

# EFOP 1.3.6.-17 IFJÚSÁGI ÖNKÉNTES KÖZÖSSÉGEK HÁLÓZATA CÍMŰ PROJEKT

## MŰHELYTANULMÁNYOK

### Döntéseméleti felfogások a gyakorlatban

CORDI K+F Nonprofit Közhasznú Zártkörűen működő részvénytársaság – 2018

Szerzők: Bali-Nagy Gabriella és Mohácsy Rita

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Bevezetés.....	3
A projekt adatai .....	3
A projekt célja .....	3
A projekt feladatai.....	4
Döntéshozatal.....	5
A döntés feltétele.....	6
Döntési helyzet.....	6
Alternatívák.....	6
Kritériumok, feltételek .....	6
Kompetencia .....	7
Felelősség.....	7
A döntéshozatal folyamata.....	7
A döntési helyzet keletkezése .....	8
A döntési helyzet, avagy a döntési probléma megfogalmazása .....	8
Információk gyűjtése és elemzése.....	9
Döntés .....	9
Döntéshozatali szintek.....	9
Döntéshozatali szerepek.....	10
Problémagazda .....	10
Döntéselőkészítők .....	10
Szakértők.....	10
Problémamegoldók.....	10
Döntéshozók.....	11
Megvalósítók.....	11
Döntéshozatal típusai .....	11
Stratégiai döntések .....	11
Taktikai döntések .....	11
Operatív döntések.....	11
Döntésméleti felfogások.....	12
Filozófiai közelítésmód.....	13
Közgazdaságtani közelítésmód .....	13

Adminisztratív modell.....	14
Skinner-féle modell.....	15
A fokozatos hozadék modellje .....	16
Szemeteskosár döntési modell .....	16
Az optimális és kielégítő döntések elmélete .....	17
Normatív és leíró döntéelméleti irányzatok.....	18
Forrásjegyzék .....	20

## **Bevezetés**

Jelen műhelytanulmány a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület „*Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata*” című projektjének megvalósítása kapcsán készült. A tanulmány célja a döntéshozatal folyamatának bemutatása, a különböző döntési szintek, döntéshozatali típusok, szerepek ismertetése. Ezen felül bemutatásra kerülnek a különböző döntéseméleti felfogások is.

## **A projekt adatai**

A projekt megnevezése: Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata

A projekt azonosítója: EFOP-1.3.6-17-2017-00002

A projekt kezdete: 2017. szeptember 1.

## **A projekt célja**

A fiatalok szociális kompetenciáinak fejlesztése, a közösségi önkéntes munka és az egyéni fejlődés közötti kapcsolódás vizsgálata és disszeminálása.

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Ifjúsági Önkéntes Közösségek Hálózata projektje egy több pillérből álló elképzelés, melynek fő célja egy olyan ifjúsági önkéntes rendszer kialakítása és fenntartása, amely egészen a gimnáziumi évektől fogva helyes irányba tereli a fiatalokat, és biztosítja számukra a folyamatos rendszerben maradáást, az önkénteskedés által kialakult közösségi élményt és annak állandóságát, hálózatba történő szervezését.

A program célja az ifjúságban rejlő erőforrások kibontása, a korosztályok és a hátrányos helyzetű fiatalok társadalmi integrációjának elősegítése, a fiatalok helyben maradásának, aktív és tudatos szerepvállalásának, a gyermekek és fiatalok önmaguk és mások jövőjét pozitívan formálni képes felnőttekké nevelése és fejlesztése.

A projekt a fiatalok nem formális oktatásán keresztül hozzájárul a tanulás minőségi fejlesztéséhez, a kulturális értékteremtéshez, az önkéntesség elterjedéséhez, és a tudatos önfejlesztésen, értékeken alapuló közösségi társadalom kialakulásához.

## A projekt feladatai

A projekt alapvető tevékenysége egy több pilléren alapuló, országos ifjúsági önkéntes központ kialakítása és működtetése.

A projekt közvetlen célcsoportjába tartoznak azok a személyek, akik a projekt megvalósítása során létrejött eredmények közvetlen hasznélvezői, azaz a kevésbé fejlett régiókban élő, 8-25 év közötti gyermekek és fiatalok.

A projekt közvetett célcsoportja pedig azon személyek és szervezetek köre, amelyek nem a projekt eredményeinek közvetlen használói, de összetett mechanizmusokon keresztül a projekt eredményei és hatásai az ő helyzetüket is befolyásolják.

- Országos és regionális ifjúsági önkéntes központok létrehozása és működtetése
- Iskolai közösségi szolgálat fogadóhelyeinek akkreditációjának kidolgozása
- Ifjúsági segítő képzés
- Ifjúsági önkéntesség modell kidolgozása, létrehozása
- Az önkénteskedés, a segítség elősegítése, népszerűsítése
- Érzékenyítés
- Kompetenciafejlesztő tréningek szervezése
- A célcsoport különböző korosztályainak elérése és bevonása
- A hátrányos helyzetű fiatalok indokolatlan szociális hátrányaiból származó különbségek mérséklése
- Tehetséggondozó hálózat létrehozása
- Formális és informális tanulás népszerűsítése, az életen át tartó tanulás ösztönzése
- Kulturális és sport rendezvények szervezése

## **Döntéshozatal**

*„A döntések jelentik mindennek a magvát: kik vagyunk, mit teszünk, hogyan érzékeljük a bennünket körülvevő világot. Az alternatívák mérlegelése képességének hiányában azonban legelemibb hajtóerőink túszaivá válunk.”*

*David Eagleman*

Dönteni mindig kell. A döntés nem más, mint választás, a döntéshozatal egy választási folyamat.

Életünk folyamatosan döntésekkel van tele az egészen apró, rutinszerű, naponta előforduló döntésektől kezdve, mint hogy mit viseljünk vagy mit ebédeljünk aznap, a nagyobb, életünket meghatározó döntésekig, mint, hogy mikor vállaljunk gyereket vagy váltsunk-e munkahelyet.

Ebből is látszik, hogy a döntés az élet mindennapi velejárója, mindenki folyamatosan dönt, választ, problémákat old meg akkor is, ha ezt sokszor nem is tudatosan teszi.

Jelen műhelytanulmányban azonban a döntésről, mint vezetői kompetenciáról és a döntéshozatali folyamatról, mint vezetői döntéshozatalról beszélünk.

A döntés célirányos választás a cselekvési alternatívák között egy adott környezetben, szervezetben, a döntéshozatal folyamata pedig nem más, mint problémamegoldás.

Mivel jelen projekt országos kiterjedésű, ezért a projektvezetők nem lehetnek mindig mindenütt jelen. A projekt gördülékeny megvalósítása érdekében fontos, hogy minden résztvevő tisztában legyen feladataival, a munkájával kapcsolatos elvárásokkal és mindenki képes legyen és merjen a saját hatáskörében szabadon és nyugodtan dönteni.

## **A döntés feltétele**

Ahhoz, hogy egy döntés megszülethessen az alábbiakra van szükség:

- döntési helyzet;
- alternatívák;
- kritériumok;
- kompetencia;
- felelősség.

## **Döntési helyzet**

Egy probléma keletkezése és felismerése adja magát a döntési helyzet létrejöttét. A döntési helyzet keletkezésekor a cél a probléma megoldása, kezelése és egy optimális helyzet elérése.

## **Alternatívák**

A döntéshez szükségesek alternatívák, azaz döntési, választási lehetőségek. A döntés nem más, mint a cselekvés alternatívái közötti választás. Minimum két alternatíva szükséges ahhoz, hogy döntési helyzet keletkezzen, melyek közül az egyik lehet akár az is, hogy nem döntünk.

Több alternatíva esetén tovább tart a döntési folyamat, hiszen több lehetőséget és azok eredményeit kell mérlegelni.

## **Kritériumok, feltételek**

A kritériumok azok a szempontok, tényezők, melyeket figyelembe kell vagy figyelembe szeretnénk venni a döntés, azaz az alternatívák közötti választás során.

A döntési folyamat során alkalmazott kritériumok meghatározzák, hogy az egyes alternatívák mellett és ellen hozott érveket, szempontokat milyen súllyal veszik figyelembe, majd az előre meghatározott kritériumok alapján rangsorolják az alternatívákat.

## **Kompetencia**

Jelen esetben kompetencia alatt azokat a vezetői kompetenciákat értjük, melyek szükségesek ahhoz, hogy a döntéshozó képes legyen a megfelelő döntés meghozatalára.

Egy vezetőnek a jó kommunikációs készségtől kezdve, a szervezőkészségen át a felelősségvállalásig sok mindenre szüksége van. Minden vezetőnek más és más az erőssége, illetve a gyengesége, bizonyos kompetenciák veleszületettek, mások tanulhatók, de összességében elmondható, hogy mind fejleszthetők, így bárkiből válhat jó vezető.

Az alábbi felsorolás összefoglalja azokat a vezetői kompetenciákat, melyek meghatározzák a vezetőt:

- ismeret, tudás (knowledge);
- készség, jártasság (skills);
- személyes értékek (value);
- attitűd (attitude);
- személyiség (character);
- motiváció (motivation).

## **Felelősség**

A felelősség nem más, mint az, hogy a döntéshozó ne csak képes legyen a megfelelő döntés meghozatalára, de tudja és merje vállalni a döntésért a felelősséget. Emellett fontos, hogy képes legyen a döntését elfogadtatni a csoport vagy szervezet tagjaival, valamint annak végrehajtását koordinálni, ellenőrizni és számon kérni.

## **A döntéshozatal folyamata**

Már korábban is említettük, hogy a döntés nem más, mint a cselekvés alternatívái közötti választás, azaz célirányos választás adott környezetben adott cselekvési változatok között.





### **A döntési helyzet keletkezése**

A döntési helyzet keletkezése, azaz a probléma felismerése a döntéshozatali folyamat első lépése. Az adott helyzet felismerésével indul meg a cselekvés, azaz a döntéshozatal. felismerés nélkül nincs probléma.

### **A döntési helyzet, avagy a döntési probléma megfogalmazása**

A probléma felismerése és a döntési probléma megfogalmazása többféle módon történhet.

A probléma felismerésének általánosan négy módját különböztetjük meg:

1. Kényszerítő nyilvánvalóság – olyan felismerésmód, amikor a valóság nyilvánvalóan kényszerít a probléma felismerésére.
2. Valóságmodell - a probléma felismerését a valóságszemléletünk, valóságmodellünk által tesszük meg. Ezek a valóságmodellek bizonyos problémákat jól megvilágítanak., egyfajta figyelmeztető rendszerként is működnek.
3. Külső forrásból származó felismertető hatás – az ismerteti fel a problémát, aki az érintett rendszeren kívül áll.
4. Kutatás – avagy a „semmi nem lehet tökéletes” elv.

## **Információk gyűjtése és elemzése**

A következő lépés az információk összegyűjtése és elemzése, avagy a döntési alternatívák megismerése és mérlegelése bizonyos kritériumok, tényezők alapján.

## **Döntés**

A döntés pedig nem más, mint választás a különböző cselekvési lehetőségek, alternatívák közül.

Mivel a döntés nagyban függ a döntéshozó személyétől ezért egyszerre relatív és szubjektív.

## **Döntéshozatali szintek**

A döntéshozatal vizsgálatokor érdemes megfigyelni a különböző döntési szinteket és a különböző döntési szinteken a vezetők vezetési stílusát.

Ha egy döntési hierarchia túlságosan sok szintből áll, vagy ha a vezetők között túl sok a laissez-faire típusú vezető, akkor ez általában a döntési folyamatok lassúságával, körülményességével vagy akár megakadásával is párosul.

Azok a szervezetek tudnak a legeredményesebben döntéseket hozni, dolgozni és fejlődni, ahol az egyes vezetők, résztvevők tisztában vannak a saját feladataikkal, döntési lehetőségeikkel, korlátaikkal és a saját területükön, jogkörükön belül képesek és mernek önálló döntéseket hozni és azokért vállalni a felelősséget.

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt esetében elmondható, hogy a projektszervezet teljes egészében a projektnek megfelelő módon lett kialakítva. A döntési szintek száma mindössze három.

A projektvezetés első szintje a projektmenedzsment, mely a projekt legfelsőbb operatív ellenőrző és döntéshozatali fóruma, ahol a stratégiai döntéseket hozzák, illetve ellenőrzik és számon kérik a végrehajtást.

A projektvezetés második szintje az operatív menedzsment, mely a projektmenedzsment munkáját a projekt szakmai feladatainak végrehajtásában segíti.

A harmadik és egyben utolsó döntéshozatali szint az operatív csapat szintje, mely a projekt napi szintű feladatainak elvégzéséért, azok koordinálásáért és ellenőrzéséért felel.

## **Döntéshozatali szerepek**

A döntéshozatal folyamatában különböző szerepeket különíthetünk el, úgy mint döntéshozó, döntéselőkészítő, megvalósító vagy problémagazda.

Az egyes szerepek gyakran összerosódnak, egy személyben összpontosulnak. Ilyen helyzet például az, amikor ugyanaz a személy a döntéselőkészítő és a döntéshozó is egyszemélyben. Sokszor elmondható, hogy egy személy több szerepet is vihet, illetve visz.

## **Problémagazda**

A problémagazda egy félrevezető elnevezés, valójában azt a személyt nevezzük problémagazdának, aki az adott problémát érzékeli, felismeri és jelzi. Általában a probléma felvetője, azaz a problémagazda elégedetlen az általa érzékelt helyzettel, ezért változtatni szeretne rajta.

## **Döntéselőkészítők**

A döntéselőkészítők feladata, hogy több lehetséges cselekvési alternatívát is kidolgozzanak a lehetséges változatokkal és az adott választást követő eredményekkel. Ez a szerep csak javaslatételre, előkészítésre vonatkozik, hatásköre nem terjed ki a választásra, azaz a döntésre. Sok esetben azonban a döntéselőkészítést is maga a döntéshozó vezető végzi.

## **Szakértők**

A szakértők feladata lehet bizonyos speciális vagy szakmai kérdések megválaszolása, illetve információk szolgáltatása.

## **Problémamegoldók**

A problémamegoldók részt vesznek a lehetséges megoldások kidolgozásában. Speciális esetekben, amikor külső tanácsadó közreműködésével döntéstámogató módszereket alkalmaznak, a problémamegoldás folyamatában két további szerep is megfigyelhető: a megbízó és a döntéselemzési tanácsadó.

## **Döntéshozók**

A vezetők, avagy a döntéshozók hatáskörébe tartozik a különböző cselekvési alternatívák közötti választás, a vezetők rendelkeznek a megvalósításhoz szükséges emberi, technikai és gazdasági erőforrásokkal is.

## **Megvalósítók**

A megvalósítók szerepe az elfogadott cselekvési változat tényleges megvalósítása.

## **Döntéshozatal típusai**

Típus szerint megkülönböztetünk stratégiai, taktikai és operatív döntéseket.

### **Stratégiai döntések**

A stratégiai döntések általában a legfelső vezetés szintjén történnek. Jellemzőjük, hogy hosszú távú a hatásuk és sokszor nagy kockázatot hordoznak magukban.

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt esetében ezek a stratégiai döntések a projektmenedzsment szintjén születnek.

### **Taktikai döntések**

A taktikai döntések általában a középvezetés szintjén születnek és középtávú hatással bírnak.

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt esetében ezek a taktikai döntések az operatív menedzsment szintjén születnek.

### **Operatív döntések**

Az operatív döntések általában rövid távú, a mindennapi működés során felmerülő döntések.

Az Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata projekt esetében ezek az operatív döntések az operatív csapat szintjén születnek.

## Döntésméleti felfogások

A döntésmélet, mint tudományág számos más tudományterülethez kapcsolódik szorosan. A döntésméleti vizsgálatok során több tudomány kutatásai és eredményei kerülnek felhasználásra, úgy, mint a közgazdaságtan, a matematika, a pszichológia, a szociológia, a filozófia és a jog. Ezeket nevezik a döntésmélet segédtudományainak. A különböző tudományágak, különböző megközelítési módokat, különböző irányzatokat hoztak létre.

A döntésmélet és a különböző tudományterületek kapcsolódása



A döntésméleti vizsgálatok középpontjában a hasznosság és a valószínűség fogalmai állnak. A hasznosság ebben az esetben egy döntési alternatíva megvalósulásának mérésére szolgáló mennyiség. A döntéshozó személyéhez kötött, ezért relatív és szubjektív. A valószínűség ebben az esetben annak mérésére szolgál, hogy az adott alternatíva megvalósítása esetén mekkora az esély az elvárt, elképzelt állapotba való eljutásra.

Minden döntés valamilyen közegben, környezetben születik meg, mely alapvetően meghatározza a kereteket.

Az etika ebben az esetben olyan kérdésekkel foglalkozik, hogy meddig terjednek a döntési kompetenciák, hol vannak a döntések határai, ki tehető felelőssé bizonyos döntésekért.

Az értékek ebben az esetben azok a döntéshozóhoz kapcsolódó veleszületett és neveltetésből fakadó értékek, elvek, melyek akaratlanul is befolyásolják a döntéshozót a döntésben.

A döntések jelentős része nem egyetlen döntéshozó közreműködésével, azaz nem egyéni döntéshozatallal, hanem több szereplő bevonásával, azaz csoportos döntéshozatallal történik.

A döntéshozók csoportba kerülve másként viselkednek, mint egyéni döntéshozóként.

A matematika azokat a modelleket, technikákat teszi elérhetővé, melyeket elsősorban az elemzés fázisában használunk.

### **Filozófiai közelítésmód**

A filozófiai irányzat a döntéshozatali folyamatot, a döntési kérdéseket dilemmaként kezeli.

A filozófusokat az foglalkoztatta, hogy az adott döntés jó vagy rossz döntés-e, illetve, hogy milyen a jó döntés.

A filozófiai közelítésmód az egyén problémájával, illetve az egyén problémáján keresztül azzal foglalkozott, hogy milyen a jó élet és hogyan kell cselekedni a jó élet megvalósításához.

A választásnál a nem számszerűsíthető értékeket veszik figyelembe és az értékek mentén próbálják definiálni a jót, a jó döntést.

### **Közgazdaságtani közelítésmód**

A közgazdaságtani közelítésmód a kereslet-kínálat oldaláról közelítette meg a döntési problémákat.

A közgazdászok a hasznosság, mint az emberi igények kielégítésének képessége alapján definiálták a döntési helyzeteket.

A közgazdaságtani közelítésmód szerint az emberi értékeknek van egy számszerűsíthető halmaza, ezek a piacon megjelenő termékek és szolgáltatások, illetve ezek árai, azaz az értékeket pénzzel lehet számszerűsíteni.

Adam Smith, filozófus volt az első, aki piaci értékekkel is mélyebben foglalkozott, a gazdasági jelenségeket szigorúan piaci értékek szerint határozta meg, a nem kvantitatív értékeket kizárta a vizsgálatból.

A döntéshozó több cselekvési alternatíva közül választhat, mindegyik bizonyos eredményekhez vezet. Mindegyik eredménynek valamilyen értéke van a döntéshozó számára. Ezt a közgazdászok hasznosságnak (utilitásnak) nevezik.

A klasszikus közgazdasági döntéselmélet továbbfejlesztése során már nem tételezték fel, hogy az eredmények bizonyosan bekövetkeznek egy adott változat választása és megvalósítása esetén, megjelent a kockázat és a kockázatos döntések fogalma is.

Az újabb kutatások szerint az egyén nem cselekszik mindig a hasznosság maximalizálás elvének megfelelően.

A klasszikus közgazdasági döntéselméleti felfogás általános érvényessége tehát megdőlt azzal, hogy megfogalmazták azt az új döntéselméleti koncepciót, melyet adminisztratív modell néven ismerünk.

### **Adminisztratív modell**

Az adminisztratív modell két közelítésmód (vezetéselmélet és pszichológia) szintéziseként jött létre.

A pszichológiai rész az eredmények bekövetkezési valószínűségével és értékének kérdésével foglalkozik. Nem az számít, hogy mekkora a tényleges érték, hanem az, hogy a döntéshozó mekkorának érzékeli, azaz nem a tényleges, hanem az észlelt világ irányítja a döntéshozót.

A döntéshozó tapasztalatai, észlelése határozza meg döntéseit, így az egyén, a döntéshozó rendkívül fontos szerepet játszik a választás során.

A klasszikus közgazdaságtani felfogással szemben azt állították, hogy

- a cselekvési alternatívák gyakran nem állnak rendelkezésre, azokat meg kell alkotni;
- az eredményekre vonatkozó információk erősen hiányosak, az információkat keresni kell – információszerzés;
- az információszerzés költséges;

- az információk pontatlanok, nem egyértelműek és ez az eredmények bizonytalanságához vezet.

Az adminisztratív modell szerint a döntéshozó sajátos módon kezeli az információk bizonytalanságával és költségével kapcsolatos problémákat.

A bizonytalanság csökkentése érdekében azokra az eredményekre helyezi a figyelmet, amelyek kvantitatívak és inkább nem foglalkozik azokkal az eredményekkel, amelyek nem számszerűsíthetők. Szintén a bizonytalanság csökkentése érdekében a döntéshozó csak a rövid időn belül bekövetkező eredményekkel foglalkozik.

A költségek csökkentése érdekében egyszerű információkkal foglalkozik, a bonyolult, komplex rendszereket kerüli. Nem maximalizálásra, hanem kielégítésre törekszik, vagyis a döntéshozó addig alkot változatokat és keres információkat, amíg kielégítő változatot nem talál.

### **Skinner-féle modell**

A Skinner-féle modell másik nevén a szigorú megerősítés modellje. A Skinner-féle modell szerint a döntések magyarázatához fel kell tárni azokat a pozitív eredményeket, amelyek a múltban bizonyos megerősítésekhez vezettek.

Ennek az elgondolásnak az alapja Thorndike effektustörvénye, amely szerint azt a viselkedést, amely jutalomhoz vezet, az emberek megismétlik, míg azt, amely nem vezet jutalomhoz vagy büntetést von maga után, nem ismétlik meg.

A modell lényege az alábbi négy pontban foglalható össze:

- a leghatékonyabb és legeredményesebb erősítők azok, amelyek a legközvetlenebb kapcsolatban vannak a döntéssel;
- ha a megerősítések megszakításokkal következnek be, akkor a viselkedést sokkal magasabb szinten lehet tartani, mint ha a megerősítések egyszerre következnek be;
- a pozitív megerősítés sokkal hatékonyabb, mint a negatív;
- azokat az eredményeket, amelyek ténylegesen erősítik a viselkedést, csak gyakorlati úton lehet megismerni.



## **A fokozatos hozadék modellje**

A fokozatos hozadék modelljét a szabályozott anarchia modelljének is nevezik, a klasszikus döntésméleti modell ellentéte.

Az vallja, hogy a gyakorlatban olyan nagyszámú és komplex eredmény fordul elő, hogy nem lehetséges a cselekvési változatok összehasonlítása egymáshoz viszonyított hasznosságuk alapján. Az egyedüli lehetőség a cselekvési változatok egyenkénti összehasonlítása azokkal a tényleges eredményekkel, amelyek a múltban az adott változathoz nagyon hasonló cselekvési változatok megvalósításából származtak, mert a múltban tapasztaltak csak kis mértékben térnek el a jelenlegiektől.

A jelenlegi változatok összehasonlítása a hozzájuk nagyon hasonlókkal lényegesen különbözik a változatok potenciális eredményeinek értékelésétől. A döntéshozó hajlamos arra, hogy a fokozatos hozadék elvének megfelelően döntsön, mert úgy véli, ezzel minimalizálja a nagyobb hibák elkövetésének kockázatát.

## **Szemeteskosár döntési modell**

A szemeteskosár döntési modell a döntéshozatali folyamatok racionális leírásának tagadását jelenti.

A racionális közelítésmód feltételezi, hogy a döntéshozatal egymást követő lépések sorozatából áll össze úgy, mint a probléma felismerése, az alternatívák azonosítása, az optimális megoldás kiválasztása és a probléma megoldása. Ezzel szemben a szemeteskosár döntési modell inkább azt állítja, hogy a döntéshozók figyelme megoszlik, és a döntések nem egy lineáris folyamat eredményeképpen születnek meg, mint ahogy azt a racionális modell állítja.

Alapfeltevésük az volt, hogy a szervezetek lényegében a problémák, a megoldások, a döntéshozók és a választási lehetőségek gyűjtőhelyeként értelmezhetőek, ahol a résztvevőknek az a dolguk, hogy a problémákat és a megoldásokat összekapcsolják. Az egyes elemek véletlenszerűen vannak összekeveredve egy szemeteskosárban, azaz a szervezetben, ahol a megoldások megelőzhetik a problémákat, esetleg a megoldások és a problémák együtt várokoznak egy döntési lehetőségre, vagy mindezek akár együtt is megjelenhetnek, amikor viszont a kompetens döntéshozók hiányoznak.

Ahhoz, hogy egy döntés megszülethessen, egyszerre kell rendelkezésre állnia a döntéshozatal összes elemének. A szereplők, a megoldások, a problémák és a döntési lehetőségek találkozásából alakulnak ki a döntések.

A modellben központi szerep jut az időnek mint fontos döntést befolyásoló tényezőnek. A problémákat azok felmerülési ideje, a megoldásukhoz szükséges idő, és a választási lehetőségekhez való hozzáférés alapján jellemezhetjük.

A döntési folyamatok szereplői általában több feladatban, problémában érintettek, következésképpen figyelmüket és energiájukat többfelé kell megosztaniuk. Szükségképpen rangsorolják a teendőiket, és az általuk fontosabbnak tartott ügyeket veszik először sorra.

A szemeteskosár modell szerint a választások, döntések három típusát szokás megkülönböztetni:

- Tévedés – egy döntési helyzetben nem kapcsolódnak választási lehetőségek a problémákhoz, nincs idő és energia megtalálni a megfelelő megoldást, így többnyire rossz megoldást választanak és lényegében nem oldják meg a problémát.
- Problémamegoldás – a választási lehetőségek kapcsolódnak a problémához, valamint rendelkezésre állnak lehetséges megoldások, és a döntéshozók elég energiával és elszántsággal rendelkeznek a probléma megoldásához. A döntés megtörténik, és a probléma megoldódik.
- Menekülés – hosszabb ideig lebegtetik a problémákat, anélkül, hogy megoldanák azokat. Nincs energia, megfelelő akarat a problémák megoldására és az újonnan felmerülő problémák felerősítik a korábbiakat is. Nem oldódnak meg a problémák.

### **Az optimális és kielégítő döntések elmélete**

Az optimális és kielégítő döntések elmélete szerint egy döntés akkor optimális, ha a döntéshozó ismeri az összes cselekvési alternatívát, biztosan tudja, hogy az egyes cselekvési alternatíváknak mi lesz az eredménye, illetve képes arra, hogy biztosan megállapítsa az eredmények preferencia-sorrendjét.

A gyakorlatban ezek a feltételek igen ritkán vagy inkább sosem teljesülnek.

Herbert Simon vezette be az objektív racionalitás és a korlátozott racionalitás elvét, fogalmát, mely szerint objektív racionalitás lenne az, amikor a döntéshozó valóban kielégíti a fent felsorolt, optimális feltevéseket, míg a korlátozott racionalitás elve szerint az emberi elme, így a döntéshozó elme kapacitása korlátozott, így a döntéshozatali folyamat során a kielégítő döntés meghozatalára törekszik.

### **Normatív és leíró döntéelméleti irányzatok**

A döntésekkel foglalkozó szakirodalomban alapvetően két fontos irányzat határolható el.

A normatív modellek azzal foglalkoznak, hogy miként lehet a döntéseket „jobbá” tenni, a leíró modellek pedig azzal, hogy hogyan döntenek ténylegesen.

Mindkét irányzat foglalkozik az érték mérésének kérdéskörével, hisz a döntéshozónak tisztában kell lennie azokkal az értékekkel, amelyek mentén ítéletet alkot. Az érték fogalmát rendkívül széles fogalmi terjedelemben használják, és olyan fogalmakkal hozzák kapcsolatba, mint a motiváció, a jutalom és a büntetés, a preferencia, az attitűd, a cél.

A normatív modellek előfeltétele, hogy a döntéshozó tudja azt, hogy milyen kritériumrendszert vagy értékrendszert kíván alkalmazni. A normatív modellek megmondják a döntéshozónak, hogyan kell döntenie, feltéve, hogy a döntéshozó ismeri az általa elérni kívánt értéket.

Azt a kérdést, hogy egy adott döntés „jó” vagy „helyes”, nem lehet tudományos alapon megválaszolni.

Tényszerűen meghatározható, megállapítható, hogy a szóban forgó cselekvési változat ténylegesen reális-e vagy megállapítható, hogy az előre számított következmények ténylegesen bekövetkeztek-e, vagy, hogy az adott döntés valóban a legpreferáltabb-e a döntéshozó adott értékrendszeréhez viszonyítva.

Tényszerű vagy tudományos alapon azonban nem mondhatjuk meg, hogy a döntéshozó által használt értékrendszer „jó” vagy „helyes”.

Jelenleg a normatív és a leíró döntések elméleti általánosítása tekinthető a legátfogóbb jellemzésnek.

Az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy az optimális döntésekre vonatkozó

elmélet a normatív döntésméletekhez, a kielégítő döntések elmélete a leíró döntésekhez tartozik.

A szakterületi megközelítések közül a filozófiai közelítésmód, a közgazdaságtani közelítésmód, valamint a matematikai módszerek a normatív döntésméletekhez, míg a pszichológusok a leíró döntésméletekhez állnak közelebb.

A normatív döntésmélet olyan modelleket szolgáltat, amelyek segítik a döntéshozókat a következetlenség elkerülésében vagy legalábbis csökkentésében.

## **Forrásjegyzék**

James G. March – Bevezetés a döntéshozatalba (Panem, 2000)

Zoltayné Paprika Zita – Döntéelmélet (Alinea, 2005)

Martin Bjergegaard - Cosmina Popa – Hogyan legyünk vezetők? (HVG Könyvek, 2018)

Veresné dr. Somosi Mariann – Vezetői döntéshozatal (Internet, 2004)

Nagy Zsolt – Döntéelmélet és módszertan, 2005 -

ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Vezetés,%20szervezés;.../Dontes.doc

<http://docplayer.hu/37882180-Donteselméleti-kozelitesmodok.html>

<https://anzdoc.com/dnteselméleti-kzelitesmodok.html>

<http://verto.blog.hu/2011/03/31/kompetencia>