

Döntések szerepe a vállalkozások fejlesztésében

Szikora Péter

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
Szervezési és Vezetési Intézet
szikora.peter@kgk.uni-obuda.hu

Összefoglaló: Döntéelméleti szempontból egy új hely(zet) mindig információhiányos állapotnak számít. Különösen igaz ez akkor, ha nem csak a földrajzi lokáció, de a körülmények is mások, mint amit az egyén korábban meg/átélt. Ilyenkor az emberek vagy magatartásmintákat keresnek, melyeket le tudnak utánozni, így nem kell a helyzetet elemezniük, megérteniük és nem kell a saját döntéseiket tudatosan meghozniuk, vagy referens személyeket követnek, akiket elfogadnak maguknál többnek, jobbnak, és ezért a döntéseiket is helyesebbnek ítélik meg annál, mit amit ők maguk az adott helyzet korlátozó körülményi között választanának, vagy információt igyekeznek gyűjteni annak érdekében, hogy a döntéseiket minél jobb informáltság mellett hozhassák meg. Mindhárom esetben társaságra van azonban szükség. A másoláshoz, az irányításnak való önalávetéshez, sőt az információ gyűjtéséhez is. Napjainkban a csoportos döntések előtérbe kerültek, így a vállalkozások nagy részénél is közösen meghozott döntések vannak. Vállalatokban a csoportokat valamilyen törvényes hatalommal hozzák létre (formális csoportok). Fontos a tagok egymáshoz illetve a szervezethez való viszonya, és ezek összesen határozhatják meg a vállalkozások sikerességét a XXI. században

Kulcsszavak: Döntéelmélet, csoportos döntések, egyéni döntések, elkötelezettség, vállalkozások

1 Bevezetés

Az élet minden területén így a vállalkozások fejlesztésében, irányításában fontos a döntések meghozatala, a döntési helyzetek felismerése. Az első fontos lépés mindig a probléma felismerése. Probléma akkor lehet, amikor az észlelt tényállapot (ahol most észleljük, hogy vagyunk) és az észlelt célállapot nem esik egybe. Probléma pedig akkor van, ha az elérendő út számunkra nem tiszta, több lehetőség is van. A probléma általában nem objektív. Azonos helyzetekben,

azonos körülmények között egy adott helyzetet másképpen észlelhetnek az emberek és azáltal lehetnek az adott helyzettel elégedettek vagy elégedetlenek.

Probléma megoldási módszer lehet, a célállapot illetve az észlelt tényállapot mozdítása, akár külön-külön, akár egyszerre, egymás felé. Ilyen lehet például, ha a célállapotot betoljuk a jelenlegi észlelt állapotba. Ez a megoldási mód sokszor előfordul akár az egyéni életben akár szervezetknél. A felmerülő problémák miatt mind egyéni cselekvések, mind a szervezeti cselekvések során döntéseket kell hozni.

Mi a döntés? Erre a kérdésre leginkább Kindler József (1981) meghatározása szerintem a leginkább megfelelő:

„A döntés célirányos emberi választás adott környezetben cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamat döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségként vannak feltárva.”

Tehát a döntés a probléma megoldáshoz kapcsolódik, segítve a problémamegoldást.

2 Döntési folyamat

A döntés sosem csak egy választás, hanem általában egy komplex folyamat része. Herbert Simon (1982) a következőképpen határozza meg a döntési folyamatot:

- 1 Döntési helyzet felismerése
- 2 Helyzetfelmérés
- 3 Helyzetelemzés
- 4 Célkítűzés és a döntési kritériumok meghatározása
- 5 Cselekvési változatok kidolgozása, értékelése
- 6 Döntés
- 7 Végrehajtás és ellenőrzés

Ebben a folyamatban minden pontról minden előtte lévő pontra van lehetőség a visszacsatolásra.

Enyedi (1997) szerint a döntéshozó számára az első és egyik legfontosabb dolog, a döntési helyzet [felismerése](#). Fontos, hogy képes legyen felismerni, hogy probléma van. Erre van több lehetőség, vannak *kényszerítően nyilvánvaló helyzetek*, amikor egyértelmű, hogy probléma van és dönteni kell. Ilyen lehet bármilyen természeti katasztrófa. De akár egy vállalkozás számára például ha a vevők folyamatosan minőségi vagy egyéb kifogásokkal élnek a termék/szolgáltatás irányába. Ebben a

helyzetben a vállalkozó tudja, hogy dönteni kell, de valószínűleg nincs abban a helyzetben?szerepben, hogy a döntését könnyen tudja meghozni. Lehetőség van arra, hogy úgynevezett *figyelmeztető jeleket, jelrendszereketjelzőrendszereket?* használjon a vállalkozó, ilyen lehet például a számvitel, aminek segítségével felismerheti a problémát, például az elamaradt bevételek, nem kalkulált veszteségek megjelenésével. Természetesen lehet ezeket a jeleket *külső forrásból* is megkapni, ilyen lehet valami olyan kívülálló, külső szakértő, aki úgy képes rávillágitani a hibákra, hogy őt nem vakítja el az üzemi vakság. A negyedik, de talán a leghatékonyabb módszer, ha elébe megyünk a problémának, és mi magunk keressük. Ez a módszer a *problémakutatás*. Itt a vállalkozó folyamatosan figyelemmel kíséri a folyamatokat, ez a viselkedés megfigyelhető a legsikeresebb vállalkozások stratégiájában.

Ha felismertük, hogy probléma van, utána jön a következő szakasz, az információgyűjtés illetve a döntéselőkészítés. Jól dönteni csak akkor lehet, ha lehető legtöbb információval rendelkezünk a problémáról, illetve minden lehetséges cselekvési változattal tisztában vagyunk.

2.1 Információ szerepe a döntésekben

Probléma felismerése után a vállalkozó (döntéshozó) már tisztában van azzal, hogy a rendszer nem működik megfelelően. Döntéshozó számára fontos minden információ, hogy tudja, hogy a probléma hol jelentkezik, tudja, hol kell a rendszerbe beavatkozni. A *helyzetfelmérés* szakaszában a döntéshozó csak összegyűjti az információkat. Míg az *elemzés* esetén az információk a helyükre is kerülnek. Az információkat lehet belső illetve külső forrásból is megszerezni (primér), illetve van lehetőség olyan már meglévő információk felhasználására is, amiket már egy régebbi kutatásban megszereztünk (szekunder információk). Az összegyűjtött információk feldolgozására rengeteg matematikai, statisztikai módszer létezik, a középérték és a szóródás mutatószámai (szórás, szórásnégyzet, átlag, medián, módusz). Az információ mindig összefügg a bizonytalansággal. Az információ megszerzésével mindig lehet csökkenteni a bizonytalanságot, és ezáltal a kockázatot is.

Teljes informáltság (determinisztikus eset) az életben szinte sosem fordul elő, ennek több oka lehet, például, hogy az ember nem képes minden információt akár idő akár tárolási kapacitás miatt összegyűjteni és elemezni. Másik oka lehet, hogy lemondunk olyan információkról, amiket nehezebb elérni, vagy a vállalkozás számára túl költséges azoknak a beszerzése.

Az információk elemzése után a döntéshozó következő feladata, a döntési folyamat következő szakasza, a célok meghatározása és a cselekvési lehetőségek kialakítása, amiből majd a döntéshozónak döntenie kell. Probléma mindig akkor van ha a célállapot és a jelenlegi észlelet tényállapot között nem egy út van, hanem több. Ezeknek az útnak, ezeknek a cselekvési változatoknak a kialakítása

a következő fontos lépés. Enyedi (1997) szerint a cselekvési változatok kialakításának több lépcsője van. Első a *lehetséges cselekvési változatok* kialakítása, ezek azok a lehetőségek, amiket a döntéselőkészítés folyamán figyelembe lehet venni. Ezek között sok olyan is van, amik több okból kizárható, például nincs elég forrás rá. A következő csoport a *végrehajtható cselekvési változatok halmaza*. Ez részhalmaza az előző csoportnak, de ez előzőből minden olyan változat kiesik, amiket a vállalat nem tud elfogadni, akár anyagi, akár műszaki, vagy fizikai korlátok miatt. A harmadik csoport a *végrehajthatónak ítélt cselekvési változatok halmaza*, ami olyan szintű szűkítése az eredeti halmaznak, hogy a döntéshozó saját maga zár ki számára nem végrehajthatónak tartott cselekvési változatokat. A végrehajtható és az annak ítélt cselekvési változatok között az a különbség, hogy a végrehajthatót a teljes informáltság esetén lehet kiválasztani, és objektív halmaz, míg a végrehajthatónak ítélt az a döntéshozó szubjektív véleményét tükrözi, ezáltal az ő általa észlelt világban lévő végrehajtható cselekvési változatok.

A következő halmaz az *elfogadható cselekvési változatok*, ezek azok a cselekvési változatok, amelyek a vállalkozó számára, a saját elvárásainak megfelelnek. Az utolsó halmaz, amiből majd a döntéshozó választani fog a *számba jövő cselekvési változatok halmaza*, ez a végrehajthatónak ítélt és a döntéshozó számára elfogadható cselekvési változatok metszete.

Természetesen, ha vállalkozó számára ezek a cselekvési változatok rendelkezésre állnak, akkor ezeket még értékelnie kell, majd ezek közül választania kell, vagyis döntést kell hoznia.

2.2 Döntések csoportosítása

Döntéseket többféle módon is lehet csoportosítani.

Herbert Simon (1982) szerint a döntéseket lehet osztályozni az alapján, hogy a döntéshozók hogyan hozzák meg a döntéseiket. Ez alapján vannak ismétlődő rutinjellegű döntések (programozott döntések) illetve szabálytalanul jelentkező problémák, rosszul strukturált döntési helyzetekre vonatkozók (nem programozott döntések)

Kornai János (1971) a döntéseket a szabályozási és a reálszféra azonossága alapján két osztályba sorolja; azon döntések, melyeknél a szabályozási sféra önmagára reálszférája számára hozza intern döntés, míg ha a reálszféra a szabályozási sférától eltérő, akkor extern döntés. Az extern döntésnél a szabályozási egység a "feladó" míg a reálszféra a "címzett".

Kornai osztályozza a döntéseket azok szokványossága és alapvetősége szempontjából is. Szokványos döntésnek nevezi az olyan szabály szerint ismétlődő, kevés számú és egyszerű lépésekből álló algoritmussal, csekély információrendelkezésre állás mellett is megoldható döntéseket. Míg az alapvető

döntések nem szabály szerint ismétlődnek. Információ igényük nagy, megoldásuk sok lépésből áll, melyek bonyolultak is lehetnek.

Forrester (1961) a döntéseket a döntéshozó szándékától valamint a rendszer állapotától függően explicit és implicit döntési fajtákra osztja. Explicitnek azon döntéseket nevezi a vezetési folyamatban, melynél a döntéshozónak lehetősége van dönteni, s azt saját szándékából, tudatosan teszi. Míg implicit döntési helyzet van akkor, amikor a rendszer állapota szükségessé teszi a döntést, vagyis a döntéshozónak döntenie kell.

A döntések ismétlődésük alapján is osztályozhatóak. Ha egy döntést egyszer kell csak meghozni, valamint az nem befolyásolja közvetlenül az elkövetkezendő döntéseket, akkor egy lépéses (egyfázisú) döntési problémáról beszélhetünk. Míg ha a döntés ismétlődik, több egymást követő lépés azonos problémára vonatkozik, akkor többlépéses vagy több fázisú döntésről beszélünk.

Ha a döntési helyzetek sorrendjét befolyásolják a megelőző döntések kimenetelei, akkor az egy dinamikus többlépéses probléma helyzet.

3 Egyéni vagy csoportos döntések

Egy vállalkozásban mind az egyéni, mind pedig a csoportos döntésekre szükség van. Általában a munkahelyi vezetés alsóbb szintjein az egyéni döntések, a felsőbb szinteken pedig inkább a csoportos döntések dominálnak. Az elmúlt években, főleg a multinacionális vállalatok megjelenésével egyre inkább a csoportos döntések terjedtek el. A programozott rutin jellegű döntések esetén az egyéni döntések, de a nem programozott döntések esetén már sokkal inkább a csoportos döntések az elterjedtek. Napjainkban azért is kerültek előtérbe a csoportos döntések, mert a vállalatok vezetési folyamatának a bonyolultsága megnövekedett, ezáltal specializáltabb tudást is igényel, sok esetben azok akikre a döntés hatással lesz azok kikényszerítik hogy részt vehessenek a döntéshozatalban. Ha résztvesznek a döntésben, akkor sokkal könnyebben fogják elfogadni a döntést, sajátjuknak tekintik. „A csoportos döntés tehát egy kollektív értékítélet, amely azoknak a hozzájárulásával jön létre, akiknek a döntést a gyakorlatban végre kell hajtani. (Enyedi, 1999)

3.1 Elkötelezettség

Vállalkozások fejlesztésének fontos része a döntések meghozatala mellett a dolgozók elkötelezettsége. Ezért is fontos meghatározni, hogy a vállalat munkatársai milyen motivációk alapján vesznek részt a vállalat működésében.

Lazányi (2010) meghatározott egy modellt, amit a Meyer és Allen (1991) által kidolgozott háromdimenziós szervezeti elkötelezettség modellre épülő Peccei és Rosenthal (1997) által kidolgozott négytényezős integratív modellre épített.

Ennek a fő részei a következők:

- Érzelmi elkötelezettség - a munkavállaló azért dolgozik, mert szeret dolgozni.
- Mérlegelésen alapuló elkötelezettség - a munkavállaló azért dolgozik, mert valamit elvár érte (előléptetést, jutalmat, elismerést)
- Folytonossági elkötelezettség - azért dolgozik, mert nem akarja elhagyni a szervezetet (munkatársak, jó környezet miatt)
- Normatív elkötelezettség - a munkavállaló kötelességének érzi a munkát. Nem a pénzért, nem a sikerért dolgozik.
- Altruista elkötelezettség - elfogadja a szervezet céljait, és a sajátjait is azoknak rendeli alá.

Lewin (1947) szerint a csoportban résztvevőkre ható kohéziós erők:

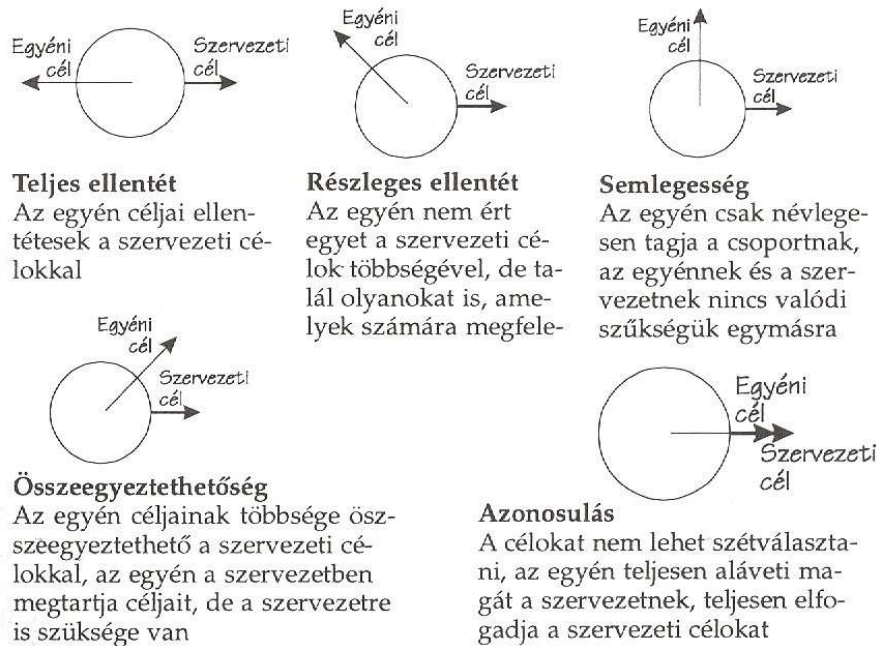
- büszkeség, amelyet a csoporttagoknak a saját tagságuk jelent
- megelégedés, a csoportba tartozás érzése eredményez
- közelség és vonzódás, amit egymás illetve a csoport iránt éreznek
- a vészhelyzet és kríziselhárító képesség, a csoportban könnyebb a nehéz helyzeteket átvészelni
- őszinteség és nyíltság, ha a csoportban a tagok kifejezhetik őszintén a véleményüket.

3.2 Egyén helye a szervezetben

Kindler (1981) szerint a szervezet egy speciális rendszer, aminek a következő jellemző tulajdonságai vannak:

- a szervezetben mindig emberek vannak
- az emberek egymással valamilyen kölcsönhatásban vannak.
- a kölcsönhatások rendezhetők valamilyen struktúra szerint.
- az egyéneknek vannak személyes céljaik
- a kölcsönhatások az összeegyeztethető együttes célok elérését is segítik

A szervezeti és egyéni célok között a következő kapcsolatok lehetnek:



1. ábra
Szervezeti és egyéni célok
forrás: Enyedi, 1997

3.3 Csoportos döntések

George Homans (1950) szerint a csoportok főbb jellemzői a következők:

- A csoport korlátozott számú emberek összessége
- A csoport tagjaiban megvan a konszenzusra való készség
- A csoporttagok együttműködésének feltétele a közöttük lévő interakció
- Az interakció legfontosabb eszköze a kommunikáció
- A csoport tagjai közös érdekeltséggel rendelkeznek
- A csoport tagjai fizikailag nem lehetnek túl távol egymástól.

A csoportok meghatározása során egyértelműen fontos, hogy mire hozzuk létre, formális esetleg informális csoportokról van szó. Fontos a csoport szerkezete, mérete.

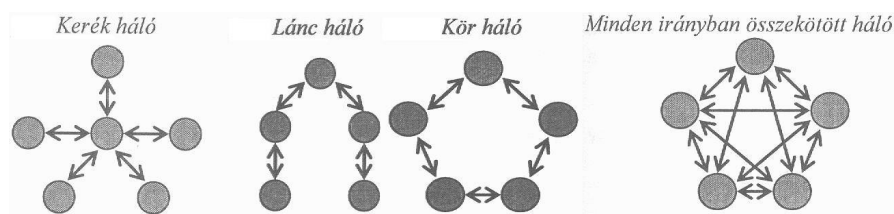
Csoport szerkezetéről Scott (1967) a következőket mondja: A csoportban vannak olyanok, akik a csoportot irányítják, ők a csoport hajtóerejei, akik segítenek a normák kialakításában és betartásában, ez a csoport fajta az *elsődleges csoport*. A *perem csoportba* azok tartoznak, akik támogatják az elsődleges csoport tagjait, de nem járulnak hozzá közvetlenül a csoport teljesítményéhez. Léteznek még úgynevezett *kívülállók*, akik csak névleges tagjai a csoportnak, de szinte semmilyen szinten sem vesznek részt annak a munkájában.

Egy másik osztályozás szerint létezik *tagsági csoport*, ahova a tag tartozik, *Aspirációs csoport*, ahova a tag tartozni szeretne mert az értékrendjének megfelel, illetve, *aszociális csoport*, amelyik csoportnak az értékrendjét az egyén elutasítja.

Csoport méret alapján ismerünk kis (2-7fő) és nagy csoportot (8-25fő). A méret növelésének előnyei a nagyobb szakértelem, hátrány lehet hogy ezáltal csökkenhet a csoport kohézió, illetve a tagok közötti interakció.

Csoport kommunikáció legfontosabb része a tagok közötti kommunikáció útja, annak bonyolultsága. Megkülönböztetünk többféle kommunikációs hálót. A *kerék* illetve a *lánc háló* esetén a háló nagyon centralizált, ezáltal tagok között az információ lassan terjed, mindig van egy központi személy, aki irányítja a csoportot. Az információ áramlás szempontjából a legjobb a *kör* illetve a *minden irányban összekötött háló* (2. ábra). A kerék és a lánc háló centralizált jellegű, ebből következik, hogy programozott döntéseknél hatékony, erősíti a központ pozícióját, rövid időn belül lehet döntést hozni. A csoporttagok körében alacsony elégedettséget vált ki.

A decentralizált megoldás (kör és minden irányba összekötött háló) nagyobb elégedettséget biztosít a csoporttagoknak, az egyedi, nem programozott döntéseket szolgálja, nyitottabb az innovatív és kreatív megoldások irányába.



2. ábra
Kommunikációs háló

4. Összefoglalás

A vállalkozások fejlesztésében fontos szerepe van a döntéseknek. Az egész vállalkozás minden lépése döntésekből áll, a döntések mint egy tanulás folyamat

jelennek meg a vállalat irányításában, ezáltal a fejlesztésében. Minden döntésből tanulni kell, minden problémára meg kell próbálni előre felkészülni. Fontos, hogy a problémákat minél hamarabb felismerjük. Mindig a problémának megfelelő döntéshozatali módot válasszunk, akár egyéni akár csoportos döntésről beszélünk. Csoportos döntések esetén a csoport tagjainak megválasztása, a csoport méretének megválasztása, a problémára specializált tagok beválasztása a csoportba mind mind fontos. Fontos a vállalkozások érdekében a munkatársak megválasztása, olyanok választása, akiknek a céljai ha nem is egyeznek meg tökéletesen a szervezet céljával, de elfogadják és összeegyeztethetőnek találják. Fontos a munkatársak elkötelezettsége. Egy vállalat számára a legjobb munkaerő az érzelmileg elkötelezett, aki nem pénzért, hanem azért dolgozik a cégnél mert szereti.

Tehát a döntések jó megválasztása minden helyzetben, a döntési folyamat véghezvitele, információk megszerzése, mind mind fontos, de mindemellett az egyik legfontosabb a munkatársak megválasztása. Sikeres vállalat csak akkor lesz, ha a munkatársak azt akarják, amit a vállalat, és közös céljuk a vállalat sikeressége.

Irodalomjegyzék

- [1] Enyedi Miklósné: Bevezetés a döntéelméletbe, Ligatura, Budapest, 1997
- [2] Forrester, J.W.: Industrial Dynamics, MIT Press, 1961
- [3] Homans, George The Human Group. New York: Harcourt, Brace and Company., 1950
- [4] Kindler József: .Fejezetek a döntéelméletből, Aula, Budapest, 1981
- [5] Kornai János: .Anti-equilibrium, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1971
- [6] Lazányi K., Érzelmi munka és elkötelezettség, Munkaügyi Szemle 2010/2, 2010.
- [7] Lewin K.. Defining the "Field at a Given Time." Psychological Review, 50, pp. 292-310., 1943
- [8] Meyer, J. P., Allen, N. J.. A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-89. ,1991
- [9] Peccei, R. and Rosenthal, P. 'The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK service context' , The International Journal of Human Resource Management, February: 8(1). , 1997
- [10] Scott W.G. Organization Theory: A Behavioural Analysis for Management, 1967

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2011.

[11] Simon Herbert, A vezetői döntés új tudománya, Statisztikai Kiadó Vállalat,
Budapest, 1982