

PŘÍKLADY DALŠÍCH TECHNIK POUŽÍVANÝCH PŘI ROZHODOVÁNÍ

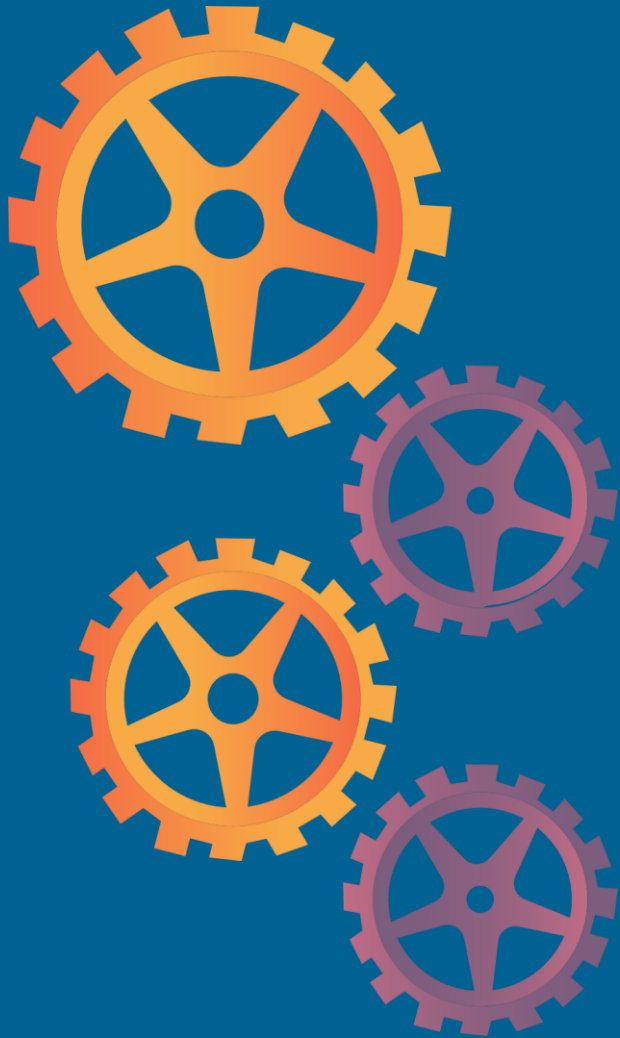
Miriam Šipošová, EPMA
Zuzana Krejčová, EPMA



Úvod

Rozhodnutí a rozhodování jsou součástí našeho každodenního života. Některá rozhodnutí jsou snadná a nemají velkou důležitost. Existují však rozhodnutí, která je třeba řešit s rozvahou. Takové rozhodování bývá považováno za obtížné. V předchozím díle jsme si představili některé modely, které nám pomáhají řešit problémy a rozhodovat se. V tomto se budeme zabývat některými dalšími, tentokrát však ne tak složitými.

Protože v rozhodovacím procesu nejsme sami, zaměříme se na techniky skupinového rozhodování.



Poradní proces



Poradní proces

Poradní proces je jednoduchým nástrojem pro skupinové rozhodování. Proces spočívá v tom, že každý může učinit rozhodnutí, ale předtím musí požádat o radu 1) všechny, kterých se rozhodnutí bude týkat; 2) lidi s potřebnou odborností.

V zásadě se řídí těmito čtyřmi kroky:

Uvedte svůj záměr
Shromážděte zpětnou
vazbu/rady
Reagujte na námitky
Přijměte rozhodnutí

Poradní proces



Poradní proces

Panuje shoda na tom, že rady, které dostanete, je třeba vzít v úvahu. Smyslem tohoto procesu není splnit přání všech, ale získat přístup ke kolektivní moudrosti a učinit nejlepší možné rozhodnutí. Na základě všech rad a názorů se tvůrce rozhoduje podle svého svědomí.

Tento způsob rozhodování zvyšuje důvěru a odpovědnost mezi kolegy, což vede k vyšší motivaci a nakonec i k lepším výsledkům.

Poradní proces



Tento proces vytváří:

Komunity - lidé, jejichž rady jsou žádány, se o problému dozvídají a sdílejí je. Poskytnutím rady se také cítí potřební a poctění.

Pokora - žádost o radu implikuje pokoru a říká: "Potřebuji, abys mi pomohl lépe se rozhodnout, sám to nezvládnou.". A také to utužuje vztahy.

Učení - rozhodování je potřebné vzdělání, které přímo souvisí s praxí.

Lepší rozhodování - je tomu tak proto, že ten, kdo rozhodnutí činí, je jeho výsledkem přímo ovlivněn. Na rozdíl od rozhodování shora dolů je proces poradenství blíže k problému.

Poradní proces



Jak funguje v praxi

1. Uved'te záměr

1. State intention

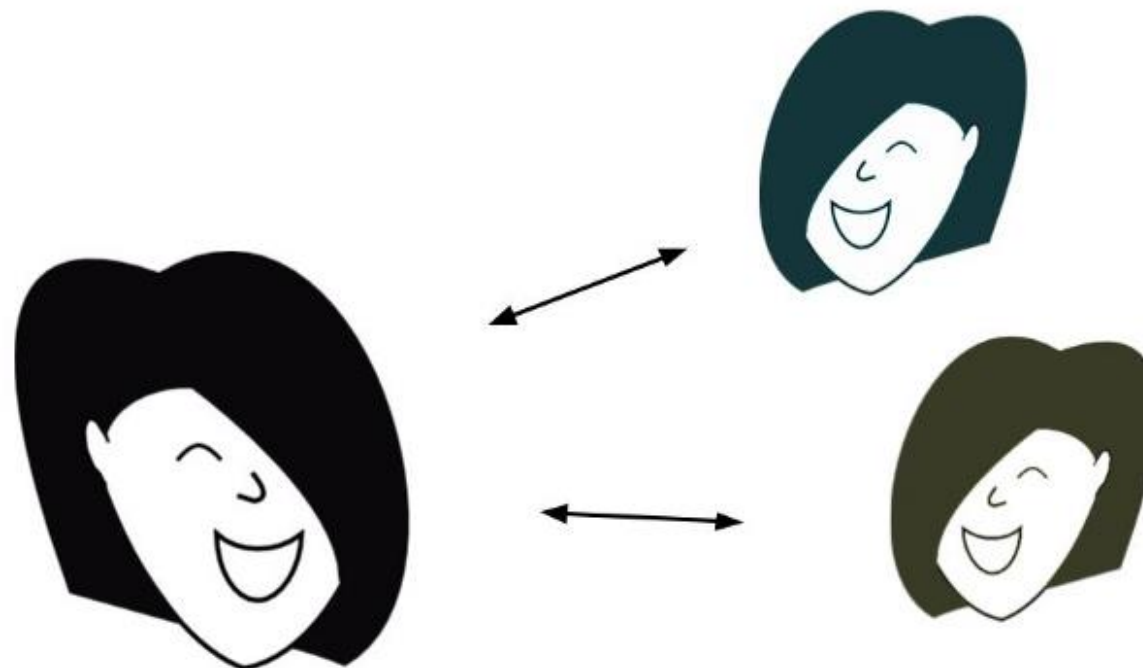


Jane se rozhoduje, jak zveřejnit a propagovat svojí webovou stránku („Můj web je připravený na propagaci“)

Poradní proces



Jak funguje v praxi



Jana žádá o radu ředitele marketingu a produktového ředitele.

Poradní proces



Jak to funguje v praxi

2. získejte zpětnou vazbu

2. Collect feedback



Marketingový ředitel jí poradí, že je krátce po Vánocích

(„Dost lidí má ještě dovolenou“.)

Poradní proces



Jak to funguje v praxi

a. reagujte na námítky

(„mohl by to marketing zpropagovat příští týden?“)

a. Respond to objections (tensions)



Poradní proces



Jak funguje v praxi

3. Udělejte rozhodnutí

3. Make the decision



Jana si myslí, že už nasbírala dost rad, a rozhodne se odložit zveřejnění webu na příští týden.

Poradní proces



Jak funguje v praxi

4. Zaznamenejte rozhodnutí

4. Record the decision



Naplňuje vše potřebné a upozorní marketingový tým na jejich odpovědnost.

Poradní proces



Jak funguje v praxi

4. Zaznamenejte rozhodnutí

4. Record the decision



Marketingový tým si je vědom jejího rozhodnutí a ví, co má dělat.

(„Ať marketing začne stránku propagovat v pondělí. Dík.“)

Poradní proces



A o tom to je!



Rozhodování založené na kritériích



Definic/1

Kritéria jsou kvantitativní a kvalitativní kategorie a standardy, které používáte k hodnocení. Pokud vaše technická zpráva vyžaduje, abyste provedli nějaký úsudek – např. „je projekt proveditelný?“ - jaká je nejlepší varianta? Vyhověl nebo nevyhověl předmět? Měli byste popsat a definovat faktory, kterými se řídí vaše rozhodnutí. Mezi běžné příklady rozhodovacích kritérií patří náklady, harmonogramy, všeobecně rozšířené názory, prokázané potřeby a stupně kvality.

Kritéria může být nutné definovat na velmi konkrétní úrovni. Například "chuť čokolády" může být kritériem pro výběr mezi značkami čokoládových lanýžů, ale co definuje žádoucí chuť čokolády? Chcete mléčnou čokoládovou příchuť? Příchuť hořké čokolády? Bílá čokoláda? Vysoký nebo nízký podíl kaka? Sladká, hořká nebo pikantní? Jednodruhové kakaové boby nebo směs? Pokud jednodruhové, chcete ghanské, venezuelské, honduraské, ekvádorské nebo filipínské? Čím více toho o kritériu víte, tím přesnější můžete být při hodnocení.

Rozhodování založené na kritériích



Definice/2

Kritéria mohou být také označována jako požadavky a lze je definovat třemi základními způsoby:

- **Číselné hodnoty.** Mnoho požadavků je uvedeno jako maximální nebo minimální číselné hodnoty.
- **Hodnoty ano/ne.** Některé požadavky jsou jednoduše otázkou typu ano-ne.
- **Slovní hodnocení.** V některých případech nelze klíčové úvahy zpracovat ani pomocí číselných hodnot, ani pomocí hodnot ano/ne.

V části věnované kritériím by mělo být také uvedeno, jak důležité jsou jednotlivé požadavky ve vzájemném vztahu. Představte si typickou situaci - chcete si koupit počítač - kde žádná z možností není nejlepší ve všech srovnávaných kategoriích. Jedna možnost je levnější; jiná má více funkcí; jedna má lepší hodnocení snadnosti použití; o jiné je známo, že je odolnější. Nastavte si kritéria tak, aby diktovala "vítěze" ze situace, kdy vítěz zřejmý není.

Rozhodování založené na kritériích



Rozhodovací matice

Jedním z užitečných nástrojů pro rozhodování na základě kritérií různé důležitosti je rozhodovací matice. Rozhodovací matice umožňuje číselné výpočty a porovnání různých možností s kritérii, která mají různou úroveň důležitosti.

Při vytváření rozhodovací matice začínáte s možnostmi, které se mají porovnávat, kritérii, která se mají použít k hodnocení možností, a relativní důležitostí (váhou) nebo důležitostí každého kritéria při rozhodování. (Pozn.: *Criterion* – kritérium; *Weight* – důležitost)

Table 20.2. Generic decision matrix example.

Criteria	Weight	Option 1	Option 2	Option 3
Criterion 1				
Criterion 2				
Criterion 3				
Criterion 4				
Totals:				

Zdroj: <https://oer.pressbooks.pub/howdyorhello/chapter/decision-making-and-criteria/>

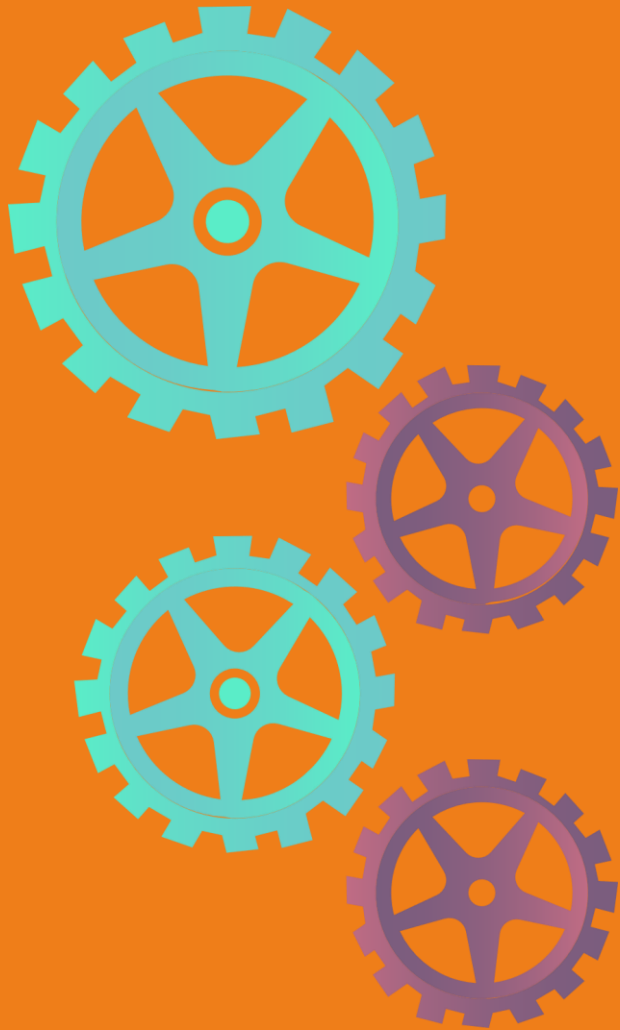
Ve sloupci důležitost (váha) by každé kritérium mělo mít číslo v určitém rozmezí - od 1 (nejméně důležité) do 5 (nejdůležitější) nebo od 1 do 10, podle toho, jak moc se jednotlivé úrovně liší v důležitosti. Některým autorům může při zvažování váhy více vyhovovat používání procentních podílů. Kritéria mohou mít stejnou váhu nebo důležitost. Jednotlivé možnosti by pak byly hodnoceny na podobné stupnici podle toho, jak dobře si v daném kritériu vedou. Váha a skóre by se pak vynásobily a celý sloupec by se sečetl, čímž by se získal celkový součet.

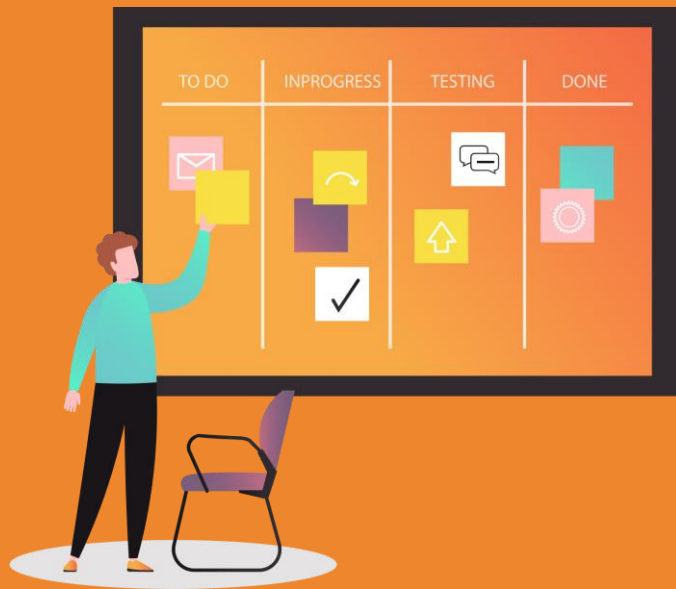


Inspirace - další technika skupinového rozhodování

- Metoda Delphi
- Brainstorming
- Technika nominální skupiny
- Ranking
- Vážené skóre

Kliknutím [sem](#) se dozvíte více o těchto technikách a nástrojích skupinového rozhodování.





Zdroje

Loomio, 2019. Poradní proces. Online článek, dostupný na:

<https://medium.com/enspiral-tales/use-advice-process-to-work-better-together-4cb127c83a39>

Objevování organizací Wiki, 2022. Rozhodování. Online článek, dostupný na:

<https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/decision-making/>

Tiburca, A., 2020. Ultimátní průvodce skupinovým rozhodováním- Techniky, nástroje a strategie. Online článek, dostupný na:

<https://airfocus.com/blog/guide-to-group-decision-making-techniques-tools/>

McMurrey, David a Jonathan Arnett, "Doporučovací a prováděcí zprávy," ve spolupráci s: Tiffani Reardon, Tamara Powell, Jonathan Arnett, Monique Logan, and Cassandra Race, a za přispění: David McMurrey, Steve Miller, Cherie Miller, Megan Gibbs, Jennifer Nguyen, James Monroe, a Lance Linimon. Otevřená technická komunikace. Vyd. 4. Athens, GA: Affordable Learning Georgia, b.d.

The project „Agile2Learn was financed with the support of the Erasmus+ Programme of the European Commission under the Grant No.: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000025558

[Agile2learn.eu](https://agile2learn.eu)