

HAMPEL GYÖRGY*

A vezetői döntés értelmezése, a döntéshozatal szakaszai és támogatása

Abstract

The decision plays an important role among manager activities. Sometimes it is mentioned independently besides other activities, sometimes it appears as part of other managerial functions. Decisions can be examined from several aspects: goodness, utility, expediency, rationality etc. Making a decision means choosing between at least two alternatives. The process is affected by several (logical and psychological) factors and it consists of some constantly recurring steps which cannot be easily separated in practice. It is vital for the modern enterprise leadership to make prompt and successful decisions and to do that, decision support (information) systems are needed. However, managers should keep in mind that these systems are not to make decisions – hardware and software cannot take on responsibility –, their job is to help to make decisions.

Bevezetés

A publikációmban – a rendelkezésre álló terjedelem keretein belül – igyekszem rövid áttekintést adni arról, hogy a témával foglalkozó szakirodalomban (1) hogyan vélekednek a döntésről, a döntéshozatal milyen elemeit tekintik fontosnak, (2) a döntés folyamat jellegét hangsúlyozó szerzők milyen tényezőket tekintenek a döntés, a döntéshozatal részének, továbbá (3) a döntéshozatal szakaszaiban milyen információs rendszerekre támaszkodhat a vezető.

A döntés, mint a vezető tevékenységének része

Vezetélmélettel foglalkozó kutatók egy részénél a döntés más egyéb vezetési funkciók része: A hagyományos felfogás szerint a vezetői tevékenység a tervezésből, szervezésből, vezetésből és ellenőrzésből áll. Hittnél a vezetői funkciók: az elképzelés megalkotása, a csapat kialakítása, az értékek tisztázása, helyzet-meghatározás, kommunikálás, képességtétel, felkészítés, mérés (Hitt-kerék). (Gulyás et al., 2008) Bár ezeknél a csoportosításoknál nem jelenik meg külön elemként, nyilvánvaló, hogy a „döntés” az egyéb funkciók ellátásához nélkülözhetetlen.

Más kutatóknál a döntés – fontossága miatt – különálló funkcióként jelenik meg a vezetői tevékenység elemei között: Célmeghatározás; információ beszerzése, elemzése, továbbítása; döntés; a feladat végrehajtásának és feltételeinek megteremtése; a feladat végrehajtásra való kiadása; a feladat végrehajtásának ellenőrzése. (Berey, Dobos, 1986) Tervezés, szervezés, igazgatás, döntés, koordinálás, ellenőrzés, teljesítményértékelés, tájékozódás és tájékoztatás, toborzás és kiválasztás. (Angyal, 1999) Munkaerő biztosítás, képzés, felügyelet, döntéshozatal, motiváció, tanácsadás, kommunikáció. (Kövesi, 2007) Gondolkodás, problémamegoldás, döntéshozatal. A döntés központi szerepet játszik a vezetési folyamatban; a vezetés és a döntés egymástól elválaszthatatlanok. (Simon, 1977) A vezetés fő feladata: döntést kell hozni. (Baracskai, 2004)

* Adjunktus – Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar.

A döntéshozatal aktív szereplője az ember – szervezeti döntéshozatal esetén a szervezet vezetője –, aki észlelve a környezete bizonyos problémáit, meg akarja azokat oldani. Egy vezetőnek az általa irányított szervezet megfelelő működése érdekében jó döntéseket kell hoznia. A jó döntéshez lényegre tapintó helyzetfeltárásnak és problémamegoldásnak kell megvalósulnia, továbbá a döntéshozónak

- alkalmasnak kell lennie arra, hogy döntsön (döntési készség);
- elkötelezettnek kell lennie;
- hatáskörébe kell tartozzon a probléma, amit a döntéshozatallal meg kell oldania;
- megfelelő mennyiségű megbízható információval kell rendelkeznie;
- a tudomány ismereteit fel kell használnia;
- komplex módon, az összefüggések figyelembe vételével kell döntenie;
- a döntéseket jól kell időzítenie;
- egyértelművé kell tennie a teljesítménymutatókat;
- fontos a gyors és pontos visszacsatolást kell kapnia a döntések végrehajtásáról, illetve a probléma megoldásáról.

(Körmendi, 2006) (Sántáné et al., 2008)

A döntés tudományos megközelítése

A döntéssel a különböző tudományágak képviselői foglalkoznak és a szakterületnek megfelelően más-más nézőpontból vizsgálják azt:

- A döntéshozatal filozófiai megközelítése elsősorban azt vizsgálja, hogy egy adott cselekvés, vagy döntés jó-e? A megközelítésben burkoltan benne van az a feltételezés, hogy ismertnek feltételezett helyzet alapján születnek a döntések. Ez a megközelítése egészen a 19. századig megmaradt. Ekkor még feltételezték, hogy hamarosan tökéletes döntések hozhatók, mert a tudomány képes lesz megmagyarázni minden jelenséget. A tudomány eredményei azonban nem igazolták ezt az elvárást. Kialakult a döntések „operatív filozófiája”, mely szerint a döntések jóságának mértéke az, hogy a döntés eredménye mennyire képes kielégíteni a döntéshozó céljait.
- A döntés szociológiai vizsgálatának tárgya a döntés társadalmi feltételei és következményei. A döntések pszichológiai elemzése azokra a viselkedési formákra irányul, amelyek a döntési helyzetekben, az alternatívák választása során jellemzően előfordulnak.
- A közgazdaságtan döntéseméleti megközelítésének alapja a hasznosság. A hasznosságot az emberi igények kielégítésnek képességeként határozzák meg. Ebben a megközelítésben a döntéshozó célja a hasznosság maximalizálása a korlátozott erőforrások figyelembevételével.
- A közgazdaságtudományból kifejlődő praxeológia (cselekvéstudomány) tárgya a racionális cselekvés logikája és a döntési problémát és ebből a szemszögből közelíti meg. Az optimális döntések elmélete szerint, ha a döntéshozó ismeri az összes lehetséges cselekvési változatot, biztosan tudja, hogy az egyes cselekvési változatoknak mi lesz az eredménye. Ha biztosan meg tudja állapítani az eredmények preferenciasorrendjét, akkor a legjobb cselekvési változat kiválasztása már könnyű.
- Az adminisztratív modell szerint a lehetséges döntési alternatívák kiválasztása során nem az a lényeges, hogy egy eredménynek mekkora a bekövetkezési valószínűsége, vagy értéke, hanem az, hogy a döntéshozó mekkorának észleli azt. Vagyis az számít, hogy mi van a döntéshozó tudatában, hiszen ez határozza meg döntéseit; lényeges szerepe van a döntéshozó elvárásainak és elgondolásainak is.

- A megerősítő modell az adminisztratív modellből kiindulva nem tagadja, hogy az embereknek gondolkodniuk és vannak elvárásaik, de azt vallja, hogy nem ez alapján kell az emberek döntéseit és viselkedését megmagyarázni. A döntések magyarázatához fel kell tárni azokat a pozitív eredményeket, amelyek a múltban egyes döntések megerősítéséhez vezettek. A döntések akkor nyernek megerősítést, ha a döntéshozó által pozitívan értékelt eredménnyel jártak. A modell szerint azt a viselkedést, vagy magatartást, ami jutalomhoz vezet, megismétlik; míg, amelyek nem vezetnek jutalomhoz, nem ismétlik meg.
- Szintén az adminisztratív modellhez tartozik a kielégítő döntések elmélete. Képviselői az objektív racionalitás kifejezést használják arra az esetre, amikor a döntéshozó valóban kielégíti a racionális döntéshozatal feltételeit. Ezek a feltételek azonban csak nagyon ritkán teljesülnek, ezért inkább a „korlátozott racionalitás” kifejezés használata lenne helyes. A korlátozott racionalitás elve alapján dolgozták ki a kielégítő döntések elméletét. A korlátozott racionalitás azt jelenti, hogy a döntéshozó a legtöbb döntési helyzetben „egyszerűsíti a döntési folyamatot azzal, hogy maximalizálás helyett a kielégítő megoldásra törekszik olyan cselekvési változat választásával, amelyek elegendően jó, azaz kielégítő.”

(Majorosné, 1983) (Berde, 2003)

Ma elmondható, hogy a „szakirodalmat az optimalizálás elmélete uralja, de a tapasztalatok és a megfigyelések azt mutatják, hogy a gyakorlatban a kielégítő megoldásokra való törekvés dominál.” (March, 1994)

A döntés fogalma és fontosabb jellemzői

„A vállalatoknál az egyes személyek tevékenysége nem korlátozódik csak a munkák végrehajtására. Gyakran többféle cselekvési lehetőség között kell választanunk, vagyis döntenünk kell.” (Hax, 1968)

„A döntést felfoghatjuk úgy, mint átalakítások, transzformációk sorozatát. Meghatározott adatokból (a memóriából átvett induló információkból és a döntésselőkészítés közben beérkező közlésekből) kiszámítanak egy eredményt: a döntést.” (Kornai, 1971)

„A döntés célirányos emberi választás adott környezetben cselekvési változatok között, ahol a cselekvési változatok a döntési folyamat döntést megelőző szakaszában cselekvési lehetőségként vannak feltárva.” (Kindler, 1991)

A döntés központi eleme a választás. A választást a döntéshozó hajtja végre. Az alternatívák és a célok mindig a környezettel való kapcsolatban értelmezhetők. A cél kitűzése mellett szükség van olyan szabályokra, amely a cél szempontjából értékeli az alternatívákat, ezek a döntési kritériumok. (Chikán, 1978)

A döntéshozatal általánosságban olyan választási folyamatnak fogható fel, amely különböző cselekvési lehetőségekre (ill. nem cselekvésre) terjed ki és eredménye a döntés, vagyis valamilyen cselekvési lehetőség melletti elhatározás. A döntéshozatal tartalmának lényege „... annak meghatározása, hogy kell-e valamit tenni, és ha igen, mit kell tenni, mégpedig mikor és milyen sorrendben.” (Hanyecz, 1994) A döntés objektív (a valóság behatárolja, determinálja lehetséges cselekvéseinket) és egyben szubjektív is, hiszen elválaszthatatlanul összekapcsolódik a döntéshozó szubjektumával. (Hanyecz, 1994)

Kacsukné szerint a döntéshozatal „...olyan folyamat, melynek során különböző cselekvési alternatívákat dolgozunk ki, majd választunk egyet ezek közül bizonyos cél vagy célok elérése érdekében.” (Kacsukné, 2007)

A döntés választást jelent az alternatívák – azaz legalább két lehetőség – közül. A dön-

tés objektív kényszer; tünete a probléma, forrása pedig a célok és adottságok között fennálló ellentmondás. A döntés mindig jövőorientálttságot fejez ki a jelenben. Maga a tényleges döntés két mozzanattól áll: az alternatívák összehasonlításából, mérlegeléséből, és a választásból, ítéletről. A döntés legfontosabb ismérve a választás. A választást mindig az adott külső és belső környezet körülményei, objektív és szubjektív feltételek befolyásolják. (Bögel, 2002)

„A döntésben egy adott helyzet, probléma, vagy feladat olyan értelmű és kötelező erejű megoldását értjük, amely megfelel a kitűzött céloknak, illetve a várt eredménynek.” (Horváth, 2002) Ez a felfogás a döntést egyenlőnek ítéli a feladatmegoldással. A döntés azonban nem csak egyszerű választás az adott lehetőségek közül, hanem egy annál sokrétűbb folyamat. Informatív jellegű, mert egyesíti a jelenre és a jövőre vonatkozó információkat. Az információ azonban önmagában nem elegendő. „A döntés az ember cselekvése, aki saját ismeretei szerint megszüri az információkat, súlyozza azokat, majd érdekei és értékrendszere alapján céljainak megfelelően határoz. A döntés tehát elhatározás valamilyen célok elérése érdekében” (Horváth, 2002) Így a döntés nem csak egy következetes, logikai folyamat, melynek során a döntéshozó az információk felhasználásával következtetéseket von le és határoz, hanem számos pszichológiai tényezőt is tartalmaz, amely ugyanazokból az információkból a döntéshozó szemléletéből, érdekéből eredően más és más elhatározásra juttatja a döntéshozót. (Horváth, 2002)

A döntés fontosabb jellemzői Fröhlich szerint: (1) A döntéshozó mindig egy személy, vagy csoport. (2) Mindig választás különböző cselekvési alternatívák között. (3) Választani csak akkor lehet, ha van miből. Legalább két cselekvési alternatívának kell léteznie. (4) Kell lennie valamilyen célnak, amihez döntési kritériumok tartoznak. (5) A döntés mindig egy adott környezetben történik, ami behatárolja a cselekvési lehetőségeket. (6) A döntés nem egyszeri cselekvés, hanem egy folyamat része; passzív (információgyűjtő) és aktív (információelemző, döntésvégrehajtó) részekből áll. (7) A döntés lehet érzelmi alapú, vagy elemző. Az érzelmi döntésnél a döntéshozó nem tudja, vagy nem akarja megindokolni elemző módon a döntését: „csak”, „nekem ez így tetszik”, „ezt akarom” stb. Az elemző döntéseknél lényeges, hogy a döntésekhez megfelelő előkészítés tartozzon, ami tényekre épül. (Fröhlich, 2006).

A felsorolt meghatározásokból kiemelve a legfontosabb megállapításokat, megállapíthatjuk, hogy a döntés:

- probléma, helyzet, vagy feladat megoldására irányul,
- egy vagy több ember választása,
- cselekvési lehetőségek mérlegelése a célok, várt eredmények figyelembe vételével, majd ítélet,
- átalakítások, transzformációk sorozata: adatból információ képzése, majd azokból eredményszámítás,
- megszüri és egyesíti a jelenre és jövőre vonatkozó információkat, jövő-orientált,
- nem egyszeri, hanem visszatérő, folyamat jellegű,
- a következetes logika mellett pszichológiai tényezőket is tartalmaz.

A döntéshozatal szakaszai

Az emberek gyakran hoznak öntudatlanul döntéseket, illetve úgy, hogy közben nincsenek tudatában a döntést kísérő folyamatnak. Természeténél fogva nagyon nehéz fogalmilag megragadni a döntéshozatal folyamatát: a bizonytalansági elemek, a tapasztalat és értékítélet, az elvek befolyása és változása, az egyének kiszámíthatatlansága mind olyan tényezők, amik nehezé teszik a döntéshozatali folyamat leírását. (Torgersen, 1972) (Mérő, 2008)

A szerzők többsége a döntést nem statikusan, csupán az alternatívák közötti választásra korlátozódva értelmezi, ami csupán egy pillanat alatt bekövetkező agyi tevékenység (ami a tudomány számára még jórészt feltáratlan terület), hanem folyamatnak tekinti. A dinamikus értelmezés során a döntés több lépésből álló folyamat lesz, amelynek csupán az egyik fontos eleme a „döntés”-nek nevezett lépés. (Badacsonyi, 2003)

Mivel nem rendelkezünk pontos ismeretekkel arról, hogy az ember valójában hogyan dönt, a döntés során pontosan mi játszódik le az agyban, a döntési folyamat szakaszainak meghatározása mindössze módszertani eszközként szolgálhat.

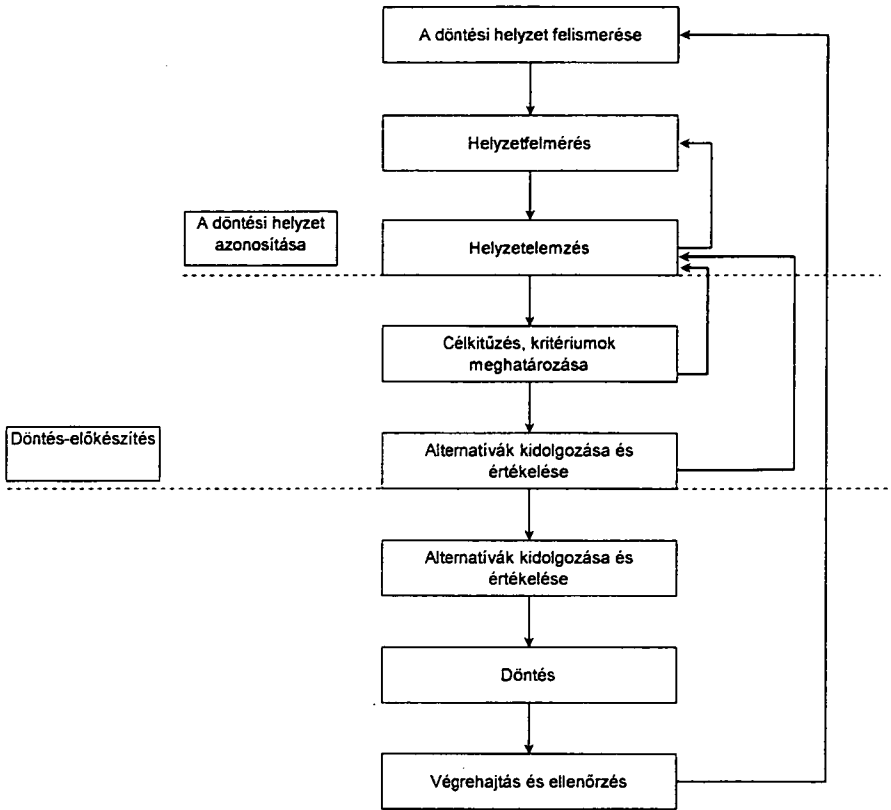
A döntéshozatal dinamikus, folyamat jellegű értelmezésekor a szakaszolásra több hasonló megoldás létezik. Mindegyikben a döntési variánsok kidolgozása és az ezek közötti választás áll a középpontban. A döntési folyamat a döntést indukáló objektív szükséglettől a meghozott döntés kommunikációjáig, vagy a döntésvégrehajtásig és annak ellenőrzéséig tart. (Révész, 1981)

Badacsonyi szerint a szakaszok: az akaratképzés (döntési helyzet felismerése, döntés előkészítése, alternatívák értékelése, döntés); akaratérvényesítés (az utasítás megvalósítása); ellenőrzés (megvalósítás ellenőrzése). (Badacsonyi, 2003)

Simon a döntéshozatali folyamat első szakaszát felderítő tevékenységnek, a második szakaszt tervezési tevékenységnek, a harmadik szakaszt kiválasztási tevékenységnek és végül a negyedik szakaszt áttekintési tevékenységnek nevezi. (Simon, 1977) Számos szerző követi Simon szakaszolását, különbség a szerzők között abban van, hogy míg a döntés megelőző szakaszokat a szerzők fontosnak tartják, némelyikük a döntést követő végrehajtást és ellenőrzést már nem tekintik a döntési folyamat részének. (Kindler, Kiss, 1981) (Laky, 1982) (Berey, Dobos, 1986) (Bierman et al., 1991) (Bakacsi et al., 1996) (Enyediné, 1997) (Horváth, 2002) (Bögel et al., 2002) (Roóz, 2007)

A döntéshozatal szakaszai a szakirodalom alapján (*Lásd: 1. ábra*):

- A döntési helyzet felismerése, a problémakör és a célok meghatározása: A döntéshozó feladata annak megállapítása, hogy az általa irányított rendszer működése eltér-e a céltól. A problémát az észlelt jelen idejű állapot és egy kívánatos állapot közötti különbség jelenti. A vezető szempontjából kulcsfontosságú a probléma megfogalmazása, mivel ez indítja el a problémamegoldó folyamatot, így egyáltalán nem mindegy, hogy kinek milyen problémájára keres megoldást a szervezet.
- Helyzetfelmérés, az értékelendő alternatívák halmazának meghatározása: Az információk összegyűjtése és elsődleges csoportosítása.
- Helyzetelemzés, a probléma okainak megállapítása: Az eredményes problémamegoldás érdekében elemzést kell végezni: a jelenlegi helyzetet, a kívánt állapotot és a különbséget is fel kell mérni. Az egyik kulcskérdés: milyen módon szüntessék meg a különbséget. A beavatkozás lehet csupán kompenzáló jellegű, vagy a kiváltó okokat is megszüntető. Fel kell mérni, hogy egyedi, vagy ismétlődő jellegű problémáról van-e szó. Programozható-e a döntés, vagy nem. Azt is el kell határozni, hogy a probléma megoldásához milyen vezetési funkcióval kezdjenek hozzá, a vezető milyen típusú szakismeretét mozgósítsa. Az elemzés arra is rávilágíthat, hogy a probléma számos okból megoldhatatlan. Ilyenkor vissza kell térni a problémaazonosítás fázisához és újra kell fogalmazni a problémát úgy, hogy a megvalósítást reális célként lehessen kitűzni.



1. ábra. A döntési folyamat szakaszai [Forrás: (Chikán, 1978)]

- Célkitűzés, döntési kritériumok meghatározása: A döntéshozó már rendelkezik annyi információval, hogy a döntési szituáció ismeretében konkrétan megfogalmazza az elérendő célt és így kialakíthatja a cselekvési változatok összehasonlításának szempontját, szabályait, vagyis döntési kritériumokat rendelhet a célhoz.
- Cselekvési lehetőségek kialakítása, értékelése: A cselekvési változatok kidolgozásának alapkérdése, hogy a döntéshozó hogyan jut el a célállapotba. Ha rendelkezik világos céllal, akkor azokat a cselekvési változatokat kell feltárni és megtervezni, amelyek a jelenlegi állapotot célállapottá alakítják.
- Döntés: Ebben a fázisban történik a probléma megoldásának kezdeményezése. Amikor a döntéshozó számára rendelkezésre állnak a cselekvési változatok, azokat értékelték, ismertek a választás következményei és megállapítást nyert, hogy a választási kritériumnak melyik a leginkább megfelelő cselekvés, meg kell hozni a döntést.
- A nyugati kultúra a folyamat legfontosabb elemének a döntést tekinti. A keleti kultúrák másként ítélik meg a döntés szerepét; szerintük a döntés nem változtatja meg a valóságot, a cselekvés a lényeg.
- Végrehajtás: A végrehajtás vezetői szempontból két feladatot jelent. Egyrészt biztosítani kell a döntés végrehajtásához szükséges feltételeket és erőforrásokat (ember, technikai eszközök, anyag, idő). Másrészt meg kell nyerni azokat, akik részt vesznek a végrehajtásban: felsővezetőket, középvezetőket és a közvetlen végrehajtókat is.

- Ellenőrzés: Ténymegállapító, értékelő tevékenység; feladata a terv- és tényállapot összehasonlítása, az eltérés megállapítása, az összehasonlítás eredményének értékelése. A hagyományos felfogás szerint az ellenőrzés célja annak megállapítása, hogy egy meghozott döntést jól hajtottak-e végre. Ehelyett inkább azt lenne célszerű vizsgálni, hogy a probléma megoldódott-e. Kiderülhet ugyanis, hogy bár a döntés végrehajtása megfelelő volt, a probléma továbbra is fennáll.

A döntéshozatal támogatása

A döntéstámogató rendszer szűkebb értelmezés szerint olyan interaktív számítógépalapú rendszer, amely nem strukturált probléma megoldása során segíti a döntéshozót az adatok és a modellek felhasználásában. Tágabb értelmezés szerint döntéstámogató rendszernek tekinthető minden számítógépes program, vagy programrendszer, amely egy szervezetben belül segíti a döntéshozatalt. (Sántáné et al., 2008)

A döntéstámogató rendszer célja: felhívni a döntéshozó figyelmét a döntési helyzetre, felismerni a megoldandó problémát, megoldani a döntéshozó (vagy a rendszer) által felismert problémát, kiterjeszteni a felhasználó ismeret-feldolgozó képességét, tanácsokat adni, tényeket, elemzéseket, terveket készíteni a felhasználó számára, elősegíteni a döntéshozó alkotó munkavégzését, tevékenységét, koordinálni a döntéshozók közötti kapcsolatokat. (Holsapple, Whinston, 1996)

Turban és Aronson ennél is részletesebben fogalmazták meg a döntéstámogató rendszer céljait: a rosszul strukturált feladatok megoldásának segítése az emberi itéletalkotás és a számítógép által nyújtott információk együttes felhasználásával; a döntéshozatali munka segítése a szervezet valamennyi szintjén; az egyéni és a csoportos döntéshozatal támogatása; egymással kapcsolódó, illetve szekvenciális döntések támogatása; a döntési folyamat minden fázisának segítése; különböző stílusú és típusú döntéshozatali folyamatok támogatása; a döntéstámogatás alkalmazkodó megvalósítása; könnyen kezelhető, párbeszédes felhasználói felület kialakítása; a döntéshozatal eredményességének növelése; a döntéshozatali folyamat felügyeletének és ellenőrizhetőségének biztosítása; a rendszer könnyű alakíthatósága, módosíthatósága; a modellezési, elemzési módszerek változtathatósága; az adatok széles körű és formátumú elérhetőségének biztosítása. (Turban, Aronson, 1998)

A döntéstámogató rendszer végeredményben „olyan integrált számítógépes eszközök összessége, amely döntési modellek, adatbázisok és a döntéshozó saját ítélőképességének segítségével interaktív módon nyújt segítséget nem programozható, vagy részben programozható döntések meghozatalában.” (Kacsukné, Kiss, 2007) E rendszerek, nagy mennyiségű adatot feldolgozva, információt szolgáltatnak a vezetőknek rendszeres vagy speciális jelentések formájában. Modellezési képességekkel is rendelkeznek, amelyek segítségével előrejelzéseket, elemzéseket készíthetnek és javaslatokat tesznek. Segítségükkel elérhető a döntés hatékonyságának növelése; minőségi javításról van szó, ami a jobb döntések meghozatalát támogatja, de nem cél a gyorsabb döntéshozatali folyamat, vagy a döntési teljesítmény fokozása. A döntéstámogató rendszerek nem helyettesítik a döntéshozót, csupán támogatást nyújtanak az egyedi, speciális problémák megoldásában. (Kacsukné, Kiss, 2007)

Cs. Kovács és Sipeki (Cs. Kovács, Sipeki, 1975) a döntés szakaszait és a hozzá kapcsolódó információs rendszer tevékenységeket a következők szerint írja le: Az információs rendszer ún. magatartásszabályai a következők: informál, előkészít, közreműködik, javasol, dönt, végrehajt.

- Az informálás a döntési folyamat kiindulópontja. Az információs rendszernek kevés számú, a vezetés időgazdálkodása szempontjából csak alapvető fontosságú információt szabad eljuttatni a döntéshozóhoz.

- Az előkészítés az információk szervezésével, gyűjtésével, rendszerezésével, elemzésével, feldolgozásával és tárolásával foglalkozik. A folyamat az információ beszerzésével kezdődik és a vezetés döntéseihez szükséges információigény szolgáltatásával fejeződik be.
- A közreműködés azt jelenti, hogy a részfeladatok kimunkálásával kell elősegíteni az előkészítéshez, végrehajtáshoz, javaslatételhez, döntéshez kapcsolódó feladatok megoldását. A közreműködés a döntési folyamat valamennyi fázisában lehetséges.
- A javaslatétel az információáramlásnak az a szakasza, amely a döntéshozatalt közvetlenül megelőzi. Növeli a vezető döntési képességét; ezt azzal teszi lehetővé, hogy a döntési lehetőségek közül kiválasztja (és indokolja) azokat, amelyek a vezető által megadott szempontoknak legjobban megfelelnek.
- A döntés a vezetés kritériuma. Nem az információs rendszer, hanem a vezető végzi. A döntés hatékonysága növekszik, ha a vezetőhöz csak a szükséges és pontos információk a kellő időben jutnak el.
- A végrehajtás az információs folyamatnak azt a szakaszát jelenti, amelyben a döntés által meghatározott tevékenység megvalósul. Az ellenőrzés, visszacsatolás célja a döntés helyességének, eredményességének mérése.

A döntéstámogató rendszerek a döntéshozatal szakaszaiban Kacsukné és Kiss, valamint Sántáné és társai nyomán: (Kacsukné, Kiss, 2007) (Sántáné et al., 2008)

- Az előkészítés, feladatmeghatározás és az adatgyűjtés során az adatbázis-kezelő rendszer szolgáltat információkat jelentések és egyedi lekérdezések formájában. Adatbányászat segítségével korábban nem ismert összefüggések ismerhetők fel. A vezetői információs rendszer, a felsővezetői információs rendszer és az on-line elemző feldolgozás felhasználásával megoldható a belső és külső információk folyamatos figyelése, a fontosabb változások korai észlelése. A szakértői rendszerek tanácsot adhatnak a problémák természetét, súlyosságát és a probléma megoldását illetően.
- A tervezés fázisában a rendszer modellezési lehetőségeit használhatják ki a döntéshozók. A döntési alternatívák matematikai, statisztikai modellek, szimulációk segítségével elemezhetők. A döntéstámogató és a szakértő rendszerek, valamint az adatbányászat alternatív lehetőségek előállításával, azok elemzésével, várható következményeinek előrejelzésével nyújthatnak segítséget. A csoporttámogató rendszerek elősegítik az ötletgenerálást és a konszenzus kialakítását.
- A választási fázisban a rendszerek segíthetnek a jó, vagy rossz alternatívák kiválasztásában, a „mi lenne, ha”, vagy célérték-kereső típusú elemzésekben és az optimális megoldás kiválasztásában. Konszenzusos döntéshozatalban segíthet a csoporttámogató rendszer. A szakértői rendszer pedig egyes megoldások kívánatosságának kimutatásánál adhat segítséget.
- A megvalósítás során a döntéstámogató és csoporttámogató rendszerek, valamint szakértői rendszerek a magyarázatok és indoklások kidolgozását támogathatják. A megvalósítás során felmerülő problémákra a szakértői rendszerek indoklással ellátott javaslatokat tehetnek.

A döntéstámogató programok előnyei a felkínált szolgáltatások széles választékából és a programok többségének egyszerű kezeléséből következnek. Megfelelő teljesítményű számítógépek képesek elfogadható időn belül megoldást szolgáltatni. A felkínált sok szolgáltatás azonban veszélyeket is rejthet magában.

A döntéstámogató rendszerek, legyenek azok bármilyen kifinomultak, a legmegalapo-

zottabb matematikai-statisztikai módszereket, vagy a tudomány más területeinek legújabb eredményeit alkalmazó rendszerek – egyszerű rutindöntések kivételével – nem pótolhatják a vezetőt, nem vehetik át a vezetőtől a döntést, vagy a döntés következményeivel járó felelősséget.

Irodalom

- Angyal Á.* (1999): A vezetés mesterfokon. Kossuth Kiadó. Budapest.
- Badacsonyi A.* (szerk.) (2003): Vezetésmódszertan. Távoktatási jegyzet. Szegedi Tudományegyetem Mezőgazdasági Főiskolai Kar. Hódmezővásárhely.
- Bakacsi Gy., Balaton K., Dobák M., Máriás A.* (1996): Vezetés-szervezés 2. Aula Kiadó. Budapest.
- Baracska Z., Velencei J.* (2004): Követő nélkül nincs vezető. Myrror Media. Budapest.
- Berde Cs.* (2003): Vezetéstudományi ismeretek. Campus Kiadó. Debrecen.
- Berey A., Dobos I.* (1986): Vezetés a gyakorlatban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Bierman, H., Bonini, Ch. P., Hausman, W. H.*: (1991): Quantitative Analysis for Business Decisions. Homewood, IL; Boston, MA: Irwin.
- Bögel Gy., F. Ható K., Keresztes J., Salamonné H. A., Zárda S.* (2002): Szervezési és vezetési ismeretek: elmélet és gyakorlat informatikusoknak. Számalk Kiadó. Budapest.
- Chikán A.* (1978): Operációkutatás és döntéstudomány II. Műszaki Könyvkiadó. Budapest.
- Cs. Kovács F., Sipkei Z.* (1975): Vállalati pénzügyi döntések. Tankönyvkiadó. Budapest.
- Enyediné M.* (1997): Bevezetés a döntéstudományba. Ligatura Kiadó. Budapest.
- Fröhlich Lajos* (2006): Rendszerszervezés 2. Oktatási segédlet. Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar. Szeged.
- Gulyás L., Keczer G., Veres L., Turcsányi E., Erdélyi E., Majó Z.* (2008): A vezetésstudomány alapjai. Jatepress Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Hanyecz L.* (1994): Döntéshozatal. Döntési modellek. Janus Pannonius Tudományegyetem Egyetemi Kiadó. Pécs.
- Hax, H.* (1968): A döntések koordinálása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Holsapple, C. W., Whinston, A. B.*: Decision Support Systems, a Knowledge Based Approach. West Publ. Co., St. Paul. 1996.
- Horváth, I.* (2002): Közigazgatási szervezés- és vezetéstudomány. Dialóg Campus Kiadó. Budapest-Pécs.
- Kacsukné B. L., Kiss T.* (2007): Bevezetés az üzleti informatikába. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Kindler J.* (1991): Fejezetek a döntéstudományból. Aula Kiadó. Budapest.
- Kindler J., Kiss R.* (1981): Döntéstudományi és módszertani tanulmányok II. Kézirat. Veszprém.
- Kornai J.* (1971): Anti-equilibrium. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Körmendi L., Tóth A.* (2006): A Controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó. Budapest.
- Kövesi J.* (szerk.) (2007): Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan. Typotex Kiadó. Budapest.
- Laky T.* (1982): Érdekvizonyok a vállalati döntésekben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Majoros B., Radó L., Marasek V., Rozgonyi T., Uszta J.* (1983): A vezetői döntés elmélete és gyakorlata a szakirodalom tükrében. OVK Házinyomda. Budapest.
- March, J. G.* (1994): A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. The Free Press. New York.
- Mérő L.* (2008): Az elvek csapodár természete. Tericum Könyvkiadó. Budapest.
- Révész B.* (1981): A döntés fogalmi meghatározásának néhány problémája. Acta Jur. et Pol. Szegedi József Attila Tudományegyetem. Szeged.
- Roóz J.* (2007): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó. Budapest.
- Sántáné-Tóth E., Biró M., Gábor A., Kő A., Lovrics L.* (2008): Döntéstámogató rendszerek. Panem Kiadó. Budapest.
- Simon, H. A.* (1977): The New Science of Management Decision. Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ. USA.
- Torgersen, P. E., Weinstock, I. T.* (1972): Management: an Integrated Approach. Prentice-Hall.
- Turban, E., Aronson, J. E.*: Decision Support Systems and Intelligent Systems. Prentice-Hall. Upper Saddle River, 5th ed. 1998.