

5. A vezetői döntéshozatal

A döntéselmélet tárgya

A racionális viselkedés feltételei

- ◆ megszervezésének,
- ◆ megnyilvánulásának,
 - ❖ logikai,
 - ❖ matematikai és,
 - ❖ empirikus

vizsgálata.

A döntésemélet rendeltetése

Olyan módszerek kialakítása, amelyek segítségével valamely

- ⌘ kvantifikált feltételekkel, paraméterekkel, kritériumokkal jellemzett rendszer,
- ⌘ lehetséges alternatívái közül,
- ⌘ matematikailag egzakt módon kiválasztható az optimális és/vagy kompromisszumos megoldás.

A különböző megközelítések

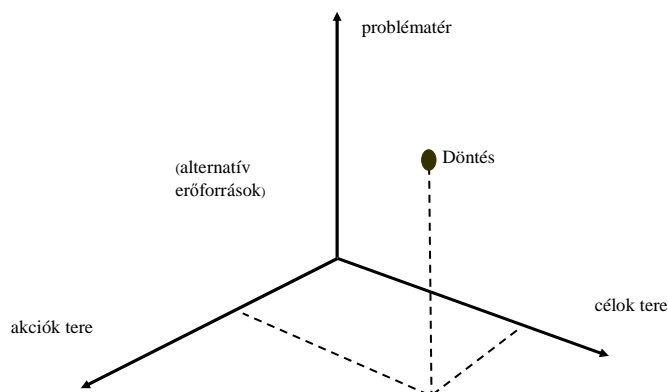
A döntés

- ◆ legfontosabb ismérve a **választás**,
- ◆ amelyet mindig adott külső és belső környezeti,
- ◆ valamint szubjektív és objektív *feltételek és körülmények* befolyásolnak.

A döntés elemei

- ◆ problémater,
- ◆ célok tere,
- ◆ alternatívák (adottságok, lehetőségek),
- ◆ a döntés erőforrásai (pénz, idő, információ, ismeret, munkamegosztás),
- ◆ a döntés szereplői (személyek, motiváció, tudás, kompetencia),
- ◆ garanciák.

A döntés elemei



A döntés fogalma, elemei osztályozása

A döntés formálisan: választás a lehetőségek között.

A döntés

- ◆ objektív kényszer,
- ◆ tünete a probléma,
- ◆ forrása a célok és az adottságok között fennálló ellentmondás,
- ◆ jövő-orientált,
- ◆ jellemzője a döntéshozó személyisége és akarata.

Maga a döntés lényegében két mozzanatból áll:

- ◆ lehetőségek **összehasonlítása** – mérlegelés,
- ◆ **választás** - ítélet.

A döntéshozatal korlátai

- ◆ célkorlát,
- ◆ erőforráskorlát,
- ◆ a problémagazdák száma korlátozott,
- ◆ hierarchiakorlát ,
- ◆ kompetenciakorlát,
- ◆ módszertani korlátok:
 - ❖ észlelési korlát,
 - ❖ felismerési korlát,
 - ❖ megkülönböztetési korlát,
 - ❖ méréskorlát ,
 - ❖ kommunikációkorlát.

A döntések osztályozása

Osztályozási szempontok:

- ☒ algoritmizálhatóság,
- ☒ vezetői szándék,
- ☒ gazdasági szférák kapcsolata,
- ☒ vállalati funkciók,
- ☒ időtáv,
- ☒ egymáshoz való viszony
- ☒ a döntéshozatal módja,
- ☒ döntéstámogatás módja,
- ☒ kockázat megjelenése,

Algoritmizálhatóság szerint

programozott vagy strukturált ,

- ◆ elegendő információ áll rendelkezésre,
- ◆ rutinjellegűek,
- ◆ kifejlesztett eljárások.

nem programozott vagy strukturálatlan
kevés az információ,

- nehéz definiálni a kérdést,
- nem ismert a megoldási algoritmus.

A jól strukturált probléma jellemzői:

- ◆ A megoldások ellenőrzésére létezik valamilyen egyértelmű kritérium, amely teljesen mechanikusan alkalmazható az egyes megoldásokra.
- ◆ Létezik legalább egy olyan **problématér**, amelyben a **kiinduló állapot**, a **célállapot** és az adott probléma megoldására tett kísérlet során elérhető vagy figyelembe vehető összes állapot reprezentálható.
- ◆ Követhetők és elérhetők a problémater állapotváltozásai.
- ◆ A megoldás során szerzett ismeretek egy vagy több problématerben reprezentálhatók.
- ◆ A problémater a környezetével kölcsönhatásban van.

A döntési folyamat résztvevői

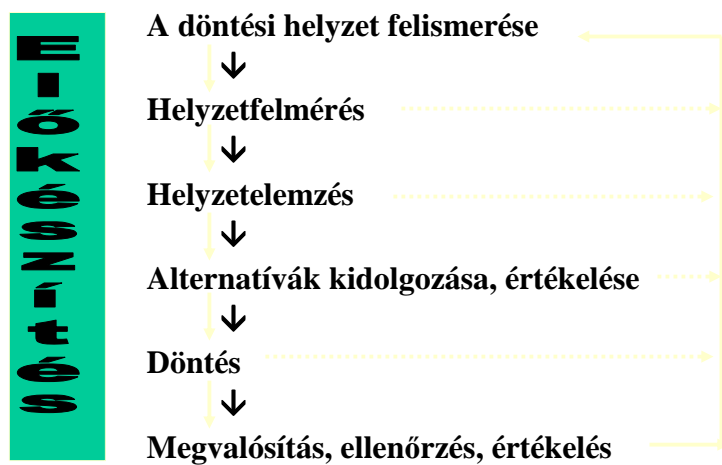
Checkland szerint:

- ◆ megbízó,
- ◆ döntéshozó,
- ◆ problémagazda,
- ◆ problémamegoldó,

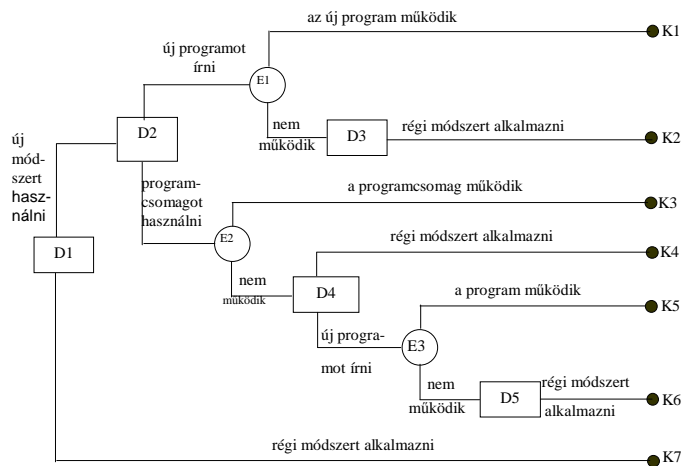
Mások szerint:

- ◆ döntéshozó,
- ◆ javaslattevő(k),
- ◆ szakértő(k),
- ◆ megvalósító(k) ,
- ◆ megbízó(k),
- ◆ döntéselemzési tanácsadó(k)

A döntési folyamat szakaszai



Döntéstámogató technikák A döntési fa



Hasznosságértékelési modellek

A hasznosság (utilitás) meghatározása az a folyamat, amellyel egy ígéretes cselekvési változat előnyeit és hátrányait mérlegelve ezeket egyetlen értékeléssé fogjuk össze.

- ♦ Rangmódszer,
- ♦ Kategória módszer,
- ♦ Direkt módszerek,
- ♦ Szerencsejáték módszer,

A preferencia módszer alkalmazása

Döntési helyzetben azokat a tényezőket, szempontokat, amelyeken keresztül vizsgáljuk a választási alternatívákat, nem egyformán vesszük figyelembe:

súlyozás, azaz

egyik erősebb szempont, mint a másik.

Portfólió-módszerek

⌘ Egyszerre értékelhetők az egyes stratégiai programok több nyereségi és biztonsági ismérv szerint. Alkalmazása gyakran szervezetfejlesztést is feltételez.

⌘ A **portfólió** maga nem más, mint a gazdasági összefüggések, döntési helyzetek ábrázolása mátrix formában.

Szelektív programtervezés

- ⌘ különböző programkritériumokat lépcsőzetesen von be a tervezési munkába,
- ⌘ a programtervezés egyes fázisai között visszacsatolást alkalmaz,
- ⌘ az összes programkritériumot megfelelő arányban időben figyelembe lehet venni.

Kockázatelemzési eljárások

- ⌘ A rendelkezésre álló információk, a bizonytalanság és a kockázat ok-okozati láncot alkotnak.
- ⌘ Az információellátás hiányosságai jelentik a bizonytalanságot, ami a kockázat forrása.
- ⌘ A kockázat minden gazdasági tevékenységben állandóan jelen van, de konkrétan felmérni, értelmezni csak egy kitűzött céllal, várható eredménnyel kapcsolatban lehet.

Brain storming

- ⌘ cél: ötletgyűjtés
szóbeli
gyors
kritikai magatartás kizárt
szinergia
6-12 fő

az ötletek kb. 10 %-a hasznosítható

Delphi módszer

- ⌘ Cél: ötletgyűjtés
írásbeli
szakértők kérdőíves megkérdezése
3-5 forduló (a vélemények értékelésével,
illetve az azonosságok elhagyásával)
befolyásolás-mentes
viszonylag lassú
nincs szinergia

Az NCM-módszer

Nominális Csoport Módszer – interaktív csoportos döntési módszer

Cél: **eredeti ötletek** feltárása

- ⌘ előnyös idő, költség és munkaráfordítás,
- ⌘ elsősorban az ún. nyílt problémák elemzésében és megoldásában játszhat jelentős szerepet, amikor keveset tudunk,
- ⌘ a szakértők, a döntéshozó(k) és a „laikusok” között kommunikációs nehézségek is felmerülnek.

Döntéselemzési projekt

- ☒ Amennyiben hosszabb idő szükséges egy döntési probléma megoldásához, pontosabb előkészítéshez, akkor célszerű egy döntés-előkészítéssel foglalkozó team-et és projektet szervezni.
- ☒ A döntéselemzési projekt segítségével lehetővé válik a megalapozott döntéshez szükséges tények összegyűjtése, sokféle és különböző pozíciójú szakember együttműködése.

Döntési Konferencia

- ☒ A döntési konferencia a felsővezetők 1-2 napos tanácskozása azzal a céllal, hogy a felmerült problémát kölcsönösen megértsék és számítógépes modellezés segítségével egyeztetett döntésre jussanak.
- ☒ A vezetők a konferencián saját tudásukkal, szakismeretükkel, ítélőképességükkel és intuíciójukkal járulnak hozzá, vagyis biztosítják a helyes döntés alapvető összetevőit.