

# Psihološki aspekti odlučivanja

---

**Đoja, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:932230>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MAJA ĐOJA**

**PSIHOLOŠKI ASPEKTI ODLUČIVANJA**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MAJA ĐOJA**

## **PSIHOLOŠKI ASPEKTI ODLUČIVANJA**

Završni rad

**JMBAG: 0303072544, redovna studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Poslovno odlučivanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1.Uvod</b> .....	1
<b>2.Odlučivanje</b> .....	3
<b>2.1.Pojam odluke</b> .....	3
<b>2.2.Poslovno odlučivanje</b> .....	5
<b>2.3.Načini odlučivanja s aspekta subjekta</b> .....	6
2.3.1. <i>Pojedinačno odlučivanje</i> .....	7
2.3.2. <i>Grupno odlučivanje</i> .....	8
<b>2.4.Načini odlučivanja s obzirom na to kako se odlučuje</b> .....	9
2.4.1. <i>Intuitivno odlučivanje</i> .....	10
2.4.2. <i>Odlučivanje na temelju prosuđivanja</i> .....	11
2.4.3. <i>Racionalno odlučivanje</i> .....	12
<b>3.Psihološki aspekti odlučivanja</b> .....	14
<b>3.1.Etičko donošenje odluka</b> .....	14
3.1.1. <i>Organizacijske vrijednosti</i> .....	15
3.1.2. <i>Osobne vrijednosti</i> .....	17
<b>3.2.Emocije u donošenju odluka</b> .....	20
<b>3.3.Uloga osobnosti u odlučivanju</b> .....	22
<b>3.4.Uloga percepcije u odlučivanju</b> .....	24
<b>4.Pogreške pri donošenju odluka</b> .....	26
<b>4.1.Zamka sidrenja</b> .....	26
<b>4.2.Zamka status quo</b> .....	27
<b>4.3.Zamka prethodnih odluka</b> .....	28
<b>4.4.Zamka potvrđivanja</b> .....	28
<b>4.5.Zamka procjene i predviđanja</b> .....	28
<b>5.Zaključak</b> .....	30
<b>Literatura</b> .....	31
<b>Popis slika</b> .....	33
<b>Popis grafikona</b> .....	34
<b>Prilog: Anketa</b> .....	35
<b>Sažetak</b> .....	37
<b>Summary</b> .....	38

## 1.Uvod

Ovim završnim radom obuhvatit će se odlučivanje, psihološki aspekti odlučivanja te pogreške pri donošenju odluka. Cilj rada je prikazati važnost psiholoških aspekata u odlučivanju, ponajprije u poslovnom životu.

Prvo poglavlje obuhvaća pojam odluke i poslovnog odlučivanja te načine odlučivanja. Odlučivanje je široki pojam koji obuhvaća mnoštvo podskupina. Odlučuje se svaki dan, u privatnom i poslom životu. Poslovno odlučivanje se uvelike razlikuje od odlučivanja u privatnom životu jer između ostalog obuhvaća veći broj ljudi i posljedice su veće. Rezultat procesa odlučivanja je odluka. Odluke se donose pojedinačno ili skupno, na temelju intuicije, racionalno ili temeljem prosuđivanja.

Drugo poglavlje odnosi se na psihološke aspekte odlučivanja, odnosno emocije, osobnost i percepciju. Veliku ulogu na donošenje odluka imaju psihološki aspekti. Etičko donošenje odluka je važan dio odlučivanja jer se ono što je etično razlikuje od pojedinca do pojedinca, pa je iz tog razloga važno da svaka organizacije posjeduje određene norme etičnog ponašanja. Osim organizacijskih vrijednosti, veliki dio etičnog donošenja odluka čine osobne vrijednosti pojedinca koje su presudne u određenim situacijama. Najveći dio psiholoških aspekata odlučivanja čine emocije. Bez emocija nije moguće donositi odluke. Važno je prepoznati svoje i emocije drugih te ih razumjeti. Uz emocije, znatan utjecaj na odlučivanje imaju osobnost i percepcija koje se od pojedinca do pojedinca.

Treće poglavlje se odnosi na pogreške pri donošenju odluka, odnosno na njihova rješenja. „Tko radi taj i griješi“, pa je tako i u odlučivanju, onaj tko donosi odluke može i pogriješiti. Istaknute su najčešće pogreške i rješenje za njih kako bi se što manje događale u praksi.

U obradi ove teme korištene su sljedeće znanstvene metode: deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije, metoda kompilacije, metoda anketiranja te statistička metoda.

Za potrebe ovog završnog rada provedena je anketa kojom je ispitano 56 pojedinaca koji su punoljetni i koji su bili ili su trenutno u radnom odnosu. Anketu čini 58,9% muški spol i 41,1% ženski. 55,4% ispitanika ima od 18 do 29 godina, 19,6% ispitanika ima od 30 do 39 godina te 25% ispitanika je 40 i više godina staro. 55,54% ispitanika ima

jednu do pet godina radnog staža, 14,3% ispitanika ima od šest do 15 godina radnog staža, 7,1% ispitanika imaju 16 do 20 dok 8,9% ispitanika imaju 21 i više godinu radnog staža. U svakom od poglavlja će se dati rezultati provedene ankete.

Rad završava osobnim mišljenjem autora te rezultatima provedene ankete.



## 2.Odlučivanje

Odlučivanje se koristi svakodnevno. Prisutno je ne samo u poslovnom, nego i u privatnom životu. Svaka naša aktivnost je odlučivanje ili posljedica odlučivanja. Odlučivanje je po definiciji proces koji traje određeno (duže ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke.<sup>1</sup> Vrijeme donošenja odluka ovisi o raznim čimbenicima. Ukoliko donosimo odluku u privatnom životu, ta odluka može trajati samo nekoliko sekundi. Primjer za to je odabir što jesti. Otvorimo frižider i u nekoliko sekundi odlučimo što ćemo taj dan jesti. S druge strane, u poslovnom životu odluke mogu trajati mjesecima. Primjer za to je odabir novog proizvoda. Proizvod je potrebno osmisliti, realizirati, te tek onda plasirati na tržište. Naravno, velike posljedice odlučivanja možemo imati i u privatnom životu. Primjer važne odluke u privatnom životu je odabir fakulteta. Ukoliko izaberemo fakultet koji nam se ne sviđa nećemo imati motivacije za učenje. Donošenje odluka u svakodnevnom, privatnom životu čovjeka, prvenstveno se oslanja na čovjekovu intuiciju. Intuicija su informacije unutar nas kojih nismo svjesni, pomoću kojih znamo sve, a ne znamo ništa. Donošenje odluka na temelju intuicije u poslovnom svijetu nije poželjno jer je takvo odlučivanje rizično. Glavni razlog zašto se poslovne odluke smatraju važnijima je jer obuhvaćaju veći broj ljudi. Odlučivanje je vrlo širok pojam koji se kreće u rasponu od izbora između inačica što obući danas, pa sve do izbora najpovoljnije inačice – koga oženiti sutra.<sup>2</sup>

### 2.1.Pojam odluke

Kao što je prethodno navedeno, čim se odluka donese proces odlučivanja smatramo završenim. Odluka je izbor između više inačica pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju cilja.<sup>3</sup> Odluku bismo najjednostavnije mogli definirati kao izbor između više inačica.<sup>4</sup> Može se primijetiti da u svakoj od navedenih definicija, odluka predstavlja izbor između više mogućnosti. Svaki izbor mogućnosti ima drugačije posljedice i vodi nas u drugom smjeru. Važno je napomenuti da nije dovoljno samo odlučiti, kada odlučimo, trebamo tu odluku i realizirati. Primjer za to je odluka o ustajanju. Legnemo

---

<sup>1</sup> P. Sikavica et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014, str.9.

<sup>2</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, *Management*, New York, Harper and Rov, 1985, str.169.

<sup>3</sup> M. Buble, *Management*, Split, Ekonomski fakultet, 1993, str.87.

<sup>4</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, op. cit., str.169.

navečer i odlučimo kako sutradan ustajemo u 7h kako bi stigli izvršiti sve obveze. Donijeli smo odluku, no trebamo je realizirati tako da ustanemo ujutro u 7h kako smo i rekli. Tek ujutro kada ustanemo u zadano vrijeme odluka će biti realizirana. Nerealizirane odluke možemo shvatiti kao odgađanje rješenja naših problema. Imamo previše obveza i zato ustajemo ranije, ako ne ustanemo ranije nećemo stići izvršiti sve obveze. Da bi odluka, kao rezultat procesa odlučivanja, mogla djelotvorno riješiti problem, ona mora biti, u prvom redu, nedvosmisljena, precizna, realna i jasna, a prije svega mora biti donesena na vrijeme.<sup>5</sup> Istovremeno s provođenjem odluke se provodi i proces kontrole odluke. Kontrola daje odgovor na pitanja o tome je li odluka uopće provedena, a ako je provedena, kako je provedena i kakve rezultate donosi organizaciji. <sup>6</sup> Ukoliko se utvrda odstupanja, provode se promjene. Jednostavnije rečeno, kontrolom se promatraju postignuti rezultati u odnosu na željene.

Naše emocije uvelike utječu na donošenje odluka. Kada smo loše volje, isti problem možemo riješiti drugačijom odlukom, nego kada smo dobre volje. To ne predstavlja problem ukoliko se radi o našim privatnim odlukama koje ne utječu na nikoga osim na nas i naše bližnje. Međutim, dolazi do problema ako ne odvojimo privatni i poslovni život. Na primjer, pojedinac se doma posvađao sa suprugom te dolazi na posao loše volje. Taj dan ima važan sastanak, no nije se pripremio zbog svađe. Što iz toga može proizaći? Ukoliko pojedinac ne ostavi probleme doma, već ih prenese na profesionalni život, mogao bi ugroziti ne samo sebe, već cijelo poduzeće i njegove radnike. Naravno, situacija može biti i obratna, odnosno da pojedinac poslovne probleme nosi doma te time negativno utječe na privatni život. Zbog toga je važno imati vještinu upravljanja emocijama.

Svaka odluka trebala bi sadržavati:<sup>7</sup>

- a) Subjekt, objekt, strukturu ili sustav na koji se odluka odnosi i koji odluku treba realizirati,
- b) Aktivnosti koje treba izvršiti radi realizacije odluke,
- c) Sustav ciljeva koje treba ostvariti kroz realizaciju odluke,
- d) Sustav ograničenja ili limitirajućih čimbenika,
- e) Termine i rokove te prostore, vremenske kao i druge resurse i

---

<sup>5</sup> P. Sikavica et. al., op. cit., str.55.

<sup>6</sup> P. Sikavica et. al., ibidem, str.176.

<sup>7</sup> S. Borović prema: S. Kapustić, *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991, str.303.

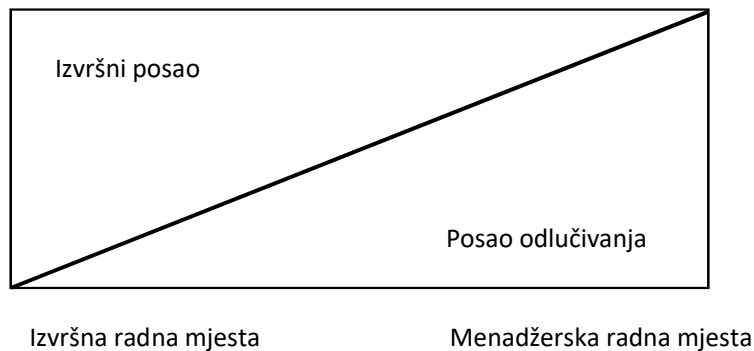
- f) Sustav materijalno-tehničkog, financijskog i drugog osiguranja realizacije odluke.

Svi ljudi donose odluke. Svaka odluka ima negativne i pozitivne aspekte. Važno je stajati iza svojih odluka, no ukoliko dođe do pogreške treba je na vrijeme priznati te donijeti novu odluku koja će popraviti učinjeno.

## 2.2. Poslovno odlučivanje

Poslovno odlučivanje se također može definirati kao izbor između više alternativa, ali u poslovnom životu. Poslovno odlučivanje se odnosi na veći broj ljudi (u odnosu na privatno) te su posljedice i odgovornost veće. Što se menadžer nalazi na većoj poziciji, to je odluka važnija i obuhvaća veći broj ljudi. Poslovno odlučivanje postoji na svim radnim mjestima. Navedeno je objašnjeno pomoću sljedećih prikaza.

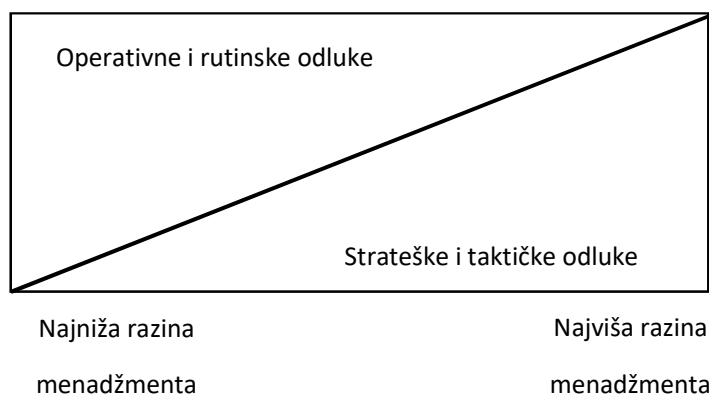
Slika 1: Struktura radnog vremena zaposlenih



Izvor: Sikavica P. et. al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 20014., str. 11

Prikazanim se želi pojasniti kako izvršna radna mjesta u najvećem obujmu rješavaju izvršne poslove te imaju mali udio u poslovima odlučivanja. S druge strane, menadžerske radna mjesta velikim dijelom obavljaju poslove odlučivanja dok samo malim dijelom obavljaju izvršne poslove. Menadžerska radna mjesta donose odluke vezane za različita područja, ovisno o razini menadžmenta, što se može vidjeti na prikazu ispod.

Slika 2: Vrste odluka koja se donose po pojedinim razinama menadžmenta



Izvor: Sikavica P. et. al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 2014., str. 12

Najniže razine menadžmenta najvećim dijelom donose operativne i rutinske odluke. To su sve one odluke koje nemaju velike posljedice, koja se ponavljaju iz dana u dan te za njih već postoje načini rješavanja. Sukladno tome, najviše razine menadžmenta donose strateške i taktičke odluke. To su sve one odluke koje su visoko rizične, neprogramirane te za njih ne postoji unaprijed određen način rješavanja. Takve odluke zahtijevaju veliku opreznost jer utječu na velik broj ljudi i odlučuju u sudbini poduzeća, odnosno posljedice su im velike.

### **2.3. Načini odlučivanja s aspekta subjekta**

Odluke može donijeti pojedinac ili skupina. U poduzeću, najveći broj odluka donose menadžeri te se područja odlučivanja razlikuju prema menadžerskoj razini. Ukoliko se radi o operativnim odlukama, odluku će donijeti pojedinac, dok se o strateškim i taktičkim odlukama može raspravljati u skupini. Prema tome, može se reći da o složenosti problema ovisi hoće li se riješiti skupno ili pojedinačno. Odnosno, kada se radi o jednostavnijim problema, riješit će ih pojedinac, a kada je riječ o složenijim problemima rješava ih skupina. Naravno, kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu postoje odstupanja. Također, ponekad su odluke od tolike važnosti da ih mora donijeti samo jedna osoba pogotovo ako postoji određeni rok te menadžeri nemaju puno

vremena za odluku. Odgovor hoće li se koristiti skupno ili individualno odlučivanje ovisi o:<sup>8</sup>

- a) Vrsti odluka koje donose,
- b) Znanju i sposobnosti onih koji odlučuju,
- c) Vremenu koje stoji na raspolaganju donositelju odluka i
- d) Tipu odnosno vrsti procesa odlučivanja.

### 2.3.1. *Pojedinačno odlučivanje*

Karakteristika pojedinačnog odlučivanja je da odluke donosi jedna osoba. Pojedinačno odlučivanje je brže i jednostavnije jer se ne treba dogovarati s drugima o odluci, no ukoliko pojedinac sam odlučuje znači i da je na njemu sva odgovornost. Za donošenja odluka brzo i jednostavno, a ispravno, osoba mora imati određena znanja i vještina. Naravno, donošenje odluka ovisi i o karakteru pojedinca. Ukoliko je osoba brzopleta i nemirna i odluka će biti donesena brzo, no možda neće biti najpovoljnija. S druge strane, postoje mirne i staložene osobe, koje sagledavaju svaki odabir. Takvi pojedinci bi odluke donosili sporije, no veća je mogućnost da neće pogriješiti. Također, ukoliko se odluka tiče samo jedne osobe, vjerojatnije je da će se onda raditi o pojedinačnom odlučivanju. Primjer toga je odlazak zubaru. Nema potrebe da bilo tko drugi osim pojedinca koji ide zubaru odlučuje koji dan i u koliko sati će ići. No, važnost menadžera je upravo u tome da znaju kada je potrebno „uzeti sve u svoje ruke“.

S obzirom na pristup odlučivanju, postoje četiri tipa pojedinačnih donositelja odluka.<sup>9</sup>

1. Iracionalna osoba koja predlaže određenu odluku unatoč strahovima i tjeskobi,
2. Kreativna (samoaktualizirajuća) osoba koja u odlučivanju slijedi potpuni razvoj svoj unutarnjeg „ja“,

---

<sup>8</sup> G. Moorehead i R. W. Griffin, *Organizational Behaviour*, drugo izdanje, Boston, Houghton Mifflin, 1989, str. 548.

<sup>9</sup> R. B. Durham i J. L. Pierce, *Management*, Glenview, Foresman and Company, , 1989, str. 129-220

3. Klasični ili racionalni odnosno ekonomski tip predstavlja donositelje odluka koji su potpuno informirani i ekonomski motivirani da donesu odluku u uvjetima objektivnosti te
4. Bihevioristički tip odnosno administrativni tip donosi odluke u uvjetima ograničene realnosti, a u odlučivanju teži prihvaćanju, ne najbolje inačice, već prve prihvatljive inačice rješavanja problema.

Svako odlučivanje ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti pojedinačnog odlučivanja su u svakom slučaju brzina i jednostavnost, no također i da se kod donošenja važnih odluka preferira mišljenje jednog stručnjaka te ne može doći do skupnog mišljenja. Nedostatak je nedovoljna informiranost pojedinca.

### *2.3.2. Grupno odlučivanje*

Glavna karakteristika grupnog odlučivanja je što se odvija u grupama. Može se raditi o grupama na poslu, obitelji i slično. S obzirom na veći broj sudionika, grupno odlučivanje u pravilu traje duže nego pojedinačno odlučivanje. Ukoliko se radi o poslovnom odlučivanju, grupno odlučivanje je skuplje. Kao menadžer, važno je prepoznati potrebu za grupnim odlučivanjem. Menadžeri se često suzdržavaju i odlučuju samostalno kako ne bi izgubili kontrolu, što je potpuno pogrešno. Važno je pronaći balans. Pritom menadžer stalno mora imati na umu kako će radnici biti znatno motiviraniji za rad ako imaju potrebne informacije i uvid u ono o čemu se odlučuje, kao i ako imaju osjećaj da stvarno doprinose procesu odlučivanja.<sup>10</sup> Odluke mogu donositi dvije ili više osoba, odnosno veće ili manje grupe. Svi u grupi moraju imati zajednički interes kako bi što prije došli do prikladnog rješenja. U dubljem smislu, može se reći da je svako grupno odlučivanje podgrupa nečega većeg, npr. poduzeća u cijelosti. S obzirom da se radi o većem broju sudionika, vrlo je važna komunikacija. Sa svakom promjenom i svakom novom informacijom moraju biti upoznati svi članovi. U svakoj grupi dobro je imati vođu kako bi riješio eventualne nesuglasice ili probleme nastale u procesu odlučivanja. Grupno odlučivanje je duži proces, ali pozitivna strana su posljedice, odnosno odgovornost preuzimaju svi, a ne pojedinac. Važno je ne dopustiti da nečija moć ili vlast utječu na drugog pojedinca. Nije korektno potvrditi nečije

---

<sup>10</sup> J. R. Gordon, et. al., *Management and Organizational Behaviour*, Boston, Allyn and Bacon, 1990, str.194/195

razmišljanje samo jer su na visokoj poziciji, već je potrebno ukazati na eventualne greške. Iz tog razloga je potrebno gledati da svaki pojedinac u grupi ima podjednaku moć. Grupno odlučivanje posebno je zahtjevno jer nemaju svi članovi jednaka razmišljanja što je rizičnije, svatko ima različiti percepciju.

U grupnom odlučivanju sudjeluju različite grupe koje možemo klasificirati u sljedeće vrste:<sup>11</sup>

- a) Formalne i neformalne,
- b) Privremene i trajne,
- c) Homogene i heterogene te
- d) Velike i male.

Kod formalne i neformalne grupe bitan je status članova skupine u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kod privremenih i trajnih grupa govori se o tome radi li se o skupina koje rade po potrebi ili su trajne u organizacijskoj strukturi. U heterogenim i homogenim se radi o značajkama članova grupa dok velika i male se određuju prema broju članova koji ih čine. Što je grupa manja to je odlučivanje lakše i brže, iznad deset članova grupe se nikako ne preporučuje. Homogenim grupama je lakše upravljati, no heterogene grupe imaju već broj ideja te informacije pa mogu donijeti kvalitetnije odluke.

#### **2.4. Načini odlučivanja s obzirom na to kako se odlučuje**

Svaka odluka je spoj triju čimbenika: intuicije, prosudbe i racionalnosti, pa se može govoriti o<sup>12</sup> intuitivnom odlučivanju, odlučivanju na temelju prosuđivanja i o racionalnom odlučivanju. Navedeni redoslijed donošenja odluka se može smatrati hijerarhijskim jer bi se operativne odluke trebale donositi intuitivno, taktičke na temelju prosuđivanja, a strateške racionalnim odlučivanjem. Naravno, postoje iznimke, puno strateških odluka se donese intuicijom i slično.

---

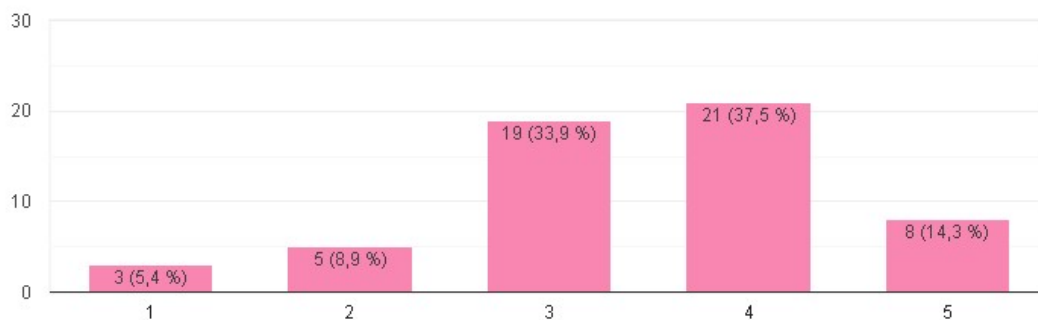
<sup>11</sup> P. Sikavica, et.al., op. cit., str.163.

<sup>12</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, op.cit., str.174.

### 2.4.1. Intuitivno odlučivanje

Kao što sam naziv kaže, intuitivno donošenje odluka se temelji na intuiciji, odnosno na osjećajima donositelja odluke. Kada se intuitivno odlučuje, to znači da ne postoji razlog koji možemo navesti za objašnjenje naše odluke, jednostavno je tako. Odlučivanje podrazumijeva odabir između više inačice, što znači da ukoliko ima manje inačica, veća je vjerojatnost da ćemo donijeti ispravnu odluku na temelju intuicije. Točnije, ako postoje samo dvije moguće opcije, donositelj odluke ima čak 50% da donose ispravnu odluku. S obzirom na navedeno može se reći da na točnost odluke donesene intuicijom najviše utječe broj mogućnosti za rješavanje određenog problema. Što se tiče poslovnog odlučivanja, zaista je teško donijeti odluke samo na temelju intuicije. Velika prepreka je veliki broj inačica za donošenje odluka, može se dogoditi da je šansa da donesemo ispravnu odluku samo 1%. Dakle, u poslovnom okruženju odlučivanje na temelju intuicije pruža malu mogućnost za izbor najpovoljnije odluke. Intuitivno odlučivanje bi se trebalo koristiti samo kada poduzeću to ostane jedini izbor. Velika je vještina imati dobru intuiciju, tako da menadžeri koji strateške odluke donose isključivo na temelju intuicije su najcjenjeniji menadžeri. Kao i u svemu, iskustvo igra veliku ulogu i u intuitivnom donošenju odluka. S obzirom da je intuitivno odlučivanje potpuna suprotnost racionalnom odlučivanju, još se može nazvati i iracionalno odlučivanje. Iracionalno odlučivanje bi dakle uključivalo impulzivno donošenje odluka na temelju intuicije. Anketnim pitanjem je odgovoreno donose li ispitanici odluke na temelju intuicije. 1 podrazumijeva ne, nikada ne donose odluka na temelju intuicije dok se pod 5 misli da, uvijek donose odluke na temelju intuicije.

Grafikon 1: Donosite li odluke na temelju intuicije?



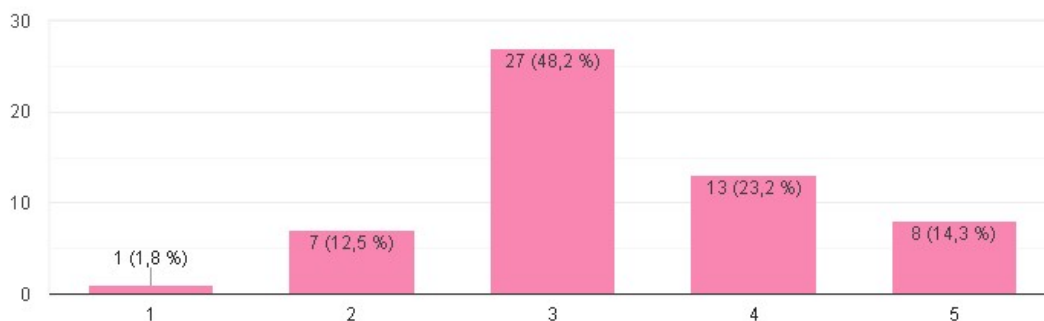
Izvor: interni podaci



Prema tome, 37,5% ispitanika često (4) donosi odluke intuitivno. 14,3% ispitanika uvijek (5) donose odluke intuitivno, a 5,4% nikada (1) ne donose odluke intuitivno. Što znači da većina ispitanika često odnosno uvijek odlučuje intuitivno.

Isto tako, ispitanici su odgovorili smatraju li intuitivno odlučivanje rizičnim. 1 podrazumijeva nije, nikada rizično dok se pod 5 misli da, uvijek je rizično.

Grafikon 2: Je li intuitivno odlučivanje rizično?



Izvor: interni podaci

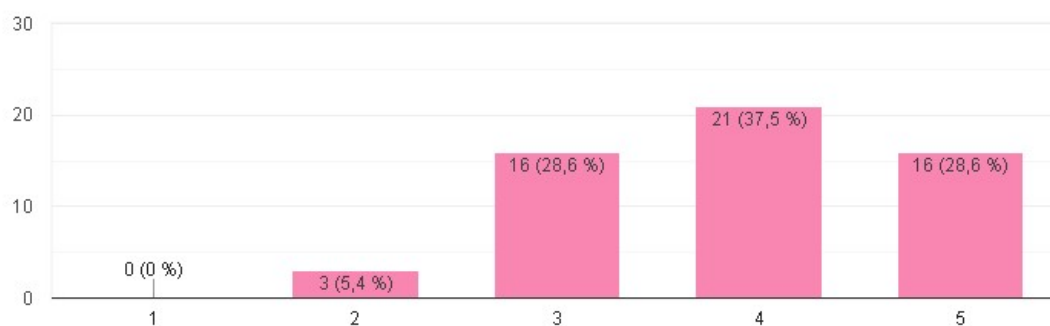
Prema tome, 48,2% ispitanika smatra da je intuitivno odlučivanje ponekad (3) rizično. 14,3% ispitanika smatra da je uvijek (5) rizično, a 1,8% smatra da nije nikada (1) rizično. Zanimljivo je primijetiti da većina smatra da je intuitivno odlučivanje rizično, ali isto tako često ili uvijek intuitivno odlučuju,

#### 2.4.2. Odlučivanje na temelju prosuđivanja

Odlučivanje na temelju prosuđivanja se nalazi između intuitivnog i racionalnog odlučivanja. Primjenjuje se u situacijama koje se ponavljaju, odnosno u programskom odlučivanju. Točnije, podrazumijeva donošenje odluka s obzirom na prijašnja iskustva i znanja istih ili sličnih situacija. Za odlučivanje na temelju prosuđivanja važno je hoće li se ponovljena odluka donositi u istim ili sličnim uvjetima. Ukoliko su se uvjeti uvelike izmijenili tada prijašnje iskustvo ništa ne znači te takvo odlučivanje ima sve elemente intuitivnog odlučivanja. Ovakvo odlučivanje je vrlo jeftino i brzo, no veliki nedostatak je ograničenost na odluke koje se ponavljaju. Kada se uvjeti odlučivanja izmijene, tada odluku donosimo na temelju intuicije ili na temelju racionalnog odlučivanja. To ne znači da je ovaj način odlučivanja manje važan jer se veliki broj odluka u poduzeću

ponavljanja, pa bi se čak moglo reći kako je ovo najčešće korišten način odlučivanja. Ovim načinom odlučivanja se donose operativne te rutinske odluke, odnosno odluke nižih razina menadžmenta. Najvažnije odluke u poduzeću se donose intuicijom i racionalnim odlučivanjem. Anketnim pitanjem je odgovoreno oslanjaju li se ispitanici na iskustvo prilikom odlučivanja. 1 podrazumijeva ne, nikada se ne oslanjaju na iskustvo dok se pod 5 misli da, uvijek se oslanjaju na iskustvo prilikom odlučivanja.

Grafikon 3: Oslanjate li se na iskustvo prilikom odlučivanja?



Izvor: interni podaci

Prema tome, 37,5% ispitanika se često (4) oslanja na iskustvo. 28,6% ispitanika se uvijek (5) i ponekad (3) oslanja na iskustvo, a ne postoji ispitanik koji se nikada ne oslanja na iskustvo. Velika većina ispitanika se oslanja na iskustvo prilikom odlučivanja.

### 2.4.3. Racionalno odlučivanje

Racionalno odlučivanje se sastoji od određenih faza i primjenjuje se u situacijama koje se ponavljaju. Na racionalan način odlučuju sistematični mislioci koji složene probleme dijele na elemente, odnosno manje dijelove.<sup>13</sup> Oni izrađuju plan aktivnosti i traže potrebne informacije za rješavanje problema korak po korak. U racionalnom odlučivanju veliku ulogu ima logika. Donošenje racionalnih odluka je dugotrajan proces jer se pokušavaju analizirati sve inačice i svakoj odrediti prednosti i mane, no nikada ne znamo jesu li zapravo sve inačice uzete u obzir. Tako da se može reći da ne postoji

<sup>13</sup> J. R. jr. Scheremerhorn, J. G. Hunt, R. N, *Organizational Behavior*, New York, John Wiley and Sons, 2000, str.180.

savršena racionalnost. Menadžeri imaju veliku odgovornost pri donošenju odluke jer se njihove odluke ne odnose samo na njih, nego i na živote drugih ljudi. Ovaj način odlučivanja je skup uz to što je spor. Iz tog razloga se koristi u situacijama u kojima je manji trošak odlučivanja od učinka koji se postiže donošenjem odluka na taj način. Još jedan od nedostatak ovakvog donošenja odluka je nedovoljna informiranost ukoliko je riječ o kraćem roku. Racionalno odlučivanje se provodi u nekoliko faza, broj faza se razlikuje prema autorima, no svaki autor navodi relevantne faza procesa racionalnog odlučivanja.

Faze racionalnog odlučivanja su:<sup>14</sup>

- Dijagnosticiranje problema,
- Prepoznavanje ograničenja u odlučivanju,
- Prepoznavanje mogućnosti, odnosno određivanje inačica,
- Procjena mogućnosti, odnosno ocjena inačica te
- Izbor određene inačice, odnosno donošenje najbolje odluke.

Poželjno je da se što više poslovnih odluka donosi racionalno, no to nije realno za očekivati. Glavne odluke će se i dalje najčešće donositi intuitivno, eventualno prosudbom, a gotovo nikada neće racionalno.

---

<sup>14</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, op.cit., str.177-182

### 3.Psihološki aspekti odlučivanja

#### 3.1.Etičko donošenje odluka

Donošenje odluka ne ovisi samo o racionalnosti i objektivnim informacijama, nego i o emocijama pojedinca, njegovom iskustvu, zabludama te pogreškama. Bez obzira na razinu na kojoj se menadžeri nalaze, svakodnevno se susreću s brojnim dilemama na poslu. Etičke dileme nužan su i sastavni dio poslovanja.<sup>15</sup> Pri donošenju takvih odluka veliku važnost imaju osobe vrijednosti, moral te etička načela. Ukoliko se pridržavamo navedenoga to se naziva etičko donošenje odluka. Etičko donošenje odluka je drugačije u svakoj situaciji. U jednoj situaciji određena stvar je etična, dok u drugoj situaciji ta ista stvar može biti potpuno neetična. Do toga dolazi jer ne smatraju svi jednake stvari etičnima odnosno neetičnima. Etične odluke se smatraju one odluke koje su prihvatljive većem broju ljudi dok su neetične odluke one koje prihvaća uži krug ljudi.<sup>16</sup> Etika i moral su jedni od ključnih elemenata donošenja odluka. Moral je jedan od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta dok je etika teorija ili filozofsko promišljanje tog odnosa.<sup>17</sup> Bez obzira promatramo li etiku i moral zajedno ili posebno, u oba slučaja se smatraju temeljem za prosudbu ispravnosti odluke.

Razlikujemo pet izvora odnosno razina etičnog ponašanja donositelja odluka:

1. Društvena etika,
2. Profesionalna etika,
3. Proslovna ili radna etika,
4. Organizacijska etika te
5. Osobna etika.

Društvena etika se odnosi za standarde za društveno ispravno ponašanje te norme odnosa među članovima društva. Obuhvaća pravednost, osobna prava, poštovanje zakona i slično. Društvena etika nastaje na temelju zakona, nepisanih vrijednosti, normi ili običaja koji određuju načine ponašanja.

---

<sup>15</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008, str.532.

<sup>16</sup> P. Sikavica, et.al., op. cit., str.343.

<sup>17</sup> B. Bebek i A. Kolumbić, *Poslovna etika*, Zagreb, Singerija, 2000, str.3.

Profesionalna etika se odnosi na standarde koji imaju pripadnici određene profesije te norme ponašanje u obavljanju određenog posla. Pripadnici istih profesija imaju iste ili slične vrijednosti. Razlog tomu je što svaka profesija tijekom obrazovanja na pojedince prenosi svoje norme i shvaćanja etičnog ponašanja.

Poslovna, odnosno radna etika podrazumijeva standarde koji se primjenjuju u poslovnim aktivnostima. U uskoj je vezi s profesionalnom i organizacijskom etikom.

Organizacijska etika se odnosi na ponašanje zaposlenika i menadžera, odnosno uključuje pravila i načine ponašanja u određenim situacijama koje utječu na druge zaposlenike u poduzeću. Propisuje poželjan način ponašanja donositelja odluke u poduzeću.

Osobna etika se odnosi na svakog pojedinca zasebno, odnosno na ono što svaki pojedinac smatra ispravnim ili neispravnim. Osobna etika se stječe u ranoj dobi, nasljeđujemo je od obitelji ili društva. Obuhvaća poštenje, pravednost, činjenje dobra, integritet i slično. Osobna etika se smatra najvažnijom razinom etičnog ponašanja donositelja odluka.

### *3.1.1. Organizacijske vrijednosti*

Organizacijske vrijednosti imaju vrlo veliku ulogu u usmjeravanju procesa donošenja odluka. U poduzeću je važno naglasiti koje su organizacijske vrijednosti kako se pojedinac prilikom donošenja odluka ne bi vodio osobnim vrijednostima koje je uvelike mogu razlikovati od vrijednosti organizacije. Uz organizacijske vrijednosti poduzeća sve više uključuju i etičke kodekse kako bi zaposlenici imali što bolju osnovnu za donošenje kvalitetnih odluka. Etički kodeksi su pravila poželjnog ponašanja i odlučivanja koja se zasnivaju na temeljnim vrijednostima, načelima i standardima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije.<sup>18</sup> Dakle, etički kodeksi propisuju smjernice za donošene etično ispravni odluka te se odnose na sve organizacijske razine. Etički kodeksi obuhvaćaju ljudska prava, brigu o okolišu, uvjete rada, odnose prema kupcima i dobavljačima i slično. Važno je naglasiti točno na kojim problem se djeluje te je poželjno dobiti potporu vrhovnog menadžmenta. Umjesto donošenja

---

<sup>18</sup> A. Aleksić, *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007, str.425.

vlastitog kodeksa ponašanja neke organizacije se odlučuju na korištenje etičkog kodeksa Hrvatske gospodarske komore. Etičkim kodeksom utvrđuju se osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu kako bi se doprinijelo otvorenijem i učinkovitijem poslovanju. Kodeksom se prihvaća obveza djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima.<sup>19</sup> Bez obzira na etičke kodekse pojedinac odlučuje hoće li se zapravo pridržavati danih normi, tako da glavnu ulogu u odlučivanju ponovno igraju moral i osobne vrijednosti. Uz etičke kodekse važno je spomenuti i etičke standarde. Oni nisu zapisani već su to društveno prihvaćeni načini ponašanja. S obzirom da se prenose samo usmenim putem često se mijenjaju i prilagođavaju svakoj situaciji zasebno. Etički standardi nisu toliko korisni kao etički kodeksi jer nemaju točno utvrđenu normu što većina prihvaća pa se može dogoditi da donesena odluka ne bude etična.

Uz navedeno, donositelj odluke može primijeniti četiri različita etička kriterija:<sup>20</sup>

1. Utilitarni kriterij,
2. Kriterij prava,
3. Kriterij pravde te
4. Individualistički kriterij.

Utilitarni odnosno utilitaristički kriterij govori o odlukama donesenim na temelju osobnih ishoda. Moralnom odlukom se smatra ona odluka koja je pogodna za što veći broj ljudi te da pritom bude nepogodna za što manji broj ljudi. Ovaj pristup obično je najzastupljeniji pristup poslovnog odlučivanja.

Kriterij fokusiranja na prava ili kriterij prava podrazumijeva donošenje odluka pojedinca na temelju zakona kako odluke ne bi nikoga ugrozile. Ovaj kriterij obuhvaća slobodu govora, privatnost, vlasništvo i slično.

Kriterij fokusiranja na pravu odnosno kriterij pravde traži od donositelja odluka da provodi pravila kod kojih su pozitivni i negativni efekti jednako raspoređeni. Glavna bit ovog kriterija su jasno određena pravila.

---

<sup>19</sup> Hrvatska gospodarska komora, Kodeks etike u poslovanju, dostupno na: <https://www.hgk.hr/kodeks-etike> (pristupljeno 9.rujna 2020.)

<sup>20</sup> P. Sikavica et.al., op.cit., str.350.

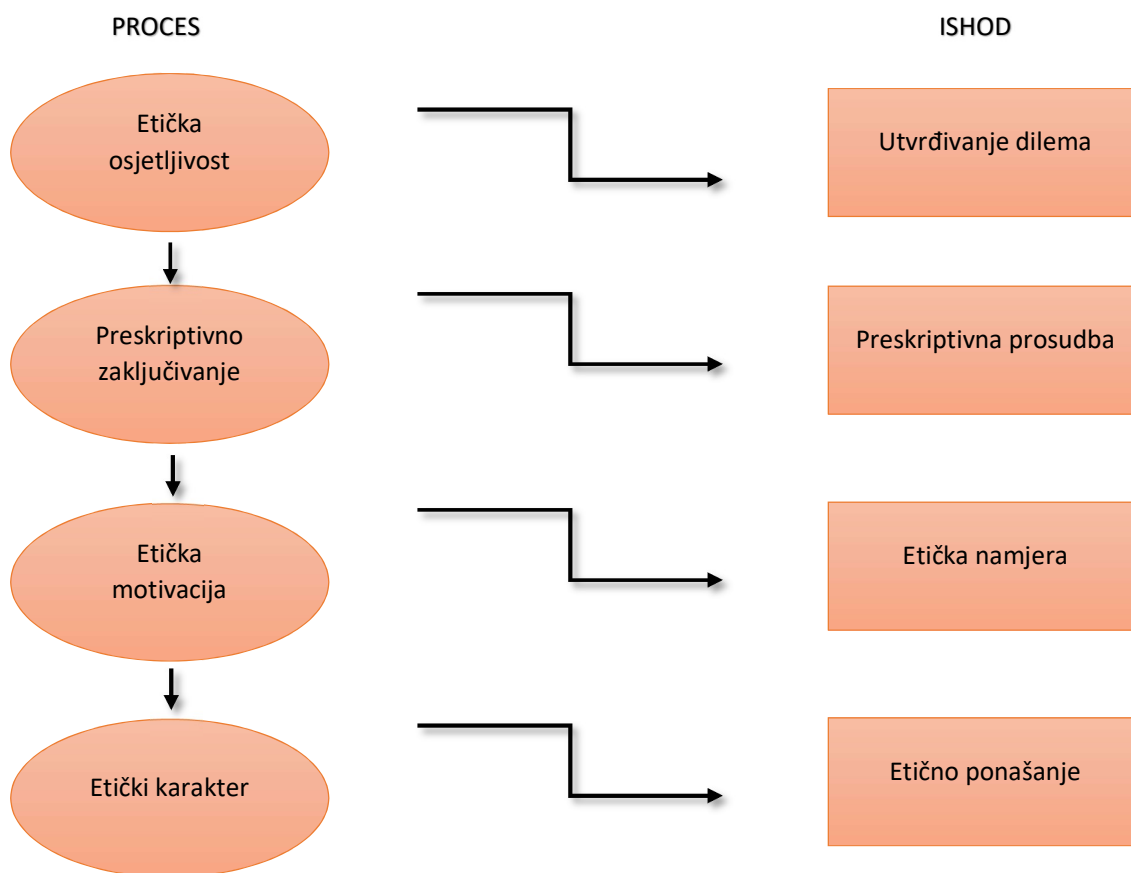
Individualistički kriterij smatra da je moralno ponašanje ono ponašanje koje najbolje ispunjava osobne interese što dugotrajnije. Podrazumijeva razmišljanje da pojedinac bude prema drugima onakav kakav želi biti prema sebi. Odluka je vrijeduje u dobru ili zlu u odnosu na drugu inačicu odluke.

Svaki od navedenih pristupa ima nedostatke i prednosti tako da bi idealno bilo iz svakoga kriterija izdvojiti najkorisnije za svako poduzeće pojedinačno. Naravno, za koji će se tko kriterij odlučiti veliku važnost imaju i osobne vrijednosti.

### *3.1.2. Osobne vrijednosti*

Osobne vrijednosti su uvjerenja pojedinca kojima on smatra određeno ponašanje poželjnim. Svaki pojedinac smatra druge stvari ispravnima odnosno dobrima što znači da može doći do donošenja neetičkih odluka. Razlog razlikama među pojedincima mogu biti različite važnosti prema slobodni, samopoštovanju, odgovornosti, jednakosti i slično. Ovaj način donošenja odluka je pojedinca vrlo izazovan jer često ono do čega je pojedincu stalno i odluka koju donese nisu jednaki zbog dvostrukih kriterija čime se narušava jednakost i pravda. Primjer toga je zapošljavanje novog radnika. Pojedinac ima točno određeni kriterij zapošljavanja, no na razgovor za posao se prijavio susjed pojedinca. Ukoliko pojedinac ne bude gledao sam poslovno okruženje i zaposli susjeda iz privatnih razloga, dolazi do narušavanja pravde. Također, može doći do toga da ono što pojedinac smatra ispravnim za poduzeće nije jednako njegovim osobnim vrijednostima do čega može doći do narušavanja ciljeva poduzeća. Osim ukoliko pojedinac odluči ne prijeći preko svojih osobnih vrijednosti zbog poduzeća. Osobe koje su spremne upozoriti na neetično ponašanje i etične probleme koji se pojavljuju u poduzećima se nazivaju zviždači. Jedan od najčešćeg primjera zviždača je etički povjerenik. Kako bi se u što većem broju donosile etičke odluke razvijeni su razni modeli kako bi dodatno objasnili proces te nužne korake. Jedan od najpoznatijih modela je Restov model (slika 3).

Slika 3: Restov model



Izvor: Sikavica P. et. al., Poslovno odlučivanje, Zagreb, Informator, Školska knjiga, 2014., str. 347.

Navedeni model prikazuje proces etičnog donošenja odluka kroz četiri različita psihološka koraka:<sup>21</sup>

- Moralna osviještenost kojoj je zadatak prepoznati moralno pitanje,
- Moralna prosudba koja treba razviti i razmotriti moguće izbore i njihove posljedice,

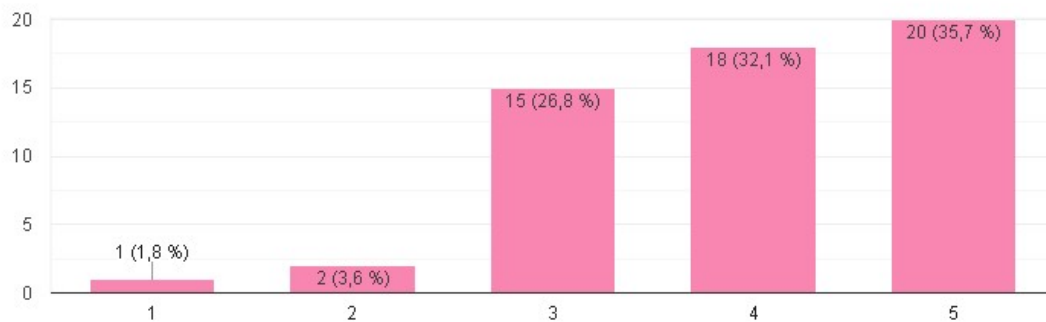
<sup>21</sup> T. M. Jones, *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, Academy of Management Review, 1991, str.368.



- Moralne namjera kojom treba odlučiti staviti pitanje morale ispred svih ostalih dilema u odlučivanju te
- Moralna akcija koja djeluje u skladu s moralnim načelima.

Ovakav model moralne akcije se često koristi za opisivanje procesa moralnog odlučivanja na određenom radnom mjestu. Nažalost, veliki broj organizacija nije upoznat s ovim ili sličnim modelima tako su zaposlenici često prepušteni sami sebi i svojim osobnim vrijednostima pri donošenju odluka. U poduzećima se ne bi trebali oslanjati samo na osobne vrijednosti pojedinca jer se uvelike mogu razlikovati na druge pojedince i na ono što je zapravo etično. Preporučuje se primjena standarda kako bi se organizacijske vrijednosti bile jasno istaknute. Anketnim pitanjem je odgovoreno koliki utjecaj ima osobna etika na donošenje odluka. 1 podrazumijeva da osobna etika nema utjecaj na donošenje odluka dok se pod 5 misli da ima potpuni utjecaj.

Grafikon 4: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima osobna etika?



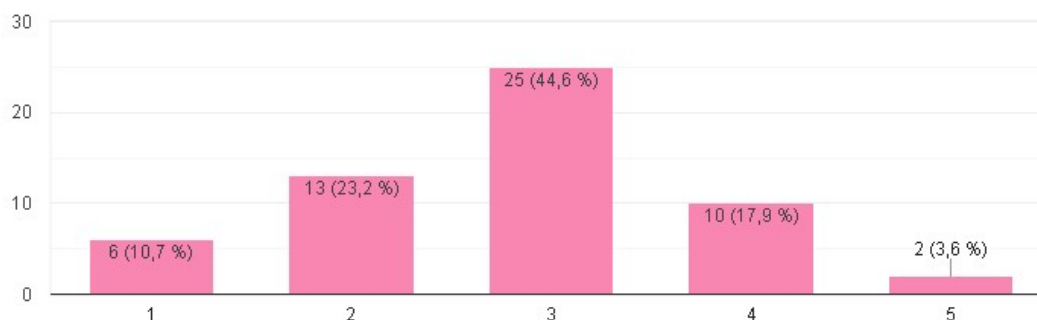
Izvor: interni podaci

Čak 35,7% ispitanika smatra da osobna etika ima potpuni utjecaj (5), a 1,8% smatra da osobna etika nema utjecaj (1) na njih prilikom donošenja odluka. Iz grafikona 4 je vidljivo da ispitanici smatraju osobnu etiku vrlo važnu za donošenje odluka.

### 3.2. Emocije u donošenju odluka

Ljudi svakodnevno odlučuju ne samo glavom već i svojim emocijama. U prošlosti se na emocije gledalo kao na izvor iracionalnosti, no danas je priča drugačija. Bihevioristička teorija je imala veliki utjecaj na davanje pozornosti emocijama te se tako danas smatra da emocije imaju veliki utjecaj pri donošenju odluka. Važno je istaknuti kako emocije nisu dio procesa donošenja odluka, nego su bitan element. Donositelji odluka ne mogu odlučiti bez vlastitih i tuđim emocija. Emocije olakšavaju proces donošenja odluke (grafikon 5). Anketnim pitanjem je odgovoreno olakšava li uključivanje emocija donošenje odluka. 1 podrazumijeva ne, nikada dok se pod 5 misli da, uvijek.

Grafikon 5: Olakšava li uključivanje emocija donošenje odluka?



Izvor: interni podaci

Prema tome, 44,6% ispitanika smatra da uključivanje emocije na njih ima srednji utjecaj, odnosno da ponekad (3) uključivanje emocija olakšava donošenje odluka. Samo 3,6% ispitanika smatra da emocije olakšavaju donošenje odluka uvijek (5), a 3,6% smatra da emocije nikada ne olakšavaju (1) donošenje odluka.

Emocije odnosno osjećaji su snažni psihički procesi usmjereni na druge ljude ili određeni događaj. Emocije se smatraju ključnim elementom racionalnog odlučivanja. Emocije ne treba negirati, nego ih treba naučiti prepoznati te upravljati istima. Pojavljuju se u raznim situacijama te mogu biti različitog intenziteta. Neke od ključnih emocija su strah, ljutnja, tuga, radost, ponos, ljubomora, razočarenje i slično. Najstraženija emocija u procesu donošenja odluka je žaljenje. Žaljenje je negativna emocija. Donositelj odluke može žaliti zbog nečega pa donijeti odluku temeljem toga,

no može žaliti i nakon što donose neispravnu odluku. Negativne odluke su dugotrajnije i snažnije od pozitivnih.

Postoji veliki broj emocija: ljutnja, prezir, oduševljenje, zavist, strah, frustracija, razočarenje, stid, gnušanje, sreća, mržnja, nada, ljubomora, radost, ljubav, ponos, iznenađenost, tuga.<sup>22</sup>

Pozitivne emocije su radost, iznenađenost, zahvalnost i slično. Pozitivno utječu na donositelja odluke jer ne mogu poboljšati vještine rješavanja problema. Pozitivno raspoložene osobe lakše se i brže donositi odluke. Pozitivne emocije će poboljšati suradnju među donositeljima odluka te tako dodatno olakšati proces.

U negativne emocije pripadaju ljutnja, strah, žaljenje, osjećaj krivnje i slično. One su suprotnost pozitivnim emocijama. Otežavaju donošenje odluka jer je narušena vještina rasuđivanja, donositelj odluka nije dovoljno skoncentriran na trenutna događanja i drugo. Negativne emocije mogu rezultirati i ne donošenjem odluka. Tijekom procesa odlučivanja potrebno je upravljati negativnim emocijama tako da omoguće donošenje racionalne odluke.

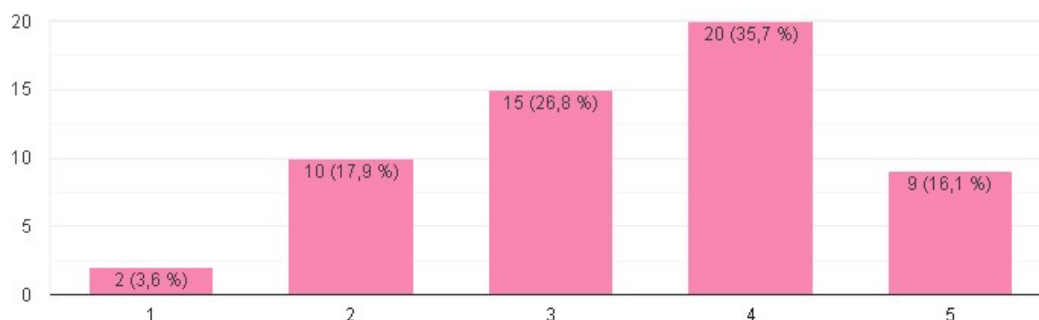
Emocije oblikuju raspoloženje donositelja odluka. Pesimistični pojedinci donose lošije odluke od pozitivnih pojedinaca. Bez obzira jesu li emocije negativne ili pozitivne, pomažu u bržem donošenju odluka. Donositelj odluka na temelju emocija reagira instinktivno. To može korisno, ali s druge strane, može doći do brzopletosti i nedovoljnog promišljanja. Naravno, donositelj odluka nikada ne bi trebao u potpunosti zanemariti svoje osjećaje. Upravljanje emocijama je važna vještina jer ukoliko se pojedinac osjeća pozitivno skloniji je prihvatiti rizik, što nužno nije uvijek ispravna odluka. Što je emocija većeg intenziteta to više pažnje odvlači s procesa donošenja odluke. Dakle, kontrolom emocija olakšavamo donošenje odluke. Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim osjećajima i osjećajima drugih pojedinaca. To je jedna od najvažnijih osobnosti menadžera, posebno menadžera visokih pozicija. Moglo bi se reći da emocije potiču moralnije odluke. U procesu donošenja odluka, utjecaj na emocije može imati i moć s time da, manja moć podrazumijeva negativne emocije, a veća pozitivno, no nije strogo tako. Etičko donošenje odluka ne bi bilo moguće bez emocija. Emocije ne treba ignorirati,

---

<sup>22</sup> P. Sikavica, et al., op.cit., str.352.

nego njima treba naučiti upravljati. Anketnim pitanjem je odgovoreno koliki utjecaj imaju emocije na donošenje odluka. 1 podrazumijeva da emocije nemaju utjecaj na donošenje odluka dok se pod 5 misli da imaju potpuni utjecaj.

Grafikon 6: Koliki utjecaj na donošenje odluka imaju emocije?



Izvor: interni podaci

Prema tome, 35,7% ispitanika smatra da emocije na njih imaju veliki utjecaj (4). Čak 16,1% ispitanika smatra da emocije imaju potpuni utjecaj (5), a 3,6% smatra da emocije nemaju utjecaj (1) na njih prilikom donošenja odluka. Na grafikonu 6 je vidljivo da se ispitanici u više od 50% slučajeva vode emocijama.

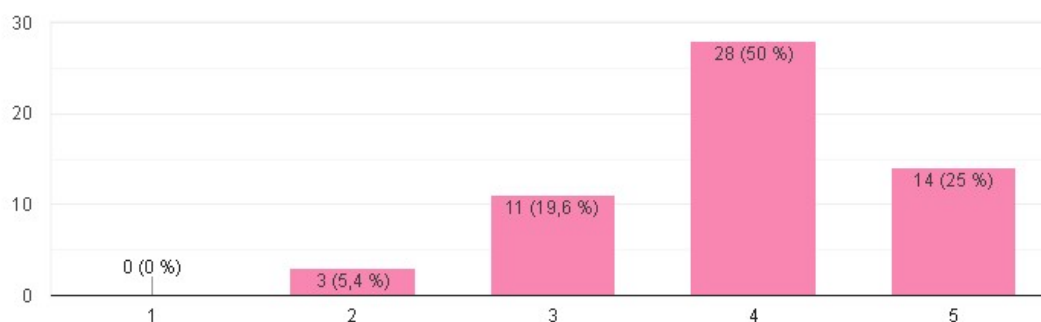
### 3.3.Uloga osobnosti u odlučivanju

Osobnost su svi načini na koje pojedinac reagira na druge pojedince i odražava interakcije s njima. Osobnost se opisuje u smislu mjerljivih osobina koje osoba iskazuje. Može biti rezultat nasljeđa ili okoline. Nasljeđe se odnosi na spol, reflekse, visinu i druge čimbenike koji su određeni pri začeću. Nasljeđe je pod utjecajem biološke, fiziološke i psihološke strukture roditelja svakog pojedinca. U okolinu se ubrajaju prijatelji i društvene grupe te općenito kultura u kojoj smo odgojeni. Svaka situacija potiče različite aspekte osobnosti svakog pojedinca. Može se reći da nam nasljeđe pripisuje urođene sposobnosti i karakteristike, ali okolina je ta koja će prilagoditi osobnost svakoj osobi zasebno. Među česte karakteristike ubrajaju se sramežljivost, agresivnost, lijenost, odanost, ambicioznost i plašljivost. Što se neka karakteristika češće iskazuje u različitim situacijama ta je crta osobnosti važnija za tu

osobu. Najpoznatiji test osobnosti naziva se Model Big Five<sup>23</sup> čiji su faktori ekstrovertiranost, ugodnost, savjesnost, emocionalna stabilnost odnosno neuroticizam te otvorenost prema iskustvu. Ekstrovertiranost je dimenzija osobnosti koja opisuje osobu koja je društvena i druželjubiva. Ugodnost opisuje osobu koja je dobra i ima povjerenja u druge. Savjesnost je odnosi na odgovornog, pouzdanog, upornog i organiziranog pojedinca. Emocionalna stabilnost podrazumijeva osobu koja je smirena, pozitivna, ima samopouzdanja te je suprotnost osobi koja je nervozna i negativna. Osobnost otvorenosti prema iskustvu je osoba koja ima sposobnosti imaginacije, osobna koja je osjećajna i znatiželjna.

Anketnim pitanjem je odgovoreno koliki utjecaj ima osobnost na donošenje odluka. 1 podrazumijeva da osobnost nema utjecaj na donošenje odluka dok se pod 5 misli da ima potpuni utjecaj.

Grafikon 7: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima osobnost?



Izvor: interni podaci

Prema tome, 50% ispitanika smatra da osobnost na njih ima veliki utjecaj (4). Čak 25% ispitanika smatra da osobnost ima potpuni utjecaj (5), a nitko ne smatra da osobnost nema utjecaj (1) na njih prilikom donošenja odluka. 53 od 56 ispitanika smatra da osobnost ima utjecaj na donošenje odluka

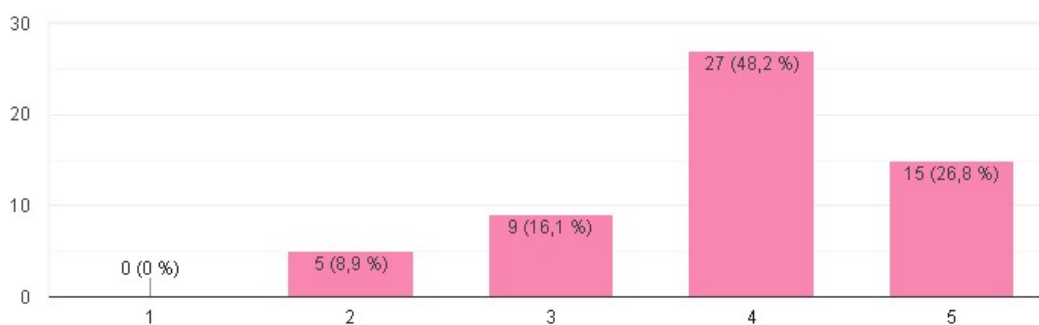
<sup>23</sup> S. P. Robibins i T. A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2013, str.110.

### 3.4. Uloga percepcije u odlučivanju

Percepcija je pojam kojim pojedinci tumače svoje dojmove kako bi dali smisao svojoj okolini. Percepcija pojedinca može se razlikovati od objektivne stvarnosti. Na percepciju utječu stavovi, osobnost, motivi, interesi, iskustvo, očekivanja. Osim čimbenika koji proizlaze od promatrača na percepciju utječu i situacijski čimbenici koji uključuju vrijeme te radno i društveno okruženje. Također na percepciju imaju utjecaj i čimbenici koji polaze od ciljnog objekta kao što su zvuk, pokret, veličina, blizina, novost i slično. Prečice u prosuđivanju drugih nam omogućavaju da brzo stvorimo točne percepcije o pojedincima te nam pružaju valjane podatke za predviđanja. Najčešće korištene prečice su selektivna percepcija, halo efekt, efekti kontrasta, projekcija te stereotipiziranje. Selektivna percepcija se odnosi na osobu koja selektivno interpretira ono što vidi na temelju vlastitih interesa, osobne prošlosti te vlastitih iskustava i stavova. Halo efekt je stvaranje općeg dojma o pojedincu na temelju samo jedne karakteristike. Efekt kontrasta podrazumijeva procjenu karakteristika neke osobe pod utjecajem usporedbe s drugim nedavno susretnim ljudima. Projekcija se odnosi na pripisivanje vlastitih karakteristika drugim ljudima dok je stereotipiziranje prosuđivanje o nekome na osnovi grupe u kojoj ta osoba pripada. Navedene prečice nisu nepogrešive te nas mogu dovesti u neprilike. Kako bi izbjegli spomenute neprilike važno je razumijete prečice pomoću kojih se mogu prepoznati situacije kada bi mogle dovesti do značajnog iskrivljenja stvarnosti.

Anketnim pitanjem je odgovoreno koliki utjecaj ima percepcija na donošenje odluka. 1 podrazumijeva da percepcija nema utjecaj na donošenje odluka dok se pod 5 misli da ima potpuni utjecaj.

Grafikom 8: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima percepcija?

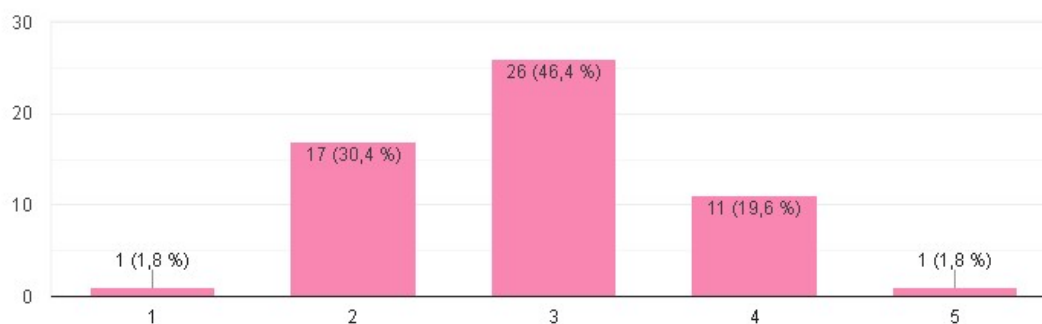


Izvor: interni podaci

Prema tome, 48,2% ispitanika smatra da percepcija na njih ima veliki utjecaj (4). Čak 26,8% ispitanika smatra da percepcija ima potpuni utjecaj (5), a nitko ne smatra da percepcija nema utjecaj (1) na njih prilikom donošenja odluka.

Isto tako, ispitano je razlikuje li se percepcija ispitanika od objektivne stvarnosti prilikom odlučivanja. 1 podrazumijeva ne, nikada se percepcija ne razlikuje od objektivne stvarnosti dok se pod 5 da, uvijek se razlikuje od objektivne stvarnosti.

Grafikom 9: Razlikuje li se objektivna stvarnost od percepcije prilikom odlučivanja?



Izvor: interni podaci

Prema tome, 46,4% ispitanika smatra da se njihova percepcija ponekad (3) razlikuje od objektivne stvarnosti. Samo 1,8% ispitanika smatra da se njihova percepcija uvijek (5) razlikuje od objektivne stvarnosti, kao što i 1,8% ispitanika smatra da se njihova percepcija nikada (1) ne razlikuje od objektivne stvarnosti.

## 4. Pogreške pri donošenju odluka

Pogreške nastaju kada donositelj odluka nije dovoljno informiran, u uvjetima nesigurnosti i rizika te kada je nedovoljno vremena za sagledavanje važnih elemenata. Pogreška u procesu donošenja odluka može nastati kod pojedinca, u skupini ili na razini organizacije. Pogreške mogu nastati zbog osobnih vrijednosti, intenzivnih emocija, umora, nedovoljnog znanja ili vještina. Ukoliko postoji određeni rok, on također pridonosi pogreškama.

Kao najučestalije i najozbiljnije pogreške moguće je izdvojiti:<sup>24</sup>

- Odlučivanje o pogrešnom problemu,
- Pogrešno identificiranje ključnih kriterija i ciljeva,
- Definiranje nekvalitetnih i nekreativnih inačica,
- Zanemarivanje ključnih posljedica definiranih inačica,
- Neadekvatne mogućnosti kompromisa,
- Zanemarivanje nesigurnosti u odlučivanju,
- Zanemarivanje tolerancije rizika te
- Zanemarivanje povezanosti odluka.

Ukoliko pogreška nije rezultat procesa donošenja odluke, onda je rezultat načina razmišljanja donositelja odluka. To se događa kod vrhovnih menadžera. Često riskiraju kako bi održali svoj rizik ili izbjegavaju odgovornost za pogreške. Pogreške koje proizlaze iz načina razmišljanja donositelja odluka se nazivaju psihološke zamke odlučivanja.<sup>25</sup>

### 4.1. Zamka sidrenja

Jedna je od najčešćih psiholoških zamki odlučivanja. Riječ je o kada donositelj odluke preveliku važnost pridonosi prvoj inačici koju razmatra. Ta prva alternativna ostaje „usidrenja“ u umu donositelja odluke. Primjer bi bio kupovina tenisica. Pojedinac je odlučio kupiti nove tenisice i otišao je u trgovinu i našao tenisice koje mu odgovaraju.

---

<sup>24</sup> J. S. Hammond, R. L. Keeney, H. Raiffa, *Smart choices: a principal guide to making better decisions*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, str.189.

<sup>25</sup> ibidem, str. 146.



Odlučio je pogledati u drugoj trgovini, no nijedne druge mu ne odgovaraju jer razmišlja samo o prvim tenisicama koje su zadovoljile njegove potrebe. Dakle, sve ostale tenisice odnosno odluke pojedinac uspoređuje s prvom inačicom. Taj problem se može riješiti sagledavanjem odluke iz različite perspektive umjesto da se zadovolji prvom inačicom koja zadovoljava određene zahtjeve. Važno je da su donositelji odluka na visokim pozicijama otvorenom uma, odnosno da sagledavaju veću sliku, a ne da prihvate prvo zadovoljavajuće rješenje. Prilikom razgovara s drugim kolegama potrebno je ne iznositi vlastito mišljenje kako i njima ne bi „usidrili“ prvu inačicu, već je potrebno iznijeti samo objektivne informacije.

#### **4.2.Zamka status quo**

Do ove zamke dolazi zbog nepoduzimanja akcija radi izbjegavanja odgovornosti. Poduzimanjem određene akcije znači preuzimanje i određene odgovornosti. Donositelji odluka smatraju da je veći rizik nešto promijeniti nego zadržati postojeću situaciju što u većini slučajeva nije točno. Ljudi se osjećaju lošije zbog negativnih posljedica neke odluke koje su prouzrokovali svojom akcijom, nego zbog negativnih posljedica odluke u kojima su ostali pasivni. Primjer za to može biti ulaganje. Donositelj odluke je dobio ponudu da uloži 10 000 € za kupnju dionica koje će u roku godine dana narasti trostruko i tako će mu se vratiti više od uloženog. Donositelj odluke zbog straha ostaje pasivan i ne iskorištava pruženu priliku. No s druge strane, njegov konkurent iskorištava tu priliku te postaje još konkurentniji na tržištu. Prema tome, vidi se da je potrebno izložiti se riziku, a pasivnost nikada ne treba biti rješenje. Kako bi izbjegli zamku statusa quo donositelj odluke nikada ne treba pasivnost gledati kao jedini način rješavanja problema. Potrebno je sagledati alternative iz perspektive sadašnjosti i perspektive budućnosti kako bi potvrdili da inačica status quo nije najpovoljnije rješenje. Također, ukoliko su kvalitetnije inačice dugotrajniji i složeniji proces donositelj odluke ne smije odustati i odabrati jednostavniji i brži način, odnosno inačicu status quo.

### **4.3.Zamka prethodnih odluka**

Podrazumijeva utjecaj prethodnih na buduće odluke. Ova zamka se još naziva i zamka nataloženih troškova. Problem nastaje kada donositelj odluke sam sebi ne želi priznati pogreške iz prošlosti te nastavlja činiti isto i tako se uvlačiti u još veće probleme. Primjer ove zamke je kupovina korištenog stroja. U poduzeću X iznenadno je prestao raditi vrlo važan stroj bez kojega proizvodnja nije moguća. Pojedinaac odlučuje kako bi bilo najbolje kupiti korišteni stroj koji je jeftiniji jer smatra da što prije trebaju nadoknaditi gubitak u proizvodnji. Korišteni stroj je bio u funkciji mjesec dana te nakon toga dolazi do ponovnog kvara. Proizvodnja je ponovno zaustavljena te se opet ostvaruju gubici u proizvodnji te pojedinac i dalje ne želi kupiti novi stroj već korišteni stroj dodatno popravljati. Kvar se ponovio nekoliko puta, no pojedinac i dalje ne odustaje od korištenog stroja. Možemo zaključiti da bi kupovina novog stroja odmah na početku uštedjela novac poduzeću X te bi se proizvodnja nesmetano odvijala. U ovom primjeru vidimo kako pojedinac ne želi priznati učinjene greške te tako poduzeće gura u propast. Kako bi se izbjegle ovakve situacije potrebno je poslušati savjete suradnika koji nisu bili uključeni u donošenje prijašnjih odluka. Važno je da se donositelj odluka ne boji neuspjeha jer će taj strah samo dovesti do još većih pogrešaka u odlučivanju.

### **4.4.Zamka potvrđivanja**

Uključuje selektivan odabir informacija pri odlučivanju. To znači da donositelj odluke ne uzima u obzir informacije koje se ne slažu s njegovim izborom rješenja odluke. Donositelj odluke treba provjeriti poznate činjenice te ih argumentirati sa suradnicima, svaku svoju odluku treba detaljno ispitati te pri tome biti iskren i pronaći argumente protiv vlastitih stavova.

### **4.5.Zamka procjene i predviđanja**

Nastaje utjecajem samopouzdanja, opreza i iskustva na odlučivanje. Donositelji odluka najčešće donose procjene na temelju znanja i dosadašnjeg iskustva. Preveliko samopouzdanje donositelja odluke može dovesti do loše procjene koja može dovesti do velikih financijskih gubitaka isto tako preveliki oprez pri donošenju odluka nije

poželjan jer ponekad je potrebno riskirati, a ne samo igrati na sigurno. Na lošu procjenu može utjecati vlastito iskustvo iz prošlih događaja koje je ostavilo snažan dojam na donositelja odluke. Kako bi se zamka procjene i predviđanja izbjegla donositelj odluke treba primijeniti analitički pristup u procjeni i predviđanjima u uvjetima nesigurnosti, poželjno je uključiti i suradnike u taj proces, zatražiti povratne informacije ili prijedlog rješenja problema te se ne povoditi dojmovima iz prošlih iskustava.

## 5. Zaključak

Za savladavanje psiholoških aspekata odlučivanja potrebno je biti dobro upoznat s procesom odlučivanja. Odlučivanje je proces odabira između nekoliko inačica. Ljudi odlučuju i onda kada nisu svjesni toga, svakoj našoj i najmanjoj odluci slijedio je dugotrajan ili kratkotrajan proces. Kod donošenja odluka, važno je da iza svake svoje odluke stojimo jednako kada donosimo odluke samostalno i u grupi. Pri grupnom odlučivanju potrebno je svima dati priliku da iskažu svoje mišljenje te ne utjecati na ničije razmišljanje. Niže razine menadžmenta imaju izvršnu funkciju. Što je viša razina menadžmenta to se više odluka donosi. Na najnižim razinama se donose operativne i rutinske odluke, a na najvišim razinama strateške i taktičke. Vrhovni menadžeri često svoje odluke donose intuitivno. Potrebno je vjerovati samome sebi, no ne slijepo. Uvijek je korisno poslušati tuđe savjete i prijedloge, no na kraju trebamo samostalno donijeti najrizičnije odluke. Prema provedenoj anketi ispitanici smatraju intuitivno odlučivanje rizičnim, no često se njime koriste. S druge strane, većina ispitanika se oslanja na iskustvo. Emocije su važan dio naših odluka te iz toga razloga moramo imati vještinu emocionalne inteligencije. Upravljanje svojim i tuđim emocijama je najcjenjenija kvaliteta menadžera. Prema provedenoj anketi, osobna etika i emocije se smatraju vrlo važnim faktorima odlučivanja te više od polovice ispitanika smatra da emocije olakšavaju proces donošenja odluka. Osobnost i percepcija imaju važnu ulogu u donošenju odluka te ih ispitanici smatraju važnim aspektom odlučivanja. U procesu donošenja odluka pogreške su česte, no sve se može ispraviti ukoliko se na vrijeme prizna ili uvidi pogreška. Važno je da krajnji rezultat odlučivanja bude odluka koja zadovoljava pojedinca i organizaciju u kojoj se on nalazi.

## Literatura

1. Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
3. Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Zagreb, Singerija, 2000.
4. Borović, S., prema: Kapustić, S., *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991.
5. Buble, M., *Management*, Split, Ekonomski fakultet, 1993.
6. Durham, R. B., Pierce, J. L., *Management*, Scott, Glenview, Foresman and Company, 1989.
7. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R., *Management and Organizational Behaviour*, Boston, Allyn and Bacon, 1990.
8. Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H., *Smart choices: a principal guide to making better decisions*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
9. Jones, T. M., *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, Academy of Management Review, 1991.
10. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F., *Management*, New York, Harper and Row, 1985.
11. Moorehead, G., Griffin, R. W., *Organizational Behaviour*, drugo izdanje, Boston, Houghton Mifflin, 1989.
12. Schermerhorn, J. R. jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., *Organizational Behavior*, New York, John Wiley and Sons, 2000.
13. Sikavica, P., et. al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
14. Robbins, S. P. i Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2013.

Internetski izvori:

1. Hrvatska gospodarska komora, Kodeks etike u poslovanju, dostupno na:  
<https://www.hgk.hr/kodeks-etike> (pristupljeno 9.rujna 2020.)

## **Popis slika**

Slika 1: Struktura radnog vremena zaposlenih

Slika 2: Vrste odluka koja se donose po pojedinim razinama menadžmenta

Slika 3: Restov model

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Donosite li odluke na temelju intuicije?

Grafikon 2: Je li intuitivno odlučivanje rizično?

Grafikon 3: Oslanjate li se na iskustvo prilikom odlučivanja?

Grafikon 4: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima osobna etika?

Grafikon 5: Olakšava li uključivanje emocija donošenje odluka?

Grafikon 6: Koliki utjecaj na donošenje odluka imaju emocije?

Grafikon 7: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima osobnost?

Grafikom 8: Koliki utjecaj na donošenje odluka ima percepcija?

Grafikom 9: Razlikuje li se objektivna stvarnost od percepcije prilikom odlučivanja?



## **Prilog: Anketa**

### **Psihološki aspekti odlučivanja**

Poštovani, upitnik pred Vama namijenjen je za pisanje završnog rada na temu Psihološki aspekti odlučivanja. Cilj upitnika je istražiti u kojoj mjeri emocije, osobnost, percepcija i osobna etika imaju utjecaj na odlučivanje.

Anketa je potpuno anonimna te će se odgovori koristiti isključivo u navedenu svrhu. Molim Vas da odvojite 5 minuta svoga vremena i na pitanja odgovorite iskreno.

Anketa je namijenjena svim punoljetnim osobama koje su bile ili su trenutno zaposlene.

Unaprijed hvala na Vašem odgovoru.

**Na skali označite koliki utjecaj na Vaše donošenje odluka imaju emocije.**

Nemaju utjecaj 1 2 3 4 5 Potpuni utjecaj

**Na skali označite koliki utjecaj na Vaše donošenje odluka ima osobnost.**

Nema utjecaj 1 2 3 4 5 Potpuni utjecaj

**Na skali označite koliki utjecaj na Vaše donošenje odluka ima percepcija.**

Nema utjecaj 1 2 3 4 5 Potpuni utjecaj

**Na skali označite koliki utjecaj na Vaše donošenje odluka ima osobna etika.**

Nema utjecaj 1 2 3 4 5 Potpuni utjecaj

**Olakšava li uključivanje emocija donošenje odluka?**

Ne, nikad 1 2 3 4 5 Da, uvijek

**Donosite li odluke na temelju intuicije?**

Ne, nikad 1 2 3 4 5 Da, uvijek

**Oslanjate li se na iskustvo prilikom odlučivanja?**

Ne, nikad 1 2 3 4 5 Da, uvijek

**Je li intuitivno odlučivanje rizično?**

Nije, nikad 1 2 3 4 5 Da, uvijek

**Razlikuje li se objektivna stvarnost od Vaše percepcije prilikom odlučivanja?**

Ne, nikad 1 2 3 4 5 Da, uvijek

**Spol**

Muški

Ženski

**Godine života**

18-29

30-39

40 i više

**Godine radnog staža**

1-5

6-10

10-15

16-20

21 i više

## **Sažetak**

Svaki proces odlučivanja završava donošenjem odluke.

Poslovno odlučivanje se može definirati kao izbor između dvije ili više inačica rješavanja problema u poslovnim situacijama. Odluke se mogu donositi individualno i skupno, zavisno o tome koliko osobe sudjeluje u preuzimanju odgovornosti za donesenu odluku.

Na svaku odluku veliki utjecaj imaju psihološki aspekti. Etičko donošenje odluka se odnosi na osobne i organizacijske vrijednosti koje se često mogu razlikovati. Pri donošenju odluka ponekad je potrebno zanemariti osobne vrijednosti te poštovati vrijednosti organizacije u kojoj se djeluje jer ne shvaćaju svi jednake stvari etičnima odnosno neetičnima. Emocije se smatraju ključnim elementom racionalnog odlučivanja te ih treba na vrijeme prepoznati i naučiti upravljati njima. Svaka situacija potiče različite aspekte osobnosti pojedinca. Pri odlučivanju važno je uvidjeti objektivnu stvarnost.

U radu su istaknute najčešće pogreške pri odlučivanju kako bi se iste prepoznale i uklonile na vrijeme.

U ovome radu provedeno je istraživanje putem ankete kako bi se uvidio utjecaj etike, emocija, osobnosti i percepcija na proces odlučivanja.

**Ključne riječi:** odlučivanje, etika, emocije, osobnost, percepcija

## Summary

Every decision-making process ends by making decision.

Business decision making can be defined as the choice between two or more versions of problem solving in business situations. Decisions can be made individually and collectively, depending on how many people are involved in taking responsibility for the decision made.

Every decision is greatly influenced by psychological aspects. Ethical decision-making refers to personal and organizational values that can often be different. When making decisions, sometimes, it is necessary to neglect personal values and respect the values of the organization in which one operates, because not everyone understands the same things as ethical or unethical. Emotions are considered a key element of rational decision-making and should be recognized in time and learned to manage. Each situation encourages different aspects of an individual's personality. When making a decision, it is important to see the objective reality.

In assignment, the most common mistakes in decision-making are highlighted in order to identify and eliminate them in time.

In this assignment, a survey was conducted to see the impact of ethics, emotions, personalities, and perceptions on the decision-making process.

**Keywords:** decision-making, ethics, emotions, personality, perception

