

Otsustuste väärtust saab mõõta

Ärijuht puutub pidevalt kokku paljude otsustusprobleemidega, haaramata igakord kalkulaatorit nende läbiarvutamiseks. Ei saa aga väita, et hea juhi intuiitiivse analüüsi alusel langetatud otsused oleks kehvema kvaliteediga kui need, kus on kasutatud mõnda teoreetilis-matemaatilist mudelit. Samas ei pääse me objektiivse meetodika kaasamisest, kui tegemist on otsustusülesannetega, mille lahenduskäik peab olema teistele arusaadav või mida tuleb hiljem kaitsta. Sellisteks on näiteks tarnepakkumuste hindamine (sh riigihanked), töölesoojiate kvaliteedi üle otsustamine jne - kõik sellised protsessid, kus õige valiku tegemine peab olema läbipaistev, nii et asjaosalistel oleks hiljem võimalik tutvuda, kuidas pakutud variantide hulgast just see õige välja valiti.

Otsustamisel on enamasti tegemist vähemalt kahe alternatiiviga, millest üks võib olla nõ mitte-midagi-tegemine. Hindamisele kuuluvaid otsustusvariante iseloomustavad mitmed kriteeriumid, mis võivad olla erineva tähtsusega (kaaluga).

Tavaline otsustuste mõõtmine põhineb nn kaalude ja punktide meetodil. Igale kriteeriumile, arvestades selle tähtsust, antakse hindajate poolt kaal (eelnevalt kokkulepitud skaala piires). Samal viisil talitatakse otsustusvariantidega: needki "kaalutakse" iga kriteeriumi suhtes ühekaupa läbi. Seejärel, et saada kokku otsustusvariandi punktisumma, korrutatakse omavahel kriteeriumi ja otsustusvariandi kaal antud kriteeriumi suhtes ning liidetakse korrutised kokku (vt tabel).

Kriteeriumi kaal:	Hind	Kvaliteet	Risk	Punkte
Pakkumus A	20	70	90	6 100
Pakkumus B	60	30	80	5 400
Pakkumus C	40	70	50	5 500

Selline meetod on tõhus, kui kriteeriumid on valdavalt kvantitatiivsed (hind, kaal, kütusekulu, IQ jne) ning kriteeriumite tähtsuse suhtes on hindajatel kokkulepe. Kui aga ühed otsustusvariandid iseloomustavatest näitajatest on kvantitatiivsed, teised aga kvalitatiivsed (töökindlus, kvaliteet, imago, väljanägemine jm), võib ilmned raskusi ühtsete mõõteskaalade moodustamisel, samuti kooskõlalise hindamissüsteemi kokkupanemisel, mis väljastaks võimalikult objektiivse tulemuse. Probleemne võib olla ka mõõtmise kokkuleppimine; ei ole ju varnast võtta kõigile sobivat skaalat näiteks tootekvaliteedile, klienditeeninduse tasemele jt "pehmetele" väärtustele.

Alternatiivina võiks otsuste langetajad kaaluda ühte teist, selle väljamõttele järgi nimetatud *Saaty* meetodit (Thomas L. Saaty, Ameerika matemaatik), kus hindajad (eksperdid) vabastatakse skaalade väljamõtlemisest ning omavahel kooskõlas olevate kaalude andmisest korruga kõikidele kriteeriumitele ja otsustusvariantidele. Meetodi peamine eelis seisneb võimaluses nii kriteeriume, kui ka otsustusvariante, lihtsalt ja arusaadavalt paarikaupa võrrelda. See on hoopis inimlikum: meil on ju loomupäraselt kergem võrrelda korruga ainult kahte objekti (nii nagu me kaaluks kahte erineva raskusega kivi, või võrdleks ema ja tütar). *Saaty* meetodi abil saab kõik sellised paarikaupa kaalumiste tulemused kokku korjata, süstematiseerida ning - kasutades teatud teisendusi ja maatriksarvutusi - tulla välja sellesama tuntud kaalude ja punktide tabeliga, kus igat otsustusvariandi iseloomustab kokkuvõtlik hinne. *Saaty* meetod võib olla hoopis tõhusam ja ka objektiivsem, kuid selle efektiivsuseks rakendamiseks on vaja abivahendeid. Üks selline, veebirakendus *ChoicePlanner*, on tasuta katsetatav Internetis, aadressil www.netekspert.com/lcp. Kes aga selle meetodi sisu tunnevad, võivad *Saaty* hindamismudeli koostada ka Excelis.

Armin Laidre
 NetEkspert OÜ
armin.laidre@netekspert.com