

ODLUČIVANJE U SAVREMENIM USLOVIMA

THE DECISION MAKING IN CONTEMPORARY CONDITIONS

Slobodan N. Bracanović¹

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.547>

Sažetak: *Odlučivanje, jedna je od najtežih ljudskih aktivnosti, naročito u domenima upravljanja i rukovođenja tj. menadžmenta i preduzetništva. Neodlučnost, karakteristična je mogućnošću pogrešnih odluka. Oblast odlučivanja objektivno parcijalno je istražena.*

Ključne riječi: *Odlučivanje, determinante, oblici, faze, etape, volja, energija, upornost.*

Abstract: *Decision making is one of the most difficult human activities, especially in the domains of management and leadership, management and entrepreneurship. The decision-making area was partially investigated.*

Keywords: *Decision making, determinations, shapes, stages, phases, will, power, persistence.*

1. PRETHODNE ODREDNICE

Odlučivanje predstavlja sistemski i sistematski proces, tok, sa jasnim konstitutivnim glavnim činiocima i elementima. Uspješnost privređivanja, poslovanja, zasniva se jasno na pravovremenom, ispravnom, efikasnom i efektivnom, toku odlučivanja.

Upravljačko-rukovodeće strukture u poslovnim, privrednim i društvenim organizacijama, nalaze se u poziciji, položaju, moći da donose, realizuju vlastite odluke.

Pojedine odluke taktičke su i operativne, kao i rutinske (šablonizovane, ukalupljene) i jednostavnije ih je prostije, donositi i sprovesti u pratičnom životu. Druge odluke su teže, kompleksnije, složenije i dugoročnije, strategijskih determinanti. Učinci, efekti, pojedinih odluka relativno su sigurni i izvjesni (jer apsolutna sigurnost realno ne postoji). Druge odluke veoma su riskantne, ili neizvjesne, maglovite. Postoje i umjerenija, prelazna stanja sa nižim rizikom, ili indiferentnošću. Svaki pojedinac (individua) nalazi se u stanjima i situacijama da donosi, ili je prinuđen donositi, odluke. [4] Naime; odlučivanje ne odnosi se jedino na upravljačko-rukovodeće kadrove u privrednim kolektivima. Strukture, na različitim nivoima organizacije i raznovrsnim funkcijama odlučuju, vršeći u ovome izbor između: dvije, ili više postojećih varijanti, ili određujućih alternativa. Odlučivanje oživotvoreno u donošenju odluka obuhvatan je tok i proces, a ne samo prosti akt izbora između dvije, ili više varijanti, ili alternativa. Neodlučnost stanje je haosa i anarhije. Ozbiljne (i studiozne) odluke zahtijevaju i pretpostavljaju sistematski tok; više koraka tj. iterativnih postupaka, procedura, tehnika; sa sagledavanjem i analiziranjem raznovrsnih podataka, informacija i činjenica, da bi se prevazišao i riješio kompleksan i aktuelni, gorući problem. Rešavanje i otklanjanje problema, dilema, nepoznanica, neizbježno prate udari teškoća, ometanja i ukupno „trenje“, kako u životu pojedinaca, tako i grupa, grupacija, timova i privredne i društvene organizacije.

¹ Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica

Odlučivanje, tj. donošenje odluka u privrednom, praktičnom životu, jedna je od najbitnijih, ili i na samom hijerarhijskom vrhu („piramide“, „drveta“) po važnosti, upravljačko-rukovodećih (menadžerskih) aktivnosti i djelatnosti; tj. poslova, zadataka i funkcija. [5] Imaju se u vidu raznovrsni činioci u „lancu“, ili „zamajcu“, kao i „spirali“ odlučivanja (preduzetnici, alokatori izvora i resursa, dobavljači, tržište, marketinški posrednici i dr.). Odvažnost, hrabrost, energičnost bitne su determinante. Upravljačko-rukovodeća (preduzetničko-menadžerska) struktura u procesu odlučivanja, kreira, donosi odluke u sferama, domenima i dometima: osmišljavanja, programiranja, koncepcija, projektovanja, planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole i dr.

Sažeto i sintetički prikazano; u planiranju realizuju se imanentne, primjerene i prikladne odluke: izbor srednjoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije; kreiranje strategija za ostvarivanje strateških ciljeva; odabir kratkoročnih ciljeva i zadataka; metodi i načini postizanja određenih i utvrđenih orijentira, ciljeva, zadataka i dr. Odnos plana i strategije je: uzročno-posljedični; plan može da slijedi iz strategije.

Organizovanje se bavi posebnim i specifičnim pitanjima i dilemama kao npr: odnosa i opsega podređenih i nadređenih u kolektivu; optimalnog nivoa centralizacije i (ili) decentralizacije; načina kreiranja obaveza, poslova i radnih zadataka; vremenima nužnosti preobražaja (transformacije) strukture, organizacije i dr.

Kod upravljačke funkcije vođenja indikativne su sljedeće odluke o: metodima postupanja sa zaposlenima nemotivisanimima i nedovoljno motivisanimima za rad; izborima najefikasnijeg i najefektivnijeg metoda rukovođenja u određenom stanju i situacijama; načinima na koji će pojedina promjena djelovati na produktivnost rada zaposlenog osoblja; modelima upravljanja protivrječnostima, konfliktnošću u određenom stanju i dr.

Kontrola obuhvata „lepezu“ (dijapazon) koraka kao npr: izbor aktivnosti i djelatnosti koje je nužno kontrolisati; način kontrole; pitanje značajnosti i praga značivosti devijacija i deformacija u radnom kolektivu; oblik upravljačkog i informacionog sistema u subjektima (korporacijama); međuljudske sfere i dr. [3; 161-162]

2. INDIKATIVNI USLOVI ODLUČIVANJA

Privredne i društvene organizacije egzistiraju u uslovima i okolnostima: sve intenzivnijih i dinamičnijih promjena; rasta kompleksnosti, povezanosti i složenosti poslovnog okruženja; pojačane rizičnosti, neizvjesnosti i nepoznanica kao ambijenta, sredine, za donošenje kvalitetnih i ujedno brzih odluka i sl. [6] Privredno, poslovno okruženje i relevantne činioce i elemente otežano je i kontinuirano teže predviđati naročito u dužem i dugom vremenskom horizontu. Ovi faktor su raznovrsni (socijalni, tehničko-tehnološki, ekonomski, etički i etnički, politički, pravni, kulturni, komparativni, konkurentski, marketinški, ekološki i sl). Kod privrednih tokova i relacija intenziviraju se rizici i maglovitosti u upoređivanju sa proteklim vremenima (kada ih je bilo neuporedivo manje). Novo doba je vrijeme invencija (zamisli, ideja) i inovacija (novina, pronalazaka) postupnih, ali i krupnih, jakih, probitačnih i „razarajućih“, kao i velikih, ili nepredvidivih, udara, potresa, lomova, „grčeva“, šokova.

Kod sigurnosti; postoji veoma velika mogućnost predvidljivosti, mada apsolutna i nepromjenljiva (metafizička) sigurnost u objektivnoj realnosti društveno-ekonomske stvarnosti i ne postoji. Riziknost (riskantnost) podrazumijeva da je moguće sagledati, ocijeniti i procijeniti vjerovatnost jedino

pojedinih, određenih rezultata, efekata i ishoda. Neizvjesnost, maglovitost, pretpostavlja veoma i izrazito nepredvidivi tok dešavanja, upravno proporcionalno sa dužinom protoka vremenskog intervala. Nizak je nivo (stepen) neizvjesnosti i mala mogućnost donošenja pogrešne i promašene, odluke.

Situacija i stanje sigurnosti pretpostavlja da: poznajemo ciljeve i zadatke, posjedujemo tačne, egzaktno, kvalitetne, kvantitativno mjerljive, pouzdane činjenice i podatke o (ukupnosti, totalitetu), učincima svih varijanti i određujućih alternativa. Moguće je donošenje ispravne odluke od strane upravljača i rukovodilaca s obzirom da su poznati, bar u relativnom smislu, svi ishodi. Nosilac odlučivanja i donosilac odluke jeste: objektivan, racionalan, analitičan, svrsishodan, logičan. Umjeren je nivo neizvjesnosti, nepoznanica i mogućnosti realizovanja pogrešne, promašene, odluke.

Praktično; navodi se dalje, češće je stanje i situacija kada upravljačke strukture odlučivanja sučeljavaju se sa okolnostima rizičnosti i u mogućnostima su da odmjere, ocijene i procijene vjerovatnost određenih ishoda tj. efekata. Ishodi se očekju i predviđaju na bazi: podataka, informacija, činjenica, sposobnosti, ličnog iskustva. Posjedovanjem višeg opsega validnih informacija moguće je kompleksnije predvidjeti glavne rizike. Preuzimanje rizičnosti zahtijeva i intelektualnu hrabrost, a predstavlja i sposobnost procjenjivanja vjerovatnoće rezultata za svaku varijantu i (ili) alternativu. Visok je stepen neizvjesnosti i maglovitosti i mogućnosti donošenja, promašene odluke.

Stanje neizvjesnosti, ukazuje se, je ambijent kada nismo sigurni i veoma malo i nedovoljno poznajemo varijante i alternative i nismo u mogućnosti da ocijenimo rizike tj. vjerovatnoću ishoda svake od njih.. Upravljači i rukovodioci suočavaju se sa teško predvidim, ili i nepredvidivim činiocima organizacionog i sveukupnog okruženja. Isto tako, ne posjeduje se dovoljno kvalitetnih i selektovanih informacija neophodnih za procjenjivanje vjerovatnoće pojedinih događaja. Važno ekonomsko pitanje izbora, tj. u ovom kontekstu izbora varijante, ili alternative, vrši se sa limitiranim obimom informacija. Postoji i djelovanje psiholoških procesa i orijentira („mentalnih struktura“) nosilaca procesa odlučivanja. Upravljač koji je (sa ekonomskog filozofskog) stanovišta optimista, ili umjereniji, realni, optimista, koristiće promišljenost, intuiciju i lično iskustvo u izboru optimalnih, tj. maksimalnih učinaka (od maksimalno mogućih). Pesimista će izabrati minimalno (ili najviše od minimalno mogućeg). Realista će se opredjeljivati za izbor realno mogućeg (između većih ili manjih ekstrema).

Većina upravljačko-rukovodećih (direktorskih, menadžerskih) odluka donose se u okolnostima sredine i okruženja, veće ili manje nesigurnosti. Realnijim pristupom i modalitetima, upravljačka i preduzetnička struktura odlučivanja, utvrđuje, donosi odluke na bazi modela „limitirane racionalnosti“ i realizuju se odluke na prihvatljivim, podnošljivim, „trpeljivim“ i prikladnim varijantama i (ili) alternativama i sa isprepletanom relacijama. Prihvataju se rešenja dovoljno solidna, prema mogućnostima i „drugo najbolje rešenje“, tj. rešenje koje ne mora biti najbolje, prvo; mada lideri teže prvim rešenjima koja često nijesu i realno ostvariva. [3; 162-163]

Donošenje odluka može biti i pod jakim djelovanjem: organizacione, tehničke i poslovne kulture; unutrašnje poslovne politike; moći i pojave, fenomena uvažavanja prethodne odluke mada postoje indicije da odluka može biti pogrešna i promašena i u teškom i pogubnom smislu. Postoji često u praktičnom životu opredjeljenost za ranije, prethodno rešenje, umjesto traganja za savršenijim i novim varijantama i alternativama.

Indikativne su kombinacije: racionalnosti procesa kao i limitirane racionalnosti, sa intuitivnim metodom. Donošenje odluka na podlozi intuicije bazira se na: duhovnim sposobnostima; ku-

mulativnoj sposobnosti rasuđivanja i prosuđivanja; mentalnom poimanju i obrađivanju činjenica i podataka; kognitivnosti (znanju, iskustvu, prethodnom obučavanju i umijeću, opažanjima i dr.). Intuicija, u vezi je sa maštovitošću. Klasifikaciju problema i odluka moguće je vršiti na način postojanja: a) strukturiranih problema i programiranih odluka; b) nestrukturiranih problema i neprogramiranih odluka; v) parcijalno, strukturiranih problema i programiranih odluka.

Odlučivanje predstavlja tok, proces utvrđivanja, donošenja odluka za rešavanje, otklanjanje i prevazilaženje konkretnih (direktnih, indirektnih i povezanih), praktičnih, prepoznatljivih problema, „trenja“, smetnji (ometanja) i deformacija. Realno ne postoje laki, potpuno prosti, jednostavni problemi i „kočnice“, oscilacije, fluktuacije, devijacije. Problemi mogu biti jasni, poznati, jednostavniji za rešavanje i otklanjanje. Ovo su „strukturisani“ problemi koji se ponavljaju i mogu se rutinski, šablonski, kalupski i standardno („klasično“) rešavati odlukama koje spadaju u „programirane“ odluke. Naime; nije nužna indentifikacija i utvrđivanje kriterijuma i mjerila za donošenje odluka, ili evidencija mogućih rešenja. Programirana odluka postoji u vidovima: procedura, postupaka, pravila, smjernica, tehnika i dr. Ove odluke, odnose se na niže nivoe rukovođenja, odlučivanja u privrednoj i društvenoj organizaciji.

Problemi mogu biti sasvim novi i neobični, nepoznati, za koje postoje nepotpune, ili nejasne i nepouzidane informacije. Ovo su „nestrukturisani“ problemi i dileme za koje ne postoji prosto i jednostavno rešenje. Upravljači i rukovodioci, u ovom stanju i situacijama, orijentišu se na „neprogramirano“ odlučivanje i odluke. Ove odluke su jedinstvene, ne ponavljaju se rutinski, kalupski i modelski, ne podrazumijevaju jednoznačna i monolitna (uniformna) rešenja. Ove odluke povezane su sa: strategijama rasta i razvoja, prestrukturiranja, transformacija, koncentracija, organizacionog ustrojstva i privređivanja, kadrova i dr. Odnose se na najviše nivoe odlučivanja. [3; 164]

Praktično; češći su problemi između navedenih ekstremnih postojećih varijanti i određujućih alternativa. Odnose se na srednje nivoe odlučivanja u poslovnoj i šire društvenoj organizaciji. Srednja rešenja ne moraju biti i loša, pogubna u praksi. Prema navedenom, upravljači i rukovodioci nižih nivoa („menadžeri srednje i prve linije“) najčešće susrijeću se sa prepoznatljivim problemima i teškoćama koje se ponavljaju i baziraju se bitno na programirane odluke. Upravljačima višeg hijerarhijskog nivoa prenose se u nadležnost neprogramirane odluke, kompleksne, nestrukturirane. Upravljači viših nivoa prenose rutinske i šablonske odluke na svoje podređene i potčinjene, a bave se složenijim problemima šire poslovne politike i strategija razvoja. Saglasno ukazanom; programirane odluke su: prema vrsti problema strukturirane; nižeg upravljačkog nivoa; ponavljajuće učestalosti; realno raspoloživih podataka i informacija; jasnih, posebnih i specifičnih ciljeva; kratkog i kraćeg vremenskog gabarita za rešavanje; bazirane na tehnikama, postupcima, procedurama, pravilima. Neprogramirane odluke su: strukturisanih problema; viših i visokih upravljačkih nivoa; nove i neustaljene učestalosti; dvosmislenih i nepotpunih informacija; nedovoljno određenih i neodređenih ciljeva; relativno dugog vremenskog gabarita za otklanjanje; rešenja temeljenih na mišljenju, kreativnosti, nadahnutosti menadžerskih timova. Ovo su odluke o gradnji novih postrojenja, kapaciteta; razvoju novih proizvoda ili usluga; prodoru na nova tržišta; spajanju (fuziji); akviziciji i sl. [3; 165]

Kod, osnovnih, oblika odlučivanja imaju se u vidu kriterijumi klasifikacije.

Indikativni su i razni modeli i pristupi odlučivanja (utvrđivanja odluka). Razlikuju se glavni modeli: a) administrativni (opisni, deskriptivni); b) „klasični“ (normativni, racionalni); v) „neoklasični“ model. Ovim se ne iscrpljuje „lepeza“ načina.

Administrativni (opisni, deskriptivni) model prikazuje način stvarnog, realnog donošenja odluka od strane upravljača i rukovodioca (menadžera); a sa druge strane ne prikazuje se kako bi tok odlučivanja neophodno trebalo da funkcioniše. Srž modela je u deskripciji uslova i okolnosti, stanja i situacija, aktivnosti i ponašanja upravljača u kompleksnim, složenim, težim i teškim situacijama koje obuhvataju: više i visoke nepoznanice i maglovitosti; nestrukturirane probleme i neprogramirane odluke; nejasnoće, nepreciznosti i višesmislenosti. Bitni činioci ovog pristupa su: limitirana racionalnost i usvajanje prihvatljive varijante, ili pripadajuće alternative.

Klasični (normativni, racionalni) model bazira se na ekonomskim hipotezama o nelimitiranoj racionalnosti nosilaca odluka i traganju za putevima optimiziranja tj. maksimiziranja ekonomskih učinaka („performansi“) privredne, ili društvene i državne (javne) organizacije. Naime; klasični modelski pristup iskazuje aktivnosti i mjere koje nužno treba da preduzima upravljač (i menadžer) kako bi se utvrdila optimalna, racionalna, svrsishodna, ekonomična, prikladna odluka. Ovaj metod odlučivanja (donošenja odluka) rastućeg je značaja usljed razvijanja, poboljšavanja i primjenjivanja kvantitativnih metoda, procedura, postupaka i tehnika u toku odlučivanja (kao npr: linearno programiranje, operaciona istraživanja, analiziranje prelomne tačke i „praga rentabilneta“, ostali ekonomski principi, „spektar“, „dijapazon“, „matrica“ platežnih aktivnosti i sl.). [3; 165] Praktično, teško je dostići potpunu racionalnost. „Neoklasični“ (umjereniji) model donošenja odluka temelji se na saznanju o mogućoj prihvatljivoj racionalnosti i traganju za pravcima poboljšavanja i kvalitetnijih mogućih ekonomskih učinaka (performansi) određenog vida organizacije. Riječ je o manje ekstremnim zahtjevima u vrlo kompleksnim uslovima rada i privređivanja.

Razumsko, racionalno, odlučivanje podrazumijeva procese sistemskih i sistematskih determinanti; tokom kojih upravljači i rukovodioci sagledavaju: probleme, ocjenjuju i procjenjuju primjerene varijante i alternative i vrše izbor optimalnih, ili prihvatljivih pravaca i rešenja, kojim postižu veće, ili i optimalne efekte, u privrednim, javnim i društvenim organizacijama. Postoji teoretski, opšti model racionalnog odlučivanja sa više indikativnih pristupa, faza i etapa (iteracija). [3; 166]

Istraživanje i analiza uslova, okolnosti, stanja i situacija, pretpostavlja: utvrđivanje i postavljanje problema; preispitivanje uzroka problema cilja (ili više ciljeva) koji se teži (ili teže) ostvarivati odlukom. Slijede relevantne: varijante i određujuće alternative puteva i smjerova rešavanja; kristalisanja svih sagledivih mogućnosti (sada još uvijek bez donošenja ocjene i procjene, „dijagnoze“). Naredna faza je procjena i ocjena varijanti i alternativa i izbor najbolje, ili najprihvatljivije šanse i mogućnosti. Završna faza i (ili) etapa jeste: planiranje realizacije (implementacija); primjenjivanje programa i plana (kao akta planiranja) i nadgledanje ostvarivosti odluke (kao rezultata odlučivanja) i neophodnih pratećih izmjena, dopuna i promjena. Odlučivanje, jedna je od najtežih aktivnosti, u poslovanju i praktičnom životu.

1) Razrađenijim smislom; analitički tok i proces odlučivanja i donošenja odluka započinje identifikacijom problema. Konkretnije; problem se manifestuje kada postoji nauskladenost između: željenog i postojećeg stanja (tj. ciljnog stremljenja i elemenata sa kojima se sučeljavamo realno u stvarnosti). Viđenje stanja i situacije kao problema, ili kao šanse, mogućnosti (ili i povezano), determinisano je: iskustvom, potrebama, osobinama ličnosti, intuicijom i dr. Blagovremeno uočavanje problema, ili mogućnosti, pretpostavlja kontinuirano posmatranje: internog, eksternog i povezanog okruženja. Indikativna su raznovrsna: formalna, neformalna i mješovita ishodišta informacija o bližem, ili i daljem okruženju, ambijentu (informacioni sistemi, računovodstveno-knjigovodstveni elaborati, naučno-stručni časopisi, ostali poslovni subjekti i firme, informacione tehnologije i sl.). Prepoznavanje istinskih problema često je neizvjesno, maglovito usljed nekompleksnih, ili kontradiktornih podataka i informacija. Indikativni su uslovi (rela-

tivne) sigurnosti, rizičnosti i neizvjesnosti. 2) Kod kristalisanja stanja, situacija, istraživanja i analiziranja uzročnika; upravljači i rukovodioci vrlo često griješe kada odmah traže pravce i rešenja umjesto da određuju „dijagnozu“ problema, dilema, posla i radnog zadatka, sa pronalaženjem prema mogućnostima dubljih ishodišta. Neophodno je sa svih mogućih aspekata rasvijetljavati: pitanja i dubioze, dejstva izmijenjene i novonastale situacije, vremena, mjesta i načina javljanja problema, rokova rešavanja i prevazilaženja i dr. „Dijagnoza“ problema može se realizovati primjenom različitih metodoloških postupaka, kao npr.: sakupljanje i selektovanje relevantnih činjenica (o transformisanom, ili novonastalom problemu); logička analiza (traganja za uzročnicima, u uzročno-posljedičnim relacijama pojava, tj. uzroka i posljedice); verifikacija pretpostavki, hipoteza (pojava provjerava se ponavljanjem, rekonstrukcijom dešavanja, ili odgovarajućim eksperimentom); kvantitativna analiza (traganja za uzrocima primjenjivanjem prikladnih kvantitativnih modela i metoda); intuicija (nadahnuće, maštovitost, inventivnost i inovativnost, ingenioznost); iskustveni (empirijski) metod koji podrazumijeva traženje ishodišta na podlozi proteklih radnih, životnih, praktičnih iskustava; kvalitativna analiza (osvijetljavanje najvažnijih kvalitativnih svojstava i „prelaskom kvantiteta u kvalitet“).

3) Utvrđuju se mjerila, kriterijumi i ponderi za odlučivanje. Kriterijumi odlučivanja su: norme, okviri i standardi na kojima se baziraju zaključivanja, sudovi, odluke. Rijetko se dešava da je samo jedan kriterijum dovoljan za donošenje odluke, jer je potrebna: motivisanost, energičnost, volja, razumijevanje, poznavanje (ljudi, tehničko-tehnoloških procesa, proizvoda i usluga i sl.), radno iskustvo, međuljudska (interpersonalna) umijeća i vještine i dr. Kada postoji više („spektar“) primjerenih mjerila i kriterijuma, potrebno je utvrditi značaj svakog i odrediti pripadajuće pondere.

4) Posmatraju se prikladne varijante i relevantna alternativna rešenja i otklanjanja problema, koja mogu da budu standardna, klasična i očigledna; ali i kreativna, nadahnuta, inventivno-inovativna. Racionalno je, u konkretnom praktičnom životu, povezivati ove načine i metodološke pristupe. Ukoliko je problem i dilema važnija, utoliko više vremena neophodno je posvećivati osmišljavanju i kreaciji mogućih pravaca, smjerova, „putokaza“, rešenja (kapaciteti, obim i asortiman proizvoda i usluga, tržište, lokacija i dr.). Problemi nižeg ranga značajnosti mogu se kraće i rutinski otklanjati. Dužina vremena zavisi upravo proporcionalno od značaja problema i teškoća.

5) Vršiti se procjena i ocjena varijanti i alternativa. Svaku sagledivu varijantu i alternativu nužno je ocijeniti, determinisano raznim okolnostima: stepenom izvodljivosti; nivoom saturacije rano-vrskih potreba; objektivnih, realnih posljedica izgubljenih mogućnosti („oportunitetni troškovi, rashodi“) i dr. Moguća rešenja mogu da „koče“, sputavaju, blokiraju: neophodna enormna finansijska (novčana) sredstva; normativno-pravne zakonske prepreke, gabariti; materijalno-tehnički kapaciteti, ljudski i kadrovski („humani“) potencijali; informacije i dr. Kod ocjene alternativa potrebno je imati i vidu elemente: da li je izvodljiva alternativa i da li je prihvatljiva, kao i da li su učinci pozitivni; a u suprotnom nužno je neizvodljiva rešenja otkloniti iz obuhvata naših sagledavanja. Alternative je nužno istraživati i analizirati kako bi se sagledalo u kom nivou i stepenu odgovaraju zahtjevima konkretnog stanja i situacija. Sagledavaju se npr. mogućnosti proširenja: kapaciteta proizvodnje i (ili) usluga, tržišta i dr. Procjenjuju se i same posljedice; naime: do kog stepena ove alternative djeluju na ostale segmente organizacije i koji materijalni, nematerijalni i povezani troškovi i rashodi ostvaruju se ovim uticajem. Upravljači i rukovodioci neophodno treba da uključe u račun i nivo troškova, rashoda, svakog od poslovnih efekata.

6) Izbor rešenja, utvrđivanje odluke koja dovodi do najefikasnijih učinaka zasniva se na solidnom shvatanju i razumijevanju, kvalitetnih efekata aktivnosti i djelatnosti. Imaju se u vidu okviri (gabariti) budžetskih sredstava i (ili) vrijeme tj. najbrže ostvarivanje. Ali najbrže ne po-

drazumijeva i najbolje ostvarivanje! Kod imidža („brenda“) utemeljenom na kvalitetu i visokom dizajnu proizvoda, nužan je trošak novca i vremena da se analizom donese optimalna odluka. Vrijeme je bitan ekonomski faktor. Najpovoljnija varijanta i alternativa jeste: koja najviše je adekvatna cjelokupnim vrijednostima, ciljevima i zadacima privredne i društvene organizacije (preduzeća, kompanije, ustanove i dr.), kao i postiže se viši i maksimalnih učinaka sa angažovanjem i trošenjem nižih i minimuma sredstava i ovo odgovara principu efikasnosti („minimaksa“). Često; međutim ne valorizuje se najpovoljnije već drugo najbolje, ili i sljedeće prihvatljivo rešenje i pravac, smjer; u složenim i kompleksnim uslovima privređivanja. Upravljači i rukovodioci (menadžeri raznih nivoa) u mogućnostima su da izaberu putokaze i rešenja sa manje i minimumom rizika i nesigurnosti oslanjajući se na intuiciju (maštovitost, nadarenost) i životno i profesionalno iskustvo. Ali; događa se i da riskantniji pravci donose i višu dobit, profit (stopu i masu) kao npr. kod: primijenjenih tehnika, tehnologija, neistraženih tržišta i sl. Izbor je ekonomski jedno od najvažnijih pitanja i dilema. Izbor varijante i alternative uslovljen je osobinama menadžera (u novijim uslovima govori se o „trenerima“ sa višim stepenom autonomije, a ne o „menadžerima“) i spremnostima da se prihvate varijante sa višim stepenom riskantnosti (rizika). Alternative su sklonosti nižem i skromnom ali i sigurnijem profitu (dobiti).

7) Utvrđena odluka sprovodi se u praktičnom životu. Odluka ukoliko se ne realizuje u praksi, iako je i najbolja, nema svog racionalnog smisla. Završna uspješnost odluke determinisana je mogućnostima transformacije u aktivnosti, akcije. Odluka može i da se ne realizuje jer se ne posjeduje dovoljno: znanja, energije i (ili) finansijskih sredstava kako bi se motivisali (drugi) na aktivnosti (akcije). Menadžeri realizuju praktično odluke posredovanjem drugih ljudi (a ne sami) tako da je neophodno raspolaganje sposobnostima i vještinama: komunikacije, motivacije, liderstva; da bi se odluka oživotvorila. Uspjeh je „podići“ privredni subjekat (preduzeće) kad se nalazi na ivici propasti, provalije (bankrotiranja, stečaja, ili likvidacije). Bitna je, jasno, sposobnost sprovođenja, implementacije odluka. Nužno je često u poslovnoj praksi: osmišljavati, kreirati i dizajnirati savršenije i nove proizvode i (ili) usluge; procese, modele i metode. Svršishodno je postojanje vizija dugoročnih horizonata i ljudi koji su sljedbenici ovih vizija i spremni i voljni da realizuju odluke glavnog upravljača.

8) Ocjena i procjena rezultata, efekata odlučivanja (sa povratnim podacima i informacijama) faza je i etapa u kojoj rukovodilac nužno treba da je upoznat: u kom stepenu planirana i donesena odluka je praktično ostvarena i da li je uspješna, efikasna i efektivna u realizaciji utvrđenih stremljenja, ciljeva, orijentira i zadataka. Proces odlučivanja je kontinuiran tok koji se ne okončava i nakon jednog započinje novi ciklus (talas) odlučivanja. Odlučivanje (i rezultat tj. odluka) može da bude: uspješno, ali i manje uspješno, ili i neuspješno, pogrešno, promašeno (ili i teže i pogubno, katastrofalno promašeno) i da generiše izmijenjene i nove probleme, dileme i teškoće, „trenje“. Ove okolnosti i uslovi efektuiraju se u: novim istraživanjima i analizama; sagledavanjima i izboru (cirkulišućih, relevantnih i selektovanih) varijanti i (ili) alternativa. Ponekad, prihvatljiva rešenja nastaju na način procjenjivanja vrijednosti učinaka i sprovođenja, izvršavanja, primjene (implementacije) nekoliko rešenja (jedno za drugim, sukcesivno). Postoje: ekstremna i središnja rešenja (srednja, mogu biti najbolja).

9) Učenje na greškama. Istovjetna greška, promašaj, ne ponavlja se i sljedeći put. Ali u praksi događa se da ista greška ponovi dva, ili i više puta. Indikativan je i mogući metodološki postupak: probe i grešaka da bi se u konačnome kristalisalo najpovoljnije, ili prihvatljivo i bolje rešenje. Riječ je često o još uvijek nepoznatim i neistraženim maglovitim sferama rada, proizvodnje i (ili) usluga, tržišta. [3; 166-169]

Racionalnim procesom odlučivanja donose se odluke. Bitne su u ovome i opažanja, percepcije i ukusi, utisci, potrošača; koji se, dijalektički, najčešće, transformišu protokom vremena (u najvećoj mjeri, nijesu nepromjenljivi, metafizički). Borba je za povećavanje tržišnog učešća. Analiziraju se nove varijante i alternative, ili i više njih. Pored materijalnih, postoji i nematerijalna, kao i povezana strana pitanja, problema i dilema. Lojalnost „brendu“ npr., kvantitativno nemjerljiva je kategorija. Postoji i emotivna vezanost potrošača za raniji, stari proizvod i (ili) uslugu (i emocije su nezaobilazni dio ličnosti). Finansijska sredstva utrošena na marketinške aktivnosti tj. posebno propagandu i reklamu, dešava se, da nijesu u mogućnostima da transformišu dotadašnje i ukorijenjene navike potrošača. Indikativne su hrabre odluke koje su u najvećoj mjeri veoma riskantne i neizvjesne. Ovo potvrđuje da je bitna lojalnost potrošača kao nematerijalno obilježje, veličina, kategorija. Moguće je i postojanje starog proizvoda i (ili) usluge, samo, pojavno, površno, pod novim nazivom, koji ne mijenja suštinu, (srž) tj. unutrašnju, kvalitativnu (dubioznu) stranu proizvoda i (ili) usluga. Kod potrošačkog društva izuzetno i izrazito važna je materijalna i finansijska (novčana) strana. Ali, u pojedinim stanjima i situacijama, naročito posebnim i specifičnim, preovladava viša i nematerijalna sfera!

Determinante koje djeluju na donošenje i realizovanje odluka su višestране: 1. individualni način razmišljanja (i „mentalne“ psihološke strukture); 2. prevazilaženje nepreciznosti, nejasnoća i višesmislenosti; 3. hrabrost (intelektualna); 4. volja; 5. energičnost; 6. upornost; 7. korekcija pogrešaka, propusta i dr. Pojedine osobe kod selektovanja, raščlanjivanja i obrađivanja podataka i informacija su: racionalnije, logičnije, svrsishodnije; druge kreativnije, maštovitije, inovativnije; dok pojedine višeg su komparativnog udjela emocionalnih odrednica. Bitno je snalaženje u neizvjesnim i „maglovitim“ i riskantnim stanjima i situacijama. Isto tako; pojedinim licima neophodna je: usklađenost, procedura, postupak i red za minimiziranje nepoznanica, efikasnije i efektivnije odlučivanje. Druga lica snalažljivija su u vrlo: konfuznim stanjima („magli“) i rade istodobno sa više informacija. Postoje i povezane odrednice i oblikuju se modaliteti donošenja odluka (matrica, oblika, formi i stilova).

Tolerisanje pogrešaka, dvosmislenosti, ili i višesmislenosti odlučivanja može biti: 1) visoko; 2) nisko; 3) umjereno. Obilježja, načini razmišljanja, rasuđivanja, prosuđivanja, pojedinaca mogu biti: a) racionalni (razumski); b) intuitivni (maštoviti); v) kao i mješoviti (kombinovani). Razlikujemo različite metode, modalitete (i stilove) u procesu odlučivanja i činu donošenja odluka. Osnovnom diobom, klasifikacijom indikativni su: a) direktivni; b) analitički; v) konceptualni; g) bihevioristički model (i stil). Postoje i drugi, izvedeni i povezani modaliteti. [3; 170]

A) Kod direktivnog (neposrednog) načina odlučivanja, ukazuje se, postoji niži i nizak nivo (stepen) tolerisanja na: nepreciznost, nejasnost, dvosmislenost, višesmislenost, nepotpunost (parcijalnost). Nosioци odlučivanja i odluka su: svjesni, racionalni (razumni), logični, efikasni i efektivni. Logičnost je bitna, ali nije i univerzalna, s obzirom da se događa da postoje kvalitetnije odluke i mimo sfere logike. Favorizuje se kraći, ili kratkoročni period; s bržim i brzim donošenjem odluka. Često, odluke se utvrđuju na bazi minimalnih podataka, informacija i činjenica. Isto tako, prisutno je i neadekvatno ocjenjivanje i procjenjivanje varijanti i alternativa. Pristup, primjenjuje se pored ostalih i kod uobičajenih (rutinskih), odluka; kao i kada postoje već utvrđeni faktori, činioци i elementi: pravila, propisi, postupci, procedure, tehnike. Primjenljiv je i u stanjima i situacijama kad je nužno donijeti brzu odluku i kada nema prostora za pravovremeno, postupno, sistematično prikupljanje i selekciju informacija i realizaciju svih faza i (ili) etapa u toku odlučivanja koje je neophodno obavljati za donošenje kvalitetne odluke. Brza odluka ne znači i po pravilu i nije, kvalitetna odluka!

B) Rešavanje, otklanjanje i prevazilaženje izrazito obuhvatnih, kompleksnih, složenih i isprepletanih problema i teškoća, navodi se, pretpostavlja primjenjivanje analitičkog modela (i stila) odlučivanja. Sveobuhvatan je metod (u relativnom smislu, jer univerzalno, apsolutno, totalno, sveobuhvatnost objektivno u realnosti stvarnosti i ne postoji) u toku odlučivanja i donošenja odluka. Odluka, donosi se postupno, iterativno fazno, etapno (korak po korak). Sačinjava tokove: sakupljanja i analiziranja mnogih informacija o problemima i njihovim ishodišnim uzročnicima; formiranje višeg obima (opsega) varijanti i alternativa i pravilni utemeljeni izbor adekvatnih pravaca i rešenja. Indikativne su pretpostavke: postojanje većeg i velikog opsega podataka; stručnost donosioca odluka; vrijeme dovoljno za analizu podataka, informacija i činjenica u oblikovanju alternativnih rešenja i izbor najboljeg, ili drugog rangiranog, odnosno i sljedećeg prihvatljivog rešenja. Pristup otklanjanja teškoća i dilema je sistematičan (nije nagao, kampanjski). Umanjuje se i prostor donošenja pogrešnih i promašenih odluka. Preduslovi su i korišćenje znatnih ljudskih i materijalno-finansijskih izvora, resursa i adekvatno vrijeme. Analiza podloga je oblikovanja, odluke.

V) Konceptualnim (konceptijskim) metodom, stvarni procesi posmatraju se sa šireg aspekta i uključuje se, sagledava, veliki opseg varijanti i (ili) alternativa. Upravljači i rukovodioci komuniciraju sa saradnicima o učincima realizovanja svake od varijanti ili alternativa. Prilikom konačnog izbora nosioci odlučivanja svoje odluke baziraju i na: informacijama od saradnika i od kibernetičkog, informacionog sistema selektovanja i obrađivanja podataka. Prethodni analitički stil se prihvata, a veći značaj i uloga pridaje se jasno širem i društvenom aspektu utvrđivanja i realizacije odluka. Konceptualni (i analitički) model, vrlo bitan je za nestrukturisane probleme i teškoće.

G) Biheviroistički metod i model, odrednica je intenziviranja saradnje sa ljudima, zaposlenima u organizaciji, kolektivu. Nosioci odlučivanja uglavnom prihvataju savjete i sugestije drugih; komuniciraju i mimoilaze (zaobilaze) konfliktnosti. Bitno je i da drugi (ostali) sudionici, akteri, uvažavaju donijete odluke. Ovaj metod obilježje je rukovodilaca, menadžera, koji su težišno manje orijentisani na radne zadatke, a više usmjereni ka ljudima (ali neophodno je i jedno, kao i drugo). Rukovodioci nastoje da: jačaju, intenziviraju komunikativnost sa zaposlenima (a ne da povećaju distancu); sagledaju njihove teškoće; po mogućnostima udovoljavaju težnjama, potrebama svakog radnika. [3;171]

Rezultati istraživanja i analiza pokazuju da grupno i timsko odlučivanje može da postigne kvalitetnije i (ili) efikasnije odluke u komparaciji sa individualnim odlukama, pojedinaca. Prvenstveno imaju se u vidu faze i etape svrshodnog odlučivanja: 1. utvrđivanje problema; 2. iznalaženje varijanti i (ili) alternativa, u pravcima rešenja.

Neophodno je istaći da pojedinci, izrazito nadareni, nadahnuti i maštoviti, uključujući i izuzetno rijetke genijalce (čije postojanje priznajem), mogu biti uspješniji u kreiranju: vizija, ideja, ideja vodilja, ideala, horizonata, motivacije i konkretizovanih odluka. Međutim; sa opšteg stanovišta polazi se da efikasnije odlučivanje postiže se u grupama i (ili) timovima posebno multidisciplinarnim. Više je uzročnika efikasnijeg grupnog odlučivanja. Najvažniji su sljedeći: a) članovi indikativne grupe posjeduju raznovrsna znanja, saznanja, sposobnosti, vještine, umijeća, iskustva i mogu da osvijetljavaju probleme i teškoće sveobuhvatnije, iz različitih viđenja, uglova i horizonata i ove okolnosti podsticajni su činilac uspješnog obavljanja poslova i radnih zadataka i donošenja kvalitetnih odluka; b) grupne mogućnosti su u prikupljanju i obrađivanju neuporedivo više podataka i informacija u komparaciji sa mogućnostima pojedinaca (individualaca); v) ovim preduslovima grupe su u mogućnosti iznalaženja višeg opsega varijantnih i alternativnih pravaca i rešenja,

a utvrđivanje višeg (mada ne i prevelikog) broja alternativnih rešenja bitno je za podizanje nivoa efikasnosti i efektivnosti odluke; g) uključivanjem grupa u proces odlučivanja, članovi grupe će biti motivisaniji za realizovanje usvojenih odluka i smjerova (smjernica) rešenja; d) kompaktnost i homogenost strukture grupe doprinosi stabilnijim i čvršćim odlukama u kratkom i kraćem i posebno u dužem, ili dugom, vremenskom horizontu. [3; 172]

Grupno (ili i šire timsko) odlučivanje karakterišu i pojedini nedostaci, manjkavosti, kao npr: zahtijevana monolitnost i jednoobraznost; protok dužeg, ili dugog vremena u svrsi usklađivanja rasporeda članova grupa; sastanci i njihova učestalost i neproduktivnost; istrajavanje pojedinih članova grupe koja ovdje može se iskazati i kao „kočnica“ u grupnom (i grupacijskom) odlučivanju. Upravljači, rukovodioci, menadžeri i preduzetnici primjenjuju raznovrsne moguće, raspoložive tehnike (odnosno tehnologije).

1. Strukturisani konflikt; ili faktički, pravi konflikt, može doprinositi i povišenju nivoa (stepena) solidnosti grupnog odlučivanja. Riječ je o „kognitivnom“ konfliktu. Baziran je na različitostima u mišljenjima i stanovištima, koja su u domenima konkretnih dilema. Članovi grupe inicijalno nijesu u saglasnostima s obzirom da raspolažu različitim predznanjima, znanjima i iskustvima. Međutim voljni su i spremni da analiziraju, uporede i usklađuju međusobne razlike, kako bi pronašli optimalno, najbolje, drugo najbolje, ili prihvatljivo rešenje. Obrazlaganjem ideje svi članovi grupe u mogućnostima su da iznesu objektivne, realne i oštre kritičke ocjene. Procjenjuje se i ocjenjuje ideja (umjesto lica koje je kreiralo ovu ideju). Ukoliko se ideja eliminiše kao neoptimalna i neodrživa, razmatra se druga ideja pojedinog člana grupe. Pored „kognitivnog konflikta“, postoji i „afektivni konflikt“ koji se odnosi na osjećanja (emocije) koja mogu biti reperkusije ličnog (a ne poslovnog, profesionalnog) obilježja. Ovaj vid konflikta usmjeren je na pojedince (a ne na ideje i probleme). Često, praktično omogućava se prostor, ambijent („klima“) za efikasnije grupno odlučivanje, tj. „kognitivni konflikt“. Pojedinaac, ili podgrupa, dolazi u stanja i situacije kritičkog pristupa i analize (kritičara). Indikativne su sljedeće iteracije (faze, etape): utvrđivanje mogućih rešenja; određivanje kritičara koji će preispitivati predloženu ideju, smjer, rešenje; prezentovanje kritike mogućeg rešenja glavnim nosiocima odlučivanja; prikupljanje, koncentracija dodatnih primjerenih podataka, informacija i činjenica; utvrđivanje da li će se prethodno prezentirano rešenje primijeniti, transformisati, ili eliminisati; realizovanje i kontrolisanje usvojene odluke; upoređivanje ostvarenih i očekivanih efekata i dr. Uobičajeno razumijevanje i tumačenje jeste da: protivrječnost, konfliktnost je nepovoljna. Međutim, „strukturisani konflikt“ dovodi do poželjnog „kognitivnog konflikta“, sa poboljšavanjem efikasnosti i efektivnosti grupnog odlučivanja, pri čemu se umanjuju i minimiziraju „afektivni konflikti“; imajući u vidu i mogućnost manifestovanja povezanih vidova konfliktnosti.

2. „Nominalna grupna tehnika“; započinje i okončava se na način da članovi (elementi) grupe pojedinačno upisuju, procjenjuju i ocjenjuju ideje, motive, probleme i akcije, koje se raspodjeljuju u grupi (i sa grupom). Konkretnije; članovi grupe djeluju kao pojedinci i nakon isteka određenog perioda vođa (lider) grupe (ili grupacije i tima) zahtijeva od svakog člana da prikaže grupi sopstvene vizije i ideje (ideale) redosljedom, postupno, sukcesivno (jednu po jednu). Ideje, pišu se (na tabli, ili na drugi prikladan način), da su sasvim i jasno uočljive, vidljive. Prezentiranjem svih relevantnih, raspoloživih ideja, grupa rasvjetljava preimućstva i (ili) nepovoljnosti kreiranih ideja vodilja i konkretno ideja. Zatim, članovi grupe pojedinačno hijerarhijski rangiraju prezentirane ideje. Nakon ovog postupka, članovi obelodanjuju (čitaju) rangirane ideje i vrši se izbor ideje koja posjeduje najviši prosječan rang (nivo, stepen). Ova tehnika vrlo rasprostranjena je u savremenim, organizacijama raznih područja i sferi praktičnog rada.

3. Tehnika tv. „brejnstorming“; ukazuje se; poznata je i često primjenjivana grupna tehnika za rast kreativnosti i nadahnutosti u oblikovanju (velikog opsega) varijantno-alternativnih ideja u tokovima odlučivanja. Metaforično; moguće je metod označavati kao: kao „moždanu buru, oluja“ odnosno „davanje zamaha umu, mozgu“. Organizuje se kreativno sučeljavanje izabrane grupe stručnjaka (koji su prisutni na određenoj lokaciji, neposredno, „licem u lice“). Sakupljanje i koncentrisanje ideja vrši se prema načelu da su sve ideje prisutne i od aktera zahtijeva se maštovitost i promišljenost u sferama aktuelnih i akutnih poslova i radnih zadataka. Glavna pravila i smjernice su: poželjnije je postojanje više (ali ne eventualno i suviše) ideja; sve ideje u mogućnostima su prihvatanja bez obzira na spoljašnji izgled i formu, oblik; ideje drugih članova grupa (ili grupacije) neophodno je da se primjenjuju za osmišljavanje dodajnih ideja; kritička procjena i ocjena nije omogućena; vrši se izbor optimalne, ili prihvatljive odluke. Ova tehnika realizuje se u više nizova i serija i saglasnošću (kompromisom, konsenzusom) članova grupe donosi se najkvalitetnija ili održiva, odluka.

4. Posebna tehnika, tzv. elektronski brejnstorming, metod je i model grupnog odlučivanja i čijim gabaritima i sa informatičkom podrškom kreiraju se i prezentuju ideje, povezujući se sa vizijama i idejama (vodiljama) ostalih članova i iznalaženjima većeg obima alternativnih pravaca rešavanja. Postavlja se organizacijski i tehnološki raspored (sa sopstvenim i glavnim vidljivim računarom, drugim učesnicima, vođom sučeljavanja, ili pomoćnikom i zamjenikom). Inicijalnim korakom (iteracijom) učesnici anonimno izlažu koliko je moguće više ideja. Drugom iteracijom ideje ispravnije i potpunije se formulišu, dijele, klasifikuju (otklanajući ponavljajuće činioce, faze i etape). Trećim korakom sistematizovane ideje rangiraju se prema kvalitetu, solidnosti. Četvrti korak podrazumijeva sprovođenje niza postupaka i procedura; postizanje najoptimalnijeg, ili adekvatnog redosljeda u svrsi realizovanja procesa i naznačavanja odgovornih i ovlašćenih lica za pojedine iteracije, aktivnosti i djelatnosti. Sve faze, etape, iteracije, ostvaruju se podrškom računara (i odgovarajućeg softvera). Ovim modelom uklanjaju se manjkavosti prethodnog („klasičnog“ postupka, „brejnstorminga“) povezano sa produktivnošću, efikasnošću i efektivnošću zamisli (ideja se unosi u računar bez reda čekanja za manifestaciju kreatora ideje). Otklanja se i bojazan (strah) od ocjenjivanja ideje drugih članova grupe, ili šireg tima). Osigurava se, jasno, anonimnost.

5. „Delfi metod“, izgrađivan je u cilju i svrsi psihološkog („mentalnog“) prevazilaženja posljedičnog učinka grupnog rada tj. neposredno („licem u lice“). Prvi korak pretpostavlja formiranje članova ekspertske grupe (tzv. „panela“) koja raspolaze pogodnostima (bez nužnosti nalaženja pripadnika na jednom mjestu, lokaciji). Drugim korakom sačinjava se dokumenat (upitnik) za stručnjake (sa nizom postavljenih pitanja otvorene forme). Trećom iteracijom pisani dokumenti (odgovori) eksperata analiziraju se i akterima se kanališu (povratne) informacije na koje oni odgovaraju dok se ostvari saglasnost o najkreativnijoj ideji, ili najboljem rešenju. Primjenom ovih modela u toku grupnog odlučivanja moguće je značajno unapređivati kvalitet važnih, odluka. [3; 172-174].

D. Indikativan je i individualni metod: „ekspertske procjene i ocjene“. Preciznije, u složenim i hitnim situacijama, kada ne postoji vrijeme i mogućnost studioznog istrživanja i anliziranja, uglavnom, zahtijeva se mišljenje eksperta (stručnjaka) kao lica, pojedinca, poznatog i priznatog u određenoj oblasti u svojoj zemlji, ili i u inostranstvu (objavljenim knjigama i radovima). Mišljenje eksperta, po pravilu, se usvaja, podrazumijevajući da je ispravno. Stanovište stručnjaka može biti i nadekvatno jer svi ljudi griješe, ali povoljniji je i ovakav pogled u odnosu na stav laika.

3. OSNOVE ODLUČIVANJA I INFORMATIČKA PISMENOST U SRBIJI

Kadrovi, obrazovne strukture, [1], odgovorne su za efikasnost odlučivanja i uspješnost privredivanja. Informatička baza podataka važna, osnova je donošenja odluka.

Tabela 1. Parametri postignute informatičke pismenosti u Srbiji (popis, 2011.): [7; 41]

Elementi	Pismeni	(%)	Parcijalno	(%)	Nepismeni	(%)
Muško	2.971.868	48,23	463.780	50,93	1.445.963	46,01
Žensko	3.189.716	51,77	446.806	49,07	1.696.891	53,99
Ukupno:	6.161.584	100,00	910.586	100,00	3.142.854	100,00

Polovičan je stepen informatičke pismenosti stanovništva Srbije. Nužno je intenziviranje, ovog vida, opismenjavanja sadašnjih i budućih naraštaja u modernom dobu.

4. SINTETIČKI PRIKAZ

Odlučivanje, jedna od najvažnijih ali i najtežih ljudskih aktivnosti. Odluke mogu biti: strategijske (srednjoročne i dugoročne); taktičke (kraćeg perioda); i operativne (kratkog roka). [2] Upravljačko-rukovodeći organi i pojedinci, menadžeri, na raznim organizacionim nivoima odlučuju vršeći izbor između dvije ili više varijanti i (ili) alternativa. Donošenje odluka je: kompleksan, (sve)obuhvatan, složen, sistematičan tok i proces. Zahtijeva više koraka (iteracija, faza i etapa) i raznovrsnih podataka, informacija, činjenica. Odluke, donose se u svim funkcionalnim domenima: planiranju; organizovanju; vođenju; kontroli; ispravci grešaka, propusta i dr. Privredne organizacije posluju u uslovima sve dinamičnijih transformacija; porasta rizičnosti i neizvjesnosti u okruženju. Nužno je donositi kvalitetne i brze odluke. Ali brzina i kvalitet najčešće ne idu zajedno! Okolnosti nameću donošenje brzih odluka, pojačavajući mogućnost i pogrešnih odluka! Neodlučnost pokazuje se konkretno i kao nesposobnost sa posljedicama, moguće pogubnim! Poslovno okruženje i konstitutivne činioce: socijalne, pravne, ekonomske, tehničko-tehnološke, tržišne, inovativne, kulturne, ekološke, i dr.; teško je predvidjeti pogotovu u dužem roku. Razni su oblici, modaliteti mogućih, odluka.

LITERATURA

- [1] Avramović Z. [2014]; Obrazovanje između dnevne i naučne brige, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, Beograd, Akademska knjiga, Novi Sad;
- [2] Marić D. [2011], Odnos ekonomskih načela, efikasnosti i efektivnosti sa stanovišta strategijskog menadžmenta, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, ES-NBE [2011], Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovskoj Mitrovici, str. 364-372.;
- [3] Mašić B., Dželetović M. [2015], Uvod u menadžment, Inovacioni centar Fakulteta bezbjednosti Univerziteta u Beogradu, Akademska knjiga, Novi Sad;
- [4] Đurić Z. [2011], Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd;
- [5] Jančetočić M., Đurić Z. [2005], Strategijski i operativni menadžment, Beogradska poslovna škola, Beograd,
- [6] Milićević Z. [2011], Upravljanje tehnologijom i razvoj organizacije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, ES-NBE [2011], Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovskoj Mitrovici, str. 471-479.;
- [7] Republički zavod za statistiku [2017], Statistički godišnjak Republike Srbije, Beograd, str. 41.