzimaju odgovornost za donošenje odluka. Postoji sklonost brzom donošenju odluka bez razmišljanja ili analiziranja detalja. Ovo može ukazivati na nedostatak promišljenosti i opreznosti pri donošenju odluka.

Važno je napomenuti da ovi zaključci proizlaze iz analize podataka i odnose se na ispitani uzorak. Mogu postojati individualne razlike u stavovima i ponašanju koje nisu obuhvaćene ovim rezultatima.

U narednom koraku provedena je deskriptivna analiza posmatranih skala, kako to pokazuje tabela 21.

Tabela 21: Percepcija prema letargičnosti u odlučivanju, deskriptivna analiza

Pitanje/tvrđnja	N	Min	Max	Pros.	Std. Dev.
Kada sam suočen/a sa donošenjem neke odluke, slažem se s onim što drugi predlažu.	118	1.00	5.00	2.6610	1.00614
Kad god se uznemirim zbog toga što moram donijeti odluku, odlučujem na brzinu.	118	1.00	5.00	1.8729	1.05852
Ulažem malo truda prilikom donošenja odluka.	118	1.00	5.00	1.7542	1.13932
Kada sam primoran/a da donesem odluku, ne mogu da brinem koji ću put izabrati.	118	1.00	5.00	2.0678	1.14525
Donosim odluku na bazi nekih sitnih detalja.	118	1.00	5.00	2.4322	1.26409
Sklon/a sam donositi odluke bez razmišljanja o njima.	118	1.00	5.00	1.5339	0.94897
Prilikom donošenja odluka sklon/a sam da izaberem prvu alternativu koja mi padne na pamet.	118	1.00	5.00	1.6525	0.97294
Više volim da radim ono što drugi izaberu jer ne volim da budem drugačiji/drugačija.	118	1.00	5.00	1.6017	0.91651
Valid N (listwise)	113				

Izvor: Autor završnog rada

Tvrđnje su mjerene na skali od 1 do 5 putem kojih su učesnici istraživanja izrazili stepen prihvataja odnosno slaganja ili neslaganja sa tvrdnjom koja je ponuđena. Ocjena 1 ukazuje da se učesnici istraživanja apsolutno ne slažu sa ponuđenim a ocjena 5 da se apsolutno slažu. Rezultati koji su prikazani kroz prosječne ocjene ukazuju na veoma niske ocjene, što u ovom

slučaju znači da učesnici istraživanja ne ispoljavaju letargičnost. Primjećuje se da po posmatranoj tvrdnji niti jedna prosječna ocjena nije veća od 3, što također potvrđuje da učesnici ne ispoljavaju letargičnost.

U narednom koraku ispitano je na koji su način letargičnost vrednovali učesnici istraživanja, posmatrano prema poziciji koju zauzimaju u organizaciji. Rezultati su dati u tabeli 22.

Tabela 22: Letargičnost u procesu odlučivanja u odnosu na poziciju u organizaciji

Opis	Prosječna ocjena
Drugo	1.72
Niži nivo menadžmenta	1.88
Srednji nivo menadžmenta	1.38
Top menadžment	2.45
Uposlenici	2.14
Chi test: Pearson Chi-Square, value 147.474, df=72; Asymptotic Significance (2-sided)=0,000 Likelihood Ratio, value 152.423, df =72, Asymptotic Significance (2-sided)=0,01	

Izvor: Autor završnog rada

U tabeli su date prosječne ocjene letargije od strane zaposlenih na različitim pozicijama. Na temelju navedenog može se reći da najveći stepen letargičnosti možemo pronaći kod top menadžera (prosječna ocjena 2,45) iako ni u ovom slučaju ona nije visoka. U osnovi, postoji značajna razlika u vrednovanju letargije u zavisnosti od pozicije koju učesnici istraživanja imaju u organizaciji, što je potvrdio chi test. Top menadžment ima najvišu prosječnu ocjenu letargičnosti u procesu donošenja odluka, dok srednji nivo menadžmenta ima najnižu prosječnu ocjenu te tako ispoljava najmanji stepen letargičnosti. Niži nivo menadžmenta i uposlenici su srednje letargični kada je u pitanju donošenje odluka.

Općenito, ovi rezultati upućuju na to da top menadžment ima veći stepen letargičnosti prilikom donošenja odluka u odnosu na ostale pozicije u organizaciji, ovo možda dolazi upravo zbog njihove visoke pozicije na kojoj nisu izloženi svakodnevnim hitnim odlukama nego imaju određeni prostor za djelovanje.

5.4. Testiranje hipoteza

U uvodnom dijelu rada postavljeno je pet hipoteza koje mjere odnos između odlučivanja i samopouzdanja, opreznosti, stresa, panike, izbjegavanja odluka te letargičnosti. Hipoteze su ispitane primjenom statsitičke metode korelacije i višestruke linearne regresije.

Tabela 23: Korelacijska analiza

		Odlučivanje u uslovima stresa	Letargija	Samopouzdanje	Opreznost	Panika	Izbjegavanje
Odlučivanje u uslovima stresa	Pearson Correlation	1	-0.124	0.148	0.521**	-0.153	-0.204*
	Sig. (2-tailed)		0.181	0.111	0.000	0.098	0.027
	N	118	118	118	118	118	118
Letargija	Pearson Correlation	-0.124	1	0.435**	-0.303**	0.583**	0.696**
	Sig. (2-tailed)	0.181		0.000	0.001	0.000	0.000
	N	118	118	118	118	118	118
Samopouzdanje	Pearson Correlation	0.148	0.435**	1	0.195*	0.398**	0.445**
	Sig. (2-tailed)	0.111	0.000		0.035	0.000	0.000
	N	118	118	118	118	118	118
Opreznost	Pearson Correlation	0.521**	-0.303**	0.195*	1	-0.169	-0.270**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.035		0.067	0.003
	N	118	118	118	118	118	118
Panika	Pearson Correlation	-0.153	0.583**	0.398**	-0.169	1	0.667**
	Sig. (2-tailed)	0.098	0.000	0.000	0.067		0.000
	N	118	118	118	118	118	118
Izbjegavanje	Pearson Correlation	-0.204*	0.696**	0.445**	-0.270**	0.667**	1
	Sig. (2-tailed)	0.027	0.000	0.000	0.003	0.000	
	N	118	118	118	118	118	118
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju analize korelacijskih koeficijenata, možemo izvući sljedeće zaključke:

- Odlučivanje u uslovima stresa ima slabo negativnu korelaciju s letargijom (-0.124) i slabo pozitivnu korelaciju s opreznosti (0.521). To sugerira da postoji neka veza između ove varijable, ali nije vrlo jaka.
- Letargija pokazuje umjerenu pozitivnu korelaciju sa samopouzdanjem (0.435), umjereno negativnu sa oprežnošću (-0.303) i pozitivnu korelaciju sa panikom (0.583). Ovo ukazuje na to da su osobe koje su sklonije letargiji vjerovatno manje samopouzdate, manje oprezne i sklonije panici.
- Samopouzdanje ima slabo pozitivnu korelaciju s oprežnošću (0.195) i umjerenu pozitivnu korelaciju s panikom (0.398) i izbjegavanjem (0.445). To sugerira da su osobe s većim samopouzdanjem vjerovatno malo opreznije i sklonije panici i izbjegavanju.
- Opreznost pokazuje slabu negativnu korelaciju s panikom (-0.169) i umjerenu negativnu korelaciju s izbjegavanjem (-0.270). To ukazuje na to da bi osobe koje su opreznije mogle biti manje sklone panici i izbjegavanju.
- Panika ima umjerenu pozitivnu korelaciju s izbjegavanjem (0.667). Ovo sugerira da su osobe sklonije panici također sklonije i izbjegavanju.

Uzimajući u obzir ove korelacije, možemo zaključiti da postoji povezanost između varijabli, ali korelacijski koeficijenti su uglavnom umjereni, što ukazuje da postoji neka veza, ali nije vrlo jaka. Ove veze mogu pružiti uvid u međuodnos između različitih faktora povezanih s odlučivanjem u stresnim situacijama, ali treba ih razmotriti zajedno s ostalim relevantnim faktorima i kontekstualnim informacijama kako bi se dobili potpuniji zaključci. Stoga provodimo i regresijsku analizu.

Višestruka linearna regresija je provedena posmatrajući ukupan uzorak ispitanika, kako zaposlene tako i menadžere na sva tri nivoa. Varijable koje su u model uključene jesu:

- Zavisna varijabla: Odlučivanje u uslovima stresa
- Nezavisne varijable: izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija.

Tabela 24: Model regresije

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0.544 ^a	0.296	0.264	0.49996	2.054
a. Predictors: (Constant), izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija				
b. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa				

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati regresijske analize pokazuju sljedeće:

- R kvadrat (R Square) iznosi 0.296, što znači da 29.6% varijacije u odlučivanju u uslovima stresa može biti objašnjeno prediktorima u modelu, odnosno izbjegavanjem, oprežnošću, samopouzdanjem, panikom i letargijom.
- Adjusted R Square (prilagođeni R kvadrat) iznosi 0.264, što je korigirana verzija R kvadrata koja uzima u obzir broj prediktora i veličinu uzorka. Ova vrijednost ukazuje da 26.4% varijacije može biti objašnjeno prediktorima, uzimajući u obzir kompleksnost modela.
- Std. Error of the Estimate (standardna greška procjene) iznosi 0.49996. To je mjera prosječne greške predikcije modela. Što je manja vrijednost, to su bolje predikcije modela.
- Durbin-Watson statistika iznosi 2.054. Ova statistika se koristi za provjeru postojanja autokorelacije (korelacije između reziduala) u modelu. Vrijednost od 2 ukazuje na odsustvo autokorelacije.

Na temelju ovih rezultata može se zaključiti da prediktori (izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija) objašnjavaju nešto manje od trećine varijacije u odlučivanju u uslovima stresa. Važno je napomenuti da postoji još 70.4% varijacije koja ostaje neobjašnjena u okviru ovog modela. Također, ne postoje znakovi autokorelacije u rezidualima, što sugerira da model dobro predviđa odlučivanje u uslovima stresa.

Tabela 25 pokazuje rezultate ANOVA analize.

Tabela 25: ANOVA analiza

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.747	5	2.349	9.399	.000 ^b
Residual	27.996	112	0.250		
Total	39.742	117			
a. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa					
b. Predictors: (Constant), izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija					

Izvor: Autor završnog rada

Analiza ANOVA (Analysis of Variance) prikazuje rezultate o značajnosti regresijskog modela za predviđanje odlučivanja u uslovima stresa. Ključni rezultati jesu:

- Sum of Squares (Suma kvadrata) za regresiju iznosi 11.747, što je suma kvadrata objašnjenog varijabiliteta odlučivanja u uslovima stresa od strane prediktora u modelu.
- df (degrees of freedom) za regresiju iznosi 5, što je broj prediktora u modelu.

- Mean Square (Srednji kvadrat) za regresiju iznosi 2.349, što je suma kvadrata podijeljena brojem prediktora. Ova vrijednost predstavlja varijabilnost objašnjenog dijela modela po stupnju slobode.
- F vrijednost iznosi 9.399, što je omjer varijabilnosti objašnjenog dijela modela i varijabilnosti neobjašnjenog dijela modela. Veća F vrijednost ukazuje na veću značajnost modela.
- Signifikantnost (Sig.) vrijednost iznosi .000, što je vrlo mala vrijednost. To ukazuje da je regresijski model statistički značajan u predviđanju odlučivanja u uslovima stresa.

Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna veza između prediktora (izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija) i odlučivanja u uslovima stresa. Model objašnjava značajan dio varijabilnosti u odlučivanju u uslovima stresa, a njegova prediktivna moć je statistički potvrđena.

Posljednji korak u ovoj analizi jeste ocjena parametara modela regresije. Podaci su dati u tabeli 26.

Tabela 26: Parametri regresijskog modela

	Unstand ardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
(Constant)	1.229	0.441		2.784	0.006		
Letargija	0.113	0.095	0.141	1.189	0.237	0.445	2.248
Samopouzdanje	0.124	0.132	0.094	0.945	0.347	0.635	1.575
Opreznost	0.512	0.096	0.489	5.335	0.000	0.749	1.335
Panika	-0.055	0.068	-0.088	-0.800	0.425	0.521	1.920
Izbjegavanje	-0.093	0.077	-0.153	-1.208	0.230	0.390	2.561
a. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa							

Izvor: Autor završnog rada

Analiza regresijskih koeficijenata prikazuje uticaj svakog prediktora (letargija, samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje) na odlučivanje u uslovima stresa. Rezultati jesu:

- Za konstantu (Constant) je koeficijent B=1.229, s pripadajućom standardnom greškom od 0.441. To znači da kada su svi prediktori nula, očekivana vrijednost odlučivanja u uslovima stresa iznosi 1.229.
- Za prediktor letargija (Letargija) je koeficijent B=0.113, s pripadajućom standardnom greškom od 0.095. Standardizirani koeficijent Beta iznosi 0.141, što ukazuje na umjereni

pozitivni uticaj letargije na odlučivanje u uslovima stresa. Ipak, koeficijent nije statsitički značajan (Sig=0,237>0,05), iako jeste pozitivan.

- Za prediktor samopouzdanje (Samopouzdanje) je koeficijent B=0.124, s pripadajućim standardnom greškom od 0.132. Standardizirani koeficijent Beta iznosi 0.094, što ukazuje na blagi pozitivni uticaj samopouzdanja na odlučivanje u uslovima stresa. Iako samopouzdanje ima pozitivan uticaj na odlučivanje u uslovima stresa, uticaj nije statistički značajan (Sig=0,347>0,05),
- Za prediktor opreznost (Opreznost) je koeficijent B=0.512, s pripadajućom standardnom greškom od 0.096. Standardizirani koeficijent Beta iznosi 0.489, što ukazuje na značajan pozitivni uticaj opreznosti na odlučivanje u uslovima stresa. Ovaj uticaj jeste pozitivan a ujedno i statsitički značajan (Sig=0,00<0,05).
- Za prediktor panika (Panika) je koeficijent B= -0.055, s pripadajućom standardnom greškom od 0.068. Standardizirani koeficijent Beta iznosi -0.088, što ukazuje na blagi negativni uticaj panike na odlučivanje u uslovima stresa, iako nije statistički značajan.
- Za prediktor izbjegavanje (Izbjegavanje) je koeficijent B=-0.093, s pripadajućom standardnom greškom od 0.077. Standardizirani koeficijent Beta iznosi -0.153, što ukazuje na umjereni negativni uticaj izbjegavanja na odlučivanje u uslovima stresa. Uticaj nije satsitički značajan.

Posmatrajući ove rezultate, možemo zaključiti da opreznost ima najveći i statistički značajan pozitivan uticaj na odlučivanje u uslovima stresa. Letargija ima umjereni pozitivan uticaj, dok samopouzdanje, panika i izbjegavanje imaju manji uticaj, ali nisu statistički značajni.

Važno je napomenuti da interpretacija uticaja pojedinih prediktora treba biti oprezna jer postoje i drugi faktori koji mogu uticati na odlučivanje u uslovima stresa.

Uzimajući u obzir da su u fokusu ove analize bili menadžeri te posebno naglašavajući da su rezultati chi testa pokazali da postoje statsitički značajne razlike u percepciji stresa i faktora koji određuju stres menadžment, provedena je regresijska analiza u koju su uključeni isključivo stavovi menadžera na sva tri nivoa – niži, srednji i viši nivo menadžmenta.

Tabela 27: Model regresije, menadžeri

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0.643 ^a	0.413	0.365	0.43290	2.037
a. Predictors: (Constant), izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija				
b. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa				

Izvor: Autor završnog rada

Ukoliko se posmatra model regresije koji se odnosi isključivo na stvaove menadžera, rezultati upućuju na sljedeće:

- R-vrijednost (koeficijent determinacije) iznosi 0.413, što ukazuje da prediktori objašnjavaju približno 41.3% varijabilnosti u odlučivanju u uslovima stresa.
- Prilagođeni R-vrijednost (adjusted R-square) iznosi 0.365, što uzima u obzir broj prediktora i pruža procjenu općeg objašnjenja modela, s obzirom na broj predikcijskih varijabli.
- Standardna pogreška procjene (Std. Error of the Estimate) iznosi 0.43290, što ukazuje na prosječnu razliku između stvarnih vrijednosti odlučivanja u uslovima stresa i predviđenih vrijednosti modela.
- Durbin-Watson test se koristi za provjeru autokorelacije (korelacije između pogrešaka modela). Ovdje je Durbin-Watson vrijednost 2.037, što je blizu vrijednosti 2 (idealne vrijednosti). To sugerira da nema značajne autokorelacije u modelu.

Ovi rezultati sugeriraju da prediktori (izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija) zajedno objašnjavaju značajan dio varijabilnosti u odlučivanju u uslovima stresa. Međutim, treba uzeti u obzir da još uvijek postoji veliki dio varijabilnosti koji nije objašnjen ovim modelom.

U tabeli broj 28 data je ANOVA analiza koja obuhvata regresiju u kojoj su uključeni isključivo stavovi menadžera na različitim nivoima.

Tabela 28: ANOVA analiza, menadžeri

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.927	5	1.585	8.459	0.000 ^b
Residual	11.244	60	0.187		
Total	19.171	65			
a. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa					
b. Predictors: (Constant), izbjegavanje, opreznost, samopouzdanje, panika, letargija					

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati ANOVA analize ukazuju na sljedeće:

- Suma kvadrata (Sum of Squares) za regresiju iznosi 7.927, što predstavlja ukupnu varijabilnost u odlučivanju objašnjenu regresijskim modelom.
- Broj stupnjeva slobode (df) za regresiju je 5, što odgovara broju prediktora u modelu.
- Srednja kvadratna vrijednost (Mean Square) za regresiju iznosi 1.585, što je omjer sume kvadrata regresije i broja stupnjeva slobode. To predstavlja prosječnu varijabilnost objašnjenu svakim prediktorom u modelu.

- F-vrijednost je 8.459, što predstavlja omjer srednje kvadratne vrijednosti regresije i srednje kvadratne vrijednosti reziduala. Veća F-vrijednost ukazuje na veću statističku značajnost regresijskog modela.
- Signifikantnost (Sig.) F-testa iznosi 0.000, što je manje od značajnosti od 0.05. To ukazuje na to da je regresijski model statistički značajan u objašnjavanju varijabilnosti odlučivanja.

Ovi rezultati ukazuju da postoji statistički značajna veza između prediktora (letargičnost, opreznost, panika, samopouzdanje, izbjegavanje) i odlučivanja. Model regresije ima statističku snagu u objašnjavanju varijabilnosti odlučivanja, s obzirom na rezultate F-testa i značajnost.

U tabeli broj 29 dat je pregled parametara modela regresije u kojoj su uključeni isključivo stavovi menadžera na različitim nivoima.

Tabela 29: Ocjena paramtera modela regresije, menadžeri

	Unstand ardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
(Constant)	3.571	0.508		7.034	0.000		
Samopouzdanje	0.430	0.158	0.392	2.727	0.008	0.473	2.114
Opreznost	-0.142	0.119	-0.147	-1.195	0.237	0.649	1.540
Panika	-0.456	0.086	-0.752	-5.328	0.000	0.490	2.040
Izbjegavanje	0.277	0.091	0.501	3.051	0.003	0.363	2.758
Letargičnost	-0.060	0.129	-0.077	-0.469	0.641	0.361	2.768

a. Dependent Variable: Odlučivanje u uslovima stresa

Izvor: Autor završnog rada

Analiza nestandardiziranih koeficijenata pruža informacije o snazi i smjeru veze između prediktora (samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje, letargija) i odlučivanja. Ključni rezultati jesu:

- Konstanta (Constant) ima vrijednost od 3.571. To je početna vrijednost odlučivanja kada su svi ostali prediktori nula.
- Koeficijent za samopouzdanje (Samopouzdanje) iznosi 0.430. To znači da svako jedinično povećanje u samopouzdanju dovodi do povećanja odlučivanja za 0.430 jedinica. Uticaj je statsitički značajan (Sig=0,0085<0,05).
- Koeficijent za opreznost (Opreznost) iznosi -0.142. To znači da svako jedinično povećanje u opreznosti dovodi do smanjenja odlučivanja za 0.142 jedinice. Uticaj nije statsitički značajan (Sig=0,237 >0,05).

- Koeficijent za paniku (Panika) iznosi -0.456. To znači da svako jedinično povećanje u panici dovodi do smanjenja odlučivanja za 0.456 jedinica. Ovaj uticaj je statistički značajan (Sig=0,00<0,05).
- Koeficijent za izbjegavanje (Izbjegavanje) iznosi 0.277. To znači da svako jedinično povećanje u izbjegavanju dovodi do povećanja odlučivanja za 0.277 jedinica. I ovaj uticaj je statistički značajan u modelu regresije (Sig=0,003<0,05).
- Koeficijent za letargiju (Letargičnost) iznosi -0.060. To znači da svako jedinično povećanje u letargiji dovodi do smanjenja odlučivanja za 0.060 jedinica. Uticaj nije statistički značajan (Sig=0,641>0,05).

Statistike kolinerarnosti (Collinearity Statistics) pružaju informacije o kolinerarnosti između prediktora. Vrijednosti blizu 1 ukazuju na visoku kolinerarnost, što može utjecati na interpretaciju rezultata. Posmatrajući ove rezultate možemo zaključiti da samopouzdanje, izbjegavanje i panika imaju statistički značajan uticaj na odlučivanje u uslovima stresa, dok opreznost i letargija nisu statistički značajni prediktori.

Uzimajući u obzir da smo proveli dvije regresije, jednu u kojoj su posmatrani svi učesnici istraživanja bez obzira na poziciju, i drugu regresiju u koju smo uključili isključivo percepciju menadžera na sva tri nivoa upravljanja, u tabeli 30 dat je pregled rezultata koji će poslužiti za ispitivanje postavljenih hipoteza, kao rezime istraživanja koje je prethodno provedeno.

Tabela 30: Pregled rezultata za testiranje hipoteza

Hipoteze	Ukupno uzorak	Menadžeri
Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo samopouzdanja pri odlučivanju.	B= 0,124 Sig= 0,347 Nije značajno	B= 0,430 Sig= 0,008 Značajno
Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo opreznosti pri odlučivanju.	B= 0,512 Sig= 0,00 Značajno	B= -0,142 Sig= 0,237 Nije značajno
Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo panike pri odlučivanju.	B= -0,055 Sig= 0,425 Nije značajno	B= -0,456 Sig= 0,00 Značajno
Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo izbjegavanja odlučivanja.	B= -0,093 Sig= 0,230 Nije značajno	B= 0,277 Sig= 0,03 Značajno
Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju nizak stepen letargičnog stanja pri donošenju odluka	B= 0,113 Sig= 0,237 Nije značajno	B= -0,06 Sig= 0,641 Nije značajno

H: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo kompetencija odlučivanja

Izvor: Autor završnog rada

Na temelju analize regresijskih koeficijenata, što ide u prilog ispitivanju hipoteza, zaključujemo sljedeće:

H1: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo samopouzdanja pri odlučivanju. Rezultati korelacije pokazuju da između stres menadžmenta i samopouzdanja postoji prilično slaba korelacija na što upućuje koeficijent korelacije koji iznosi 0,148. Sa druge strane, regresijska analiza pokazuje da samopouzdanje nije statistički značajan prediktor stres menadžmenta te je njegov uticaj na stres menadžment blag. Takve okolnosti navode na zaključak da donošenje odluka u uslovima stresa nije pod statistički značajnim uticajima samopouzdanja, te se tako postavljena hipoteza odbacuje.

Ukoliko se posmatraju rezultati regresije koji uključuju samo menadžere na sve tri pozicije, rezultati su nešto drugačiji. Tačnije, rezultati pokazuju da menadžeri koji iskazuju visoki nivo stres menadžmenta ujedno imaju visoki nivo samopouzdanja. Uticaj je statistički značajan.

H2: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju visok nivo opreznosti pri odlučivanju. Korelacijska analiza koja je ispitala povezanost između stres menadžmenta i opreznosti pokazuje da između ove dvije varijable postoji statistički značajna korelacija, srednje jaka (koeficijent korelacije 0,521). Regresijska analiza je pokazala da je opreznost važan faktor u regresijkom modelu, odnosno pokazala je da je statistički značajan u modelu. Uzimajući u obzir navedeno može se zaključiti da je postavljena hipoteza prihvaćena.

Sa druge strane, kada je u pitanju opreznost kod menadžera uočava se da ova varijabla ima negativan uticaj na stres menadžment. Tačnije, kako se povećava stepen stres menadžmenta tako se smanjuje opreznost u donošenju odluka kod menadžera. Ipak, uticaj nije statistički značajan.

H3: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo panike pri odlučivanju. Ova hipoteza je ispitana korelacijskim i regresijskim odnosom između posmatranih varijabli. Korelacijska analiza je pokazala da postoji slaba negativna korelacija između stres menadžmenta i panike prilikom donošenja odluke. To znači da kada menadžer ili zaposleni ispoljava visoki stepen stres menadžmenta tada je manje sklon paničnom djelovanju, što je u skladu sa postavljenom hipotezom. Regresijska analiza je pokazala da uticaj jeste negativan odnosno da kada pojedinac ispoljava visoki nivo stres menadžmenta ima niži nivo panike, ali uticaj nije statistički značajan. Stoga se hipoteza odbacuje.

Ukoliko se posmatra odnos između stres menadžmenta i panike pri donošenju odluka, uočava se da menadžeri koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo panike pri odlučivanju. Ovaj uticaj je statsitički značajan.

H4: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo izbjegavanja odlučivanja. Ova hipoteza je ponovo ispitana korelacijom i regresijom. Regresijska analiza je pokazala da postoji statistički značajna negativna korelacija između pomenutih varijabli (koeficijent korelacija -0,204), što ide u prilog ispitivanju postavljene hipoteze. Ipak, rezultati regresijske analize pokazuju da uticaj jeste negativan, ali nije statsitički značajan. Stoga se postavljena hipoteza ipak odbacuje.

Sa druge strane, ukoliko se posmatraju rezultati i odnosi menadžera, primjećuje se da regresijski model dokazuje da menadžeri koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju niži nivo izbjegavanja odlučivanja. Ovaj uticaj je statsitički značajan. Uzimajući u obzir navedeno ne može se tvrditi da zaposleni i menadžeri u procesu donošenja odluka imaju sklonost da izbjegavaju donošenje odluka u situacijama stresa.

H5: Pojedinci koji iskazuju visok nivo stres menadžmenta istovremeno iskazuju nizak stepen letargičnog stanja pri donošenju odluka. Korelacijska analiza je pokazala da između pomenute dvije varijabale postoji slaba negativna korelacija. Tačnije, korelacija jeste negativna ali nije značajna. Iste podatke dobijamo i kada je u pitanju regresija. Stoga se zaključuje da hipotezu treba odbaciti.

Slične rezultate pronalazimo i kod menadžera. Rezultati regresijskog modela pokazuju da menadžeri iskazuju nizak stepen letargičnog stanja kada imaju visoki nivo stres menadžmenta, ali ovaj uticaj nije statsitički značajan.

6. ZAKLJUČAK

Donošenje odluka je ključni aspekt poslovanja i važno je da proces odlučivanja bude precizan i efikasan kako bi dao najbolje rezultate. Proces donošenja odluka uključuje izbor između brojnih alternativa za postizanje željenog rezultata a sam proces je složen i dinamičan te zahtijeva razmišljanje, prosuđivanje i analizu kako bi se odabrao optimalan izbor.

Pitanje donošenja odluka veoma je važno u uslovima stresa, što je bilo u fokusu ovog istraživanja. Stres je postao jedan od najčešćih problema s kojima se organizacije suočavaju u današnjem poslovanju. Visoki zahtjevi na poslu, nedostatak resursa, loše upravljanje, nesigurnost radnih uslova i promjene u organizacijskoj strukturi samo su neki od faktora koji mogu doprinijeti stresu. Stres se posebno javlja u zanimanjima menadžera i rukovoditelja, koji se suočavaju s pritiskom donošenja odluka, odgovornošću za obavljanje poslova i vremenskim

pritislima. Stres može imati ozbiljne posljedice po fizičko i mentalno zdravlje pojedinca, kao i po uspješnost organizacije.

Stres se može definirati kao kompleksna reakcija organizma na različite fizičke, emocionalne ili kognitivne zahtjeve koji premašuju naše sposobnosti prilagođavanja. Važno je razlikovati svakodnevno shvaćanje stresa u govoru od precizne definicije u znanstvenom jeziku. Uzimanje stresa ozbiljno u organizacijama postaje sve važnije, a upravljanje stresom postalo je ključno za menadžment. Upravljanje stresom uključuje učenje vještina prepoznavanja stresnih situacija i upravljanje vlastitim životom unatoč stalnim izvorima stresa. Važno je kontrolirati i smanjiti uticaj stresora kako bi se povratio osjećaj kontrole nad vlastitim životom.

Stres ima značajan uticaj na proces donošenja odluka. Mnoge odluke se donose pod stresom, kao što su odabir ispravnih alternativa na ispitu ili donošenje odluka u hitnim situacijama. Osim toga, samo donošenje odluka može izazvati stresne reakcije. Odluke koje imaju važne posljedice, poput donošenja finansijskih odluka, često su praćene stresom. Stoga je stres blisko povezan s donošenjem odluka, a njegov uticaj na kvalitetu odluke posebno je zanimljiv.

Studije koje su istraživale uticaj stresa na donošenje odluka pokazuju da stres mijenja procese odlučivanja i može uticati na način na koji se donose poslovne odluke. Istraživanja potvrđuju kako pozitivan efekt stresa može uticati na donošenje odluka, ali i negativan, te su tako rezultati istraživanja prilično mješoviti. Općenito se smatra da su odluke koje nisu donesene pod stresom racionalnije, dok su odluke donesene pod stresom često iracionalne. Stres može dovesti do neželjenih posljedica poput manjka pažnje, neorganiziranosti, izraženih reakcija i smanjene memorije, što dovodi do često neracionalnog ili iracionalnog donošenja odluka.

Stres također utiče na faze u procesu odlučivanja. Svaka faza u procesu odlučivanja, poput prepoznavanja problema, traženja informacija, procjene alternativa i izbora, može biti pod uticajem stresa, što se odražava na konačnu odluku. Konfliktna teorija i model prijetnje-rigidnost su neke od teorija koje objašnjavaju donošenje odluka pod stresom. Konfliktna teorija ističe percepciju rizika, dostupnost alternativa i vremenska ograničenja kao izvore stresa pri donošenju odluka. Model prijetnje-rigidnost pretpostavlja da prijetnje mogu utjecati na kognitivne manifestacije stresa i anksioznosti te na ponašanje pojedinca i grupe.

Studije su pokazale da su ljudi pod vremenskim pritiskom skloni donošenju manje rizičnih izbora i fokusiranju na negativne aspekte odluke. Efekti stresa mogu uticati na sam proces donošenja odluka. Proces donošenja odluka je važan aspekt svakog donošenja odluka i može biti podložan uticaju stresa. Stoga je važno razumjeti kako stres može uticati na ove procese i kako donosioci odluka mogu prilagoditi svoje strategije i ponašanje kako bi donijeli efikasne odluke u stresnim situacijama.

U fokusu ovog istraživanja bilo je empirijsko istraživanje koje je provedeno među zaposlenima i menadžerima u kompanijama u BiH sa ciljem da se ispituju kompetencije donošenja odluka u uslovima stresa. U tom kontekstu ispitano je i pokazano sljedeće:

- Samopuzdanje menadžera utiče na njegove kompetencije prilikom donošenja odluka. Korelacijska i regresijska analiza su potvrdile navedeno. Ipak, kada se u uzorak uključe i ostali zaposleni, koji nisu menadžeri, ponovo se potvrđuje pozitivna veza, ali ona nije značajna. Time se zaključuje da menadžeri koji posjeduju visoki stepen samopuzdanje imaju bolji pristup odlučivanju u uslovima stresa.
- Istraživanjem je ispitano da li stres menadžment utiče na opreznost menadžera prilikom donošenja odluka. Rezultati korelacije i regresije su pokazali da ova veza nije potvrđena kod menadžera. Tačnije, nije pronađena veza pojačane opreznosti kod menadžera u uslovima donošenja odluka pod stresom. Veza je potvrđena kada su u pitanju zaposleni, odnosno osobe koje ne obavljaju menadžerske funkcije. Ovakvi rezultati ukazuju da su zaposleni pod većim stresom i više su oprezni kada u takvim situacijama trebaju donijeti neku odluku.
- Ispitano je da li stres menadžment utiče na paniku u odlučivanju. Menadžeri nisu skloni da pojačavaju paniku kada donose odluke u uslovima stresa. Kod menadžera, postoji statistički značajan uticaj visokog nivoa stres menadžmenta na niži nivo panike pri odlučivanju. Pomenuto nije potvrđeno kod uzorka koji uključuje i zaposlene.
- Ispitano je da li stres menadžment utiče na aktivnosti izbjegavanja donošenja odluka. Iako postoji negativna korelacija između stres menadžmenta i izbjegavanja odlučivanja, regresijska analiza nije pokazala statistički značajan uticaj izbjegavanja na stres menadžment, kada je u pitanju uzorak koji obuhvata i zaposlene i menadžere. Međutim, u uzorku menadžera, postoji statistički značajan uticaj visokog nivoa stres menadžmenta na niži nivo izbjegavanja odlučivanja. Tačnije, menadžeri nisu skloni da izbjegavaju odluke kada se pojave neke stresne situacije.
- Ispitano je da li postoji veza između stres menadžmenta i letargičnog stanja prilikom donošenja odluka. Korelacijska i regresijska analiza nisu pokazale značajan uticaj letargičnog stanja na stres menadžment. Slično, kod menadžera, iako postoji uticaj visokog nivoa stres menadžmenta na nizak stepen letargičnog stanja, taj uticaj nije statistički značajan.

U konačnici, zaključuje se da menadžeri u kompanijama u BiH ispoljavaju visoki nivo pojedinih kompetencija prilikom odlučivanja u uslovima stresa. Tu se prije svega misli na kompetencije samopouzdanja, panike i upravljanje panikom u stresnim okolnostima te tendenciju da se ne izbjegava donošenje odluka u kriznim situacijama. Uzorak koji je uključio i zaposlene u analizu pokazuje manji stepen kompetencija u odlučivanju u uslovima stresa. Stoga se zaključuje da menadžeri imaju viši stepen kompetencije za donošenje odluka u uslovima stresa u odnosu na zaposlene na službeničkim pozicijama.

REFERENCE

1. Alberts, R. C., Retief, F. P., Roos, C., Cilliers, D. P., Fischer, T. B., & Arts, J. (2022). *EIA decision-making and administrative justice: an empirical analysis*. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(10), 1914-1931.
2. American Academy of Neurology (2015): *Can work stress be linked to stroke?* Dostupno na: <https://www.aan.com/PressRoom/Home/PressRelease/1412> (pristupljeno: 10.02.2023.)
3. Barat, T. (2010.). *Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka: Jeste li jači od stresa?* Zagreb: Vlastita naklada Tarra Barat
4. Bernik, J., Đurđević, S., Kuvačić, N., Tolušić, M., Vinko, B., (2007): *Poduzetništvo 1*, Zagreb: Školska knjiga
5. Brkić, L., (2003): *Temeljni koncepti teorije igara u međunarodnoj ekonomiji*, *Politička misao: časopis za politologiju*, 39 (3), str. 75-87. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/23676> (pristupljeno: 15.01.2023.)
6. Buble, M., (2009), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet
7. Budimir, M., (2013): *Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja*, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 573-584. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116457> (pristupljeno: 20.02.2023)
8. Bulog, I., (2014): *Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performansi na primjeru hrvatskih poduzeća*, *Ekonomska misao i praksa*, (1), str. 3-28. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/123470> (pristupljeno: 20.02.2023)
9. Čamdžija, E. i Čamdžija K. (2020). *Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika*. *SKEI–međunarodni interdisciplinarni časopis*, 1(1), 31-45. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=363426 (pristupljeno: 20.02.2023)
10. Daft, R, L. (2008), *Management-Eight Edition*, Thomson South-Western
11. Deans, Graeme K, Kroeger, F. (2009). *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*. Zagreb: Naklada Mate.
12. Dogan – Kilic, E. (2013). *Participative decision making*, Sinop University sample, Turkey, *Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15 (2), str. 465-489
13. Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer
14. Ferenčak, M. (2019). *Model poslovnog odlučivanja u uslovima neizvesnosti* (Doctoral dissertation, University of Novi Sad, Serbia)
15. George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* - 6th ed., Prentice Hall

16. GoDigital (2019). *Znate li koliko vremena trošite na projekte? Isprobajte 5 alata za upravljanje vremenom*. Dostupno na: <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/alati-zaupravljanje-vremenom/> (pristupljeno: 10.04.2023)
17. Grković, M. (2007). *Kradljivci vremena su najveća prepreka za uspjeh*. Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/kradljivci-vremena-su-najvecaprepreka-za-uspjeh>. (pristupljeno: 10.04.2023)
18. Groznica, L. (2022). *Promjene i stres u organizaciji* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Management, Organization and Entrepreneurship).
19. Hashim, F., Alam, G. M. & Siraj, S. (2010). *Information and communication technology for participatory based decision-making*, E-management for administrative efficiency in Higher Education. *Int. J. Phys. Sci*, 5(4), 383-392
20. Hruška, D. (2005). *Poslovno odlučivanje u zdravstvu*. Zagreb: Zdravstveno veleučilište u Zagrebu
21. Hujdurović, E. (2015). *Stres menadžment, tipovi i način primjene odbrambenih sistema u otklanjanju stresa na radnom mjestu*.
22. Jerončić Tomić, I., Mulić, R. i Milišić Jadrić, A. (2020.). *Utjecaj društvenih mreža na samopoštovanje i mentalno zdravlje mladih*. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=354676 (pristupljeno: 10.04.2023)
23. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M. & Mustajbegović, J. (2009). *Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija*. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 51(2), 121-126.
24. Kopal, R., Korkut, D. (2011): *Teorija igara – praktična primjena u poslovanju*. Zagreb: Comminus: Visoka škola Libertas
25. Kotter, J.P. (2009). *Smisao hitnosti*. Zagreb: Lider Press.
26. Kreitner, R. (2009). *Management - Eleventh Edition*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
27. Ledenko, A. (2019). *Modeli odlučivanja* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković").
28. Lunenburg, F. C. (2010). *The decision making process*. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 27, No. 4).
29. Mancini, M. (2020). *Upravljanje vremenom*. Zagreb: Naklada Mate.
30. Mihailović, D. (2003). *Stres u organizaciji*. *Tourism and hospitality management*, 9(1), 113-130. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267672 (pristupljeno: 10.04.2023)

31. Mikuš, G. (2017). *Upravljanje stresom zaposlenika* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Economics and Business Management).
32. Načinović Braje, I., Bosnić, L. (2012.). *Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera.*
33. Peeters, R. (2020). *The agency of algorithms: Understanding human-algorithm interaction in administrative decision-making.* Information Polity, 25(4), 507-522
34. Pende, H., (2008): *Moć neetičkog poslovanja*, Organizacijska kultura u Hrvatskoj, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
35. Popov, B. (2018). *Stres u radnom okruženju.* Novi Sad: Filozofski fakultet.
36. Požega, Ž. (2012.). *Menadžment ljudskih resursa upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću.* Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
37. Ptičar, M. (2016.). *Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti.* Dostupno na: <http://www.hzzzsr.hr/wpcontent/uploads/2016/11/Upravljanje-stresom.pdf>(pristupljeno: 10.04.2023)
38. Sikavica, P. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Informator
39. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević, Ređep., N., Hernaust, T. (2014): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Školska knjiga
40. Sikavica, P., Novak, M. (1999.). *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator
41. Stančić, S. (2020). *Kompleksnost zadataka i odlučivanje u uslovima neizvjesnosti.* Beograd: Univerzitet u Beogradu
42. Tomić, M. (2019.). *Upravljanje vremenom i balans života.* Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:5264> (pristupljeno: 10.04.2023)

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

Kompetencije donošenja odluka i nošenje sa stresom

Poštovani,

Molim Vas da izdvojite vrijeme za učestvovanje u anketi koju provodim za potrebe izrade master rada na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu. Istraživanje je usmjereno na ispitivanje povezanosti između stresa prilikom donošenja menadžerskih odluka i kompetencija koje posjeduju menadžeri. Time se želi ispitati da li postoji uzročno-posljedična veza između pomenutih varijabli, odnosno da li postoji veza između kompetencija koje menadžer posjeduje i odlučivanja u stresnim situacijama.

Pitanja su rangirana ocjenama od 1 do 5 putem kojih izražavate stepen tačnosti ili netačnosti ponuđene tvrdnje (ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem).

Potrebno je da na pitanja odgovorite prema Vašem mišljenju i Vašim stavovima. U ovom upitniku nema tačnih i netačnih odgovora, a učešće ne bi trebalo da oduzme više od 10 minuta vašeg vremena.

Dobijeni rezultati će biti isključivo korišteni za svrhu pomenute analize. Svi rezultati će biti zbirno prikazani, te je bilo kakva mogućnost pojedinačne ocjene pitanja isključena.

Unaprijed zahvalan,

Adnan Uzunović

Mail: adnan.uzunovic@live.com

Demografski podaci

1. Molimo da odredite Vaš spol

Mark only one oval.

Muški

Ženski

2. Molimo da navedete Vaše godine starosti

3.

Molimo da definišete stepen Vašeg obrazovanja

Mark only one oval.

- Srednja škola
- Viša škola
- Fakultet
- Master/magisterij
- Doktorat
- Drugo

4. Molimo da navedete godine Vašeg radnog iskustva/radnog staža

5. Definišite poziciju koju imate u kompaniji u kojoj trenutno radite

Mark only one oval.

- Menadžer nižeg nivoa
- Menadžer srednjeg nivoa
- Top menadžer
- Uposlenik
- Drugo

6. Molimo da odredite u koji raspon spada vaša mjesečna plata

Mark only one oval.

- Do 1000 KM
- Od 1001 do 1500 KM
- Od 1501 do 2000 KM
- Od 2001 do 2500 KM
- Od 2501 do 3000 KM
- Preko 3001 KM

Upitnik prvi

Odlučivanje u uslovima stresa.

Molimo da ocijenite kako se ponašate kada se nađete u stresnim situacijama, odnosno kada trebate donijeti odluku u stresnim situacijama.

Molimo da pitanja koja slijede vrednujete ocjenama od 1 do 5 izražavajući stepen "slaganja" ili "neslaganja" sa tvrdnjom koja je ponuđena:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem.

7. Koristim efikasne metode upravljanja vremenom, kao što je praćenje vremena koje imam na raspolaganju, pravljenje liste obaveza i određivanje prioriteta u izvršavanju zadataka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Redovno treniram kako bi time ublažio/la stres sa kojim se suočavam.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Održavam otvoren odnos povjerenja s nekim s kim mogu podijeliti svoje frustracije.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Poznajem i praktikujem nekoliko tehnika privremene relaksacije kao što su duboko disanje i opuštanje mišića.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Često potvrđujem i preispitujem svoje prioritete kako neke manje važne stvari ne bi nadmašile one koje su zaista važne.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Održavam ravnotežu/balans u životu tako što se bavim raznim interesima van posla.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Imam blizak odnos sa osobom koja mi služi kao mentor ili savjetnik.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Efektivno koristim druge u izvršavanju radnih zadataka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ohrabrujem druge da ponude eventualna rješenja, a ne samo pitanja, kada mi dođu s problemima ili nejasnoćama.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Nastojim da od problema napravim prilike za poboljšanje.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Upitnik drugi

Samopouzdanje, opreznost, panika, izbjegavanje i letargija pri donošenju odluka.

Naredna pitanja ispituju stepen samopouzdanja prilikom donošenja odluka.

Tvrdnje također treba da ocijenite odnosno da vrednujete ocjenama od 1 do 5 izražavajući stepen tačnosti ili netačnosti ponuđenog:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem

17. Osjećam se samouvjereno kada su upitanju moje sposobnosti da donosim odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Nisam dovoljno dobar/dobra kao većina drugih ljudi u procesu donošenja odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Lako me drugi ljudi uvjere da su njihove odluke korektnije od mojih.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Osjećam se toliko obeshrabreno da odustajem od pokušaja donošenja odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Odluke koje donosim su dobre.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mislim da sam dobar/dobra u donošenju odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naredna pitanja ispituju koliko ste oprezni prilikom donošenja odluka.

Pitanja se vrednuju ocjenama od 1 do 5:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem

23. Pažljivo ispitam sve okolnosti prije nego donesem odluku.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Jednom kada donesem odluku, ne mijenjam je.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Volim da dobro razmislim o odluci pre nego što je donesem.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Kada donesem odluku, osjećam da sam donio/donijela najbolju moguću.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Volim da sam/sama donosim odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Kada odlučim da nešto uradim, odmah krenem sa tim.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Naredna pitanja ispituju stepen panike prilikom donošenja odluka.

Pitanja se vrednuju ocjenama od 1 do 5:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem

29. Hvata me panika ako moram brzo da donosim odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Osjećam da sam pod ogromnim pritiskom vremena kada donosim odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Ne mogu dobro da razmišljam ako moram na brzinu da donesem odluku.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Mogućnost da neka mala stvar krene po zlu dovodi do toga da se odmah predomislim šta ću učiniti po pitanju nekih odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naredna pitanja ispituju stepen izbjegavanja u donošenju odluka.

Pitanja se vrednuju ocjenama od 1 do 5:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem

33. Izbjegavam da donosim odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Često odgrađam donošenje odluke.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Radije bih dozvolio/la da neko drugi donese odluku umjesto mene da to ne bude moj problem.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Radije prepuštam odluke drugima.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Kada moram da donesem odluku, ostavim duže vrijeme prije nego što počnem da razmišljam o tome.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Ne volim da preuzimam odgovornost za donošenje odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Naredna pitanja ispituju stepen letargičnosti u donošenju odluka.

Pitanja se vrednuju ocjenama od 1 do 5:

Ocjena 1: uopšte nije tačno ili uopšte se ne slažem, do ocjena 5: apsolutno tačno ili u potpunosti se slažem

39. Kada sam suočen/a sa donošenjem neke odluke, slažem se s onim što drugi predlažu.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Kad god se uznemirim zbog toga što moram donijeti odluku, odlučujem na brzinu.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Ulažem malo truda prilikom donošenja odluka.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Kada sam primoran/a da donesem odluku, ne mogu da brinem koji ću put izabrati.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Donosim odluku na bazi nekih sitnih detalja.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Sklon/a sam donositi odluke bez razmišljanja o njima.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Prilikom donošenja odluka sklon/a sam da izaberem prvu alternativu koja mi padne na pamet.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Više volim da radim ono što drugi izaberu jer ne volim da budem drugačiji/drugačija.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>