



Munich Personal RePEc Archive

Group decision making: methods according to the reputable foreign authors

Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Management, Department of Management

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54282/>
MPRA Paper No. 54282, posted 09 Mar 2014 17:08 UTC

SKUPINOVÉ ROZHODOVANIE: METÓDY PODĽA RENOMOVANÝCH ZAHRANIČNÝCH AUTOROV

GROUP DECISION MAKING: METHODS ACCORDING TO THE REPUTABLE FOREIGN AUTHORS

Juraj Mišún¹

Kľúčové slová

skupinové rozhodovanie, manažment, techniky, metódy, modely, cesty, zahraniční autori

Keywords

group decision making, management, techniques, methods, models, ways, foreign authors

Abstrakt

Manažérske rozhodovanie podľa počtu subjektov rozhodovania delíme na individuálne a skupinové. Rozhodovanie v skupine vzniká vtedy, ak sa členovia skupiny podieľajú na výbere rozhodnutia z možných alternatív. Oproti individuálnemu rozhodovaniu má kolektívne viacero výhod, ako napríklad zvýšenie rozsahu spracovaných informácií alebo zvýšenie prijateľnosti dosiahnutého riešenia problému skupinou. Medzi nevýhody sa zaraďujú napríklad vyššia časová náročnosť, či existencia členov skupiny s odlišnou pozíciou v hierarchii riadenia. Renomovaní zahraniční autori označujú spôsoby, akými sa skupina rozhoduje metódami, technikami, cestami i modelmi. Kým tradičné chápanie rozdelenia metód vytvorili autori Vroom, Yetton a Yago, v súčasnosti sa stále viac presadzujú názory mladších autorov.

Abstract

We divide the managerial decision making according to the number of decision making subjects, into individual and group one. The group decision making occurs, when the group members participate in the decision selection of the potential alternatives. Compared to the individual decision making, group one has several advantages such as the scope increase of the processed information or the acceptability increase of the group reached problem solution. Among the disadvantages are ranged e.g. higher time fastidiousness or the group members existence with different position in the leadership hierarchy. The reputable foreign authors mark ways of the group decision making. The group decides by methods, techniques, ways and models. While traditional understanding of methods dividing was created by authors: Vroom, Yetton, and Yago, nowadays the younger authors views are increasingly promoted.

„Snehové vločky sú od prírody nesmierne krehká vec –
a pozrite, čo dokážu, keď sa držia spolu!“

V. M. Kelly

¹ Ing. Juraj Mišún, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1/B, 852 35 Bratislava, e-mail: misun@euba.sk

„V modernej spoločnosti sa mnohé rozhodnutia uskutočňujú prostredníctvom skupín (rodina, spolok, predstavenstvo, strana, vláda). Podmienené je to stále komplexnejšími problémami a vecnými obsahmi. Preto je potrebné pre dlhodobé riešenie zosúladiť rôzne odbory, záujmy a motivačné dôvody. Samotný špecialista je často preťažený a pozerá sa na problém jednostranne.“[1]

O skupinovom rozhodovaní môžeme hovoriť vtedy, ak sa členovia skupiny podieľajú na vlastnom výbere rozhodnutia z možných – vopred pripravených – variantov. V ostatných prípadoch sa jedná o autokratický štýl rozhodovania, menej autokratický štýl rozhodovania, alebo tímovú prípravu na rozhodovanie.

„Skupinové rozhodovanie predstavuje taký typ rozhodovania, keď sa na navrhovaní, ale aj samotnej voľbe najlepšieho variantu riešenia problému podieľa kolektív, resp. skupina rozhodovateľov.“[2]

Pri individuálnom rozhodovaní vyberá z možných variantov jednotlivec. Jedna z jeho najväčších výhod je, že subjekt potrebuje na rozhodnutie menej času ako pri skupinovom rozhodovaní. K nevýhodám patrí napríklad malá motivácia pre podriadených, nedostatok špecializácie, či zdrojov informácií.

Rozhodovanie v skupine má zmysel:[3]

- ak je úloha podmienená komplexným spracovaním informácií a vyžaduje rôzne perspektívy pohľadu,
- pri kreatívnych úlohách, ktoré zlučujú množstvo nápadov a názorov a teda prekračujú horizont jednej osoby,
- v prípade, že sa jedná o rozhodnutia, ktoré sa týkajú skupiny ako celku (napr. prestávky, fajčenie na pracovisku, používanie mobilných telefónov a pod.),
- výsledky rozhodnutí sú v zodpovednosti skupiny (členstvá, sťažnosti a pod.),
- existuje bohatý zdroj kompetencií, to znamená, keď spolupracovníci prinášajú rozdielne poznatky a skúsenosti,
- v prípadoch, v ktorých dotknutý sa stáva účastníkom, to znamená rozhodnutia, ktoré sa týkajú každého,
- pri rozhodnutiach, ktoré vyžadujú spoločný postoj voči tretím stranám, pri ktorých je potrebná súdržnosť.

Kvalita skupinového rozhodovania závisí od viacerých faktorov, ako vedúci skupiny, jej zloženie a riadenie, respektíve spôsoby práce skupiny. Dosiahnutie skupinového rozhodnutia sa uskutočňuje v troch krokoch, a to formulácia problému, vedenie diskusie a samotné dosiahnutie rozhodnutia.

V strategickom riadení kladieme dôraz na strategické rozhodovanie týkajúceho sa v prevažnej miere neopakovateľných situácií, ktoré sa len veľmi ťažko predpovedajú. Je nevyhnutné, aby sa im venovala mimoriadna a nepretržitá pozornosť.[4]

V mnohých prípadoch dochádza u autorov k špecifickej diferenciacii medzi tímom a skupinou. Táto téma je však v takej miere rozsiahla, že by si vyžadovala samostatnú štúdiu.

Postavenie skupinového rozhodovania v klasifikácii rozhodovacích procesov:

1. z hľadiska informovanosti subjektu
 - a) rozhodovanie v podmienkach istoty
 - b) rozhodovanie v podmienkach rizika
 - c) rozhodovanie v podmienkach neistoty
2. z hľadiska zložitosti a možnosti algoritmizácie rozhodovacích procesov
 - a) dobre štruktúrované rozhodovacie problémy
 - b) zle štruktúrované rozhodovacie problémy
3. z hľadiska možnosti formalizácie rozhodovacích procesov
 - a) empiricko-intuitívne rozhodovanie
 - b) exaktné rozhodovanie
4. z hľadiska počtu subjektov rozhodovania
 - a) *individuálne rozhodovanie*
 - b) **skupinové rozhodovanie**
5. z hľadiska úrovne riadenia a dĺžky časového horizontu
 - a) strategické rozhodovanie
 - b) taktické rozhodovanie
 - c) operatívne rozhodovanie
6. z hľadiska postupu rozhodovania a možnosti uplatnenia výpočtovej techniky
 - a) programové rozhodovanie
 - b) neprogramované rozhodovanie
7. z hľadiska počtu kritérií rozhodovania
 - a) jednokritériálne rozhodovanie
 - b) multikritériálne rozhodovanie

VÝHODY A NEVÝHODY SKUPINOVÉHO ROZHODOVANIA[5]

Výhody skupinového rozhodovania:

- zvýšenie rozsahu informácií a znalostí
- kombinácia rôznych prístupov a schopností týkajúcich sa spracovania informácií
- rozšírenie spektra prístupov k riešeniu problému
- lepšie pochopenie daného problému
- zvýšenie prijateľnosti dosiahnutého riešenia problému
- stimulácia mentálneho úsilia členov skupiny

Nevýhody skupinového rozhodovania:

- vyššia časová náročnosť
- individuálna dominancia
- existencia členov skupiny s odlišnou pozíciou v hierarchii riadenia
- chápanie víťazstva ako argumentu
- sociálny tlak
- nebezpečenstvo nákazy chybami iných členov skupiny a možnosti vylúčenia novátorských progresívnych variant

TECHNIKY A METÓDY SKUPINOVÉHO ROZHODOVANIA

Renomovaní zahraniční autori označujú spôsoby, akými sa skupina rozhoduje rozdielne. Pre niektorých sú to metódy, pre iných techniky, ďalšia skupina operuje s pojmom modely a podobne.

Základné rozdelenie metód rozhodovania v skupine napísali autori Vroom, Yetton a Jago. Rozdeľuje metódy podľa zaangažovanosti skupiny na samotnej voľbe. Ako poukazuje tabuľka 1 tá siaha od konzultácií až po delegáciu.

Tab. 1: Typy procesov skupinového rozhodovania podľa Vrooma, Yettona a Jaga

Typ	Proces rozhodovania
Konzultatívny	Vedúci konzultuje s členmi skupiny, potom urobí rozhodnutie.
Demokratický	Vedúci a skupina diskutujú o problematike, potom volia. Určitá percentuálna váha skupiny sa musí stotožňovať s rozhodnutím.
Konsenzus	Vedúci a skupina diskutujú o problematike a dosiahnu jednomyselnú dohodu.
Delegatívny	Vedúci deleguje rozhodnutie na skupinu alebo podskupinu, niekedy z donútenia z vedúceho odhalení.

Prameň: Schwarz, R.: The Skilled Facilitator. Chapel Hill: ROGER SCHWARZ & ASSOCIATES 2000. s. 123

R. Lahti zo Severotexaskej univerzity rozdeľuje štyri modely, prostredníctvom ktorých dochádza k rozhodnutiam v skupine: racionálny model, politický model, procesný model a model smetného koša. Každý z nich má svoje výhody i nevýhody.[6]

1. Racionálny model

Na ekonomickom pohľade na rozhodovanie je založený prvý z modelov. Zakladá sa na cieľoch/úlohách, alternatívach, konzekvenciách a optimálnosti. Model predpokladá, že sú k dispozícii všetky informácie potrebné pre rozhodnutie a môže byť determinované jedno správne riešenie problému alebo rozhodnutia. Model tiež predpokladá, že členovia skupiny neustále prihliadajú na výhody a nevýhody ktorejkoľvek alternatívy so zreteľom na ciele a úlohy. Možnosť s najvyššou užitočnosťou je následne prijatá.

2. Politický model

Druhý základný model sa zakladá na predpojatosti členov skupiny, ktorú so sebou prinášajú ešte pred samotnou diskusiou. Sú motivovaní vlastnými predstavami a potrebami. Model je založený na cykle jednaní, aby sa každý dotknutý člen mohol pokúsiť presvedčiť ostatných, že jeho voľba je tá správna.

3. Procesný model

V kontraste s politickým modelom je procesný model oveľa viac štruktúrovanejší. V rámci neho sa rozhodnutie vyberá na základe štandardných operačných procedúr, vopred stanovených smerníc v rámci organizácie. Organizácia minulých, súčasných i budúcich udalostí, ako aj zladenosť sú integrálnou súčasťou tohto modelu. V prípade, že rozhodovatelia sú si neistí potenciálnou výhodnosťou výberu rozhodnutia, zosúladiť ho so zabehnutým štandardom. To však neznamená, že rozhodnutie by nemuselo mať pevný základ.

4. Model smetného koša

Posledný model je veľmi vhodný pre organizácie, kde technológie nie sú jasné, zaangažovanosť účastníkov sa často mení podľa problému i v čase a výber je nekonzistentný a nesprávne definovaný. V takýchto organizáciách je príležitosť vybrať rozhodnutie prirovnávané ku košu na smeti, do ktorého problémy a riešenia sú nezávisle na sebe zahodené rozhodovateľmi, ako náhle sa problém a riešenie generujú. Problémy, riešenia a rozhodovatelia spolu nesúvisia.

Na rozdiel od Lahtiho ponúka J. S. Kaser päť rozličných ciest, ako dospieť ku skupinovému rozhodnutiu:[7]

1. prostredníctvom konsenzu
2. prostredníctvom dostatočného konsenzu
3. prostredníctvom majoritnej voľby
4. prostredníctvom delegovania na subskupinu
5. prostredníctvom delegovania na individuálneho člena skupiny

Tretiu skupinu rozdelenia ponúkajú Lu, Zhang a Ruan vo svojej publikácii Multi-Objective Group Decision Making. Upozorňujú, že každá z metód skupinového rozhodovania je závislá na podmienke alebo na zásade. Rozdeľujú päť základných pravidiel:[8]

- **autoritatívne pravidlo**

V skupine je spravidla jeden líder, ktorý dokáže počúvať názory ostatných členov a na základe vlastných skúseností a schopností kedykoľvek vstúpiť do diskusie a vybrať jednoznačné riešenie. Výhodou tohto pravidla je menšia časová náročnosť, nevýhodou, že nemaximalizuje sily jednotlivcov v skupine.

- **majoritné pravidlo**

V niektorých prípadoch sa skupinové rozhodovanie uskutočňuje prostredníctvom voľby, ktorá nasleduje po diskusii. Výhodou tejto metódy je, že sa zakladá na demokracii, nevýhodou, že nemôže byť dostatočne uplatnená vzhľadom na niekedy krátky čas diskusie.

- **pravidlo negatívnej minority**

Je založené taktiež na voľbe, pričom však skupina vylučuje najmenej populárne varianty z možných alternatív. Proces sa opakuje, až kým nezostane k dispozícii len jedna jediná voľba. Veľkou výhodou je použiteľnosť pri veľkom výbere alternatív a demokratickosť. Nevýhodou zostáva časová náročnosť a fakt, že niektorí členovia skupiny sa môžu cítiť dotknutí, že ich alternatíva bola označená za nepopulárnu.

- **pravidlo poradia**

V rámci pravidla poradia existuje viacero metód. Jednou z nich je tzv. Scoring, pri ktorom členovia skupiny pridelujú počet bodov od 1 do 10 jednej z alternatív. Následne sa možnosť s najvyšším skóre vyberá ako rozhodnutie. Výhodou metódy je, že reprezentuje názor každého člena skupiny, nevýhodami je časová náročnosť a skutočnosť, že s rozhodnutím nemusí byť ani jeden z účastníkov plne spokojný.

- **pravidlo konsenzu**

Konsenzus v rozhodovaní znamená, že všetci členovia skupiny skutočne súhlasia, že voľba je akceptovateľná. Pri tomto pravidle je rozhodnutie diskutované a prerokované, kým každý z členov nevyjadrí svoj názor. Vzhľadom na to má každý účastník pocit, že prispel k rozhodnutiu a bude podporovať skupinu. Pravidlo konsenzu je jednou z najefektívnejších metód skupinového rozhodovania, vzhľadom na časový tlak.

Ďalšie rozdelenie, v tomto prípade na metódy ponúkajú Johnson a Johnson, pričom upozorňujú, že najčastejšie využívanou metódou skupinového rozhodovania v USA je rozhodnutie majoritnou voľbou. Zároveň však jednoznačne tvrdia, že najpoužívanejšia metóda nemusí byť automaticky aj najlepšia voľba.

Tab. 2: Metódy skupinového rozhodovania podľa Johnsona a Johnsona

Metóda	Proces
Rozhodnutie vykonané autoritou bez skupinovej diskusie	Zvolený vedúci vykonáva všetky rozhodnutia bez konzultovania členov skupiny.
Rozhodnutie expertom	Zvolí sa expert v rámci skupiny, ktorý zhodnotí varianty riešenia a urobí rozhodnutie.
Rozhodnutie zo spriemerovania názorov jednotlivcov	Separátne sa vedúci skupiny spytuje na názory členov skupiny a vytvorí priemer výsledkov.
Rozhodnutie urobené autoritou po skupinovej diskusii	Skupina kreuje nápady a má diskusiu, avšak zvolený vedúci urobí finálne rozhodnutie. Zvolá míting, prezentuje problematiku, počúva diskusiu skupiny a oznámi svoje rozhodnutie.
Rozhodnutie minoritou	Minorita z tímu, dvaja alebo viacerí členovia, ktorí tvoria menej ako 50 percent skupiny, vykonajú rozhodnutie.
Rozhodnutie majoritnou voľbou	Diskutujú sa možné voľby riešenia až kým 51 percent alebo viac členov nevykoná rozhodnutie. (Najčastejšie používaná metóda skupinového rozhodovania v USA, pričom to neznamená synonymum pre najlepšiu metódu.)
Rozhodnutia konsenzom	Kolektívne rozhodnutie vzniklo cez efektívny a férový komunikačný proces (všetci členovia skupiny hovorili, počúvali a všetci boli hodnotení).

Prameň: What are different methods for team decision making? [online] Dostupné na internete: <http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html> (11. 5. 2007)

Tim Borchers z Moorheadskej štátnej univerzity popri štandardných metódach ako konsenzus, kompromis, majoritná voľba a rozhodnutie vedúcim skupiny uvádza aj techniku nominálnej skupiny. Je to „nástroj používaný keď skupina musí zadať poradie množiny názorov.“[9] Jednoducho povedané ide o Scoring. Zaujímavejšia je v prípade autora metóda arbitráž, ktorej sa iní sledovaní vedci a experti nevenujú. Pri metóde rozhoduje iná skupina alebo rozhodovateľ mimo kolektívu o najlepšej alternatíve pre riešenie problému.

ZÁVER

Existuje viacero teórií rozdelenia metód rozhodovania v kolektíve. Základné rozdelenie pochádza od autorov Vroom, Yetton a Jago, ktoré sa zameriavajú na participácii skupiny na samotnom rozhodovaní, teda voľbe z možných alternatív. Nové rozdelenia pochádzajú napríklad od autorov ako R. Lahti, J. S. Kaser, Johnson a Johnson, ako aj T. Borchers.

Skupinové rozhodovanie by v prípade komplexných rozhodnutí stále viac malo nahrádzať individuálne rozhodovanie, keďže dokáže byť spracovaných viac informácií a názorov a následné rozhodnutie má vysokú akceptáciu v skupine.

Citácie:

- [1] Kühn, S. – Platte, I. – Wottawa, H.: Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen: VANDENHOECK & RUPRECHT 2006. s. 365
- [2] Szabo, Ľ. – Jankelová, N.: Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: EKONÓM 2007. s. 29
- [3] Krumbach-Mollenhauer, P. – Lehment, T.: Führen Mit Psychologie: Die Managementpraxis fest im Griff. Weinheim: WILEY-VCH 2007. s. 275-276
- [4] Hudáková, I. – Jankelová, N.: Vybrané aspekty v strategickom riadení slovenských podnikov v podmienkach integrovanej Európy, In: Zborník príspevkov z tradičnej medzinárodnej vedeckej konferencie – Firma a konkurenční prostředí 2009 (12. – 13. 3. 2009), 3.časť, MZLU – PEF Brno. s. 51–57. <http://fkp.mendelu.cz/files/obsahy/Obsah3.pdf>
- [5] Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: EKOPRESS 2006. s. 322
- [6] Lahti, R. K.: Group Decision Making within Organization: Can Models Help? [online] Dostupné na internete: <http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.htm> (28. 6. 2007)
- [7] Kaser, J. S.: Leading Every Day: 124 Actions for Effective Leadership. Thousand Oaks: CORWIN PRESS 2006. s. 207
- [8] Lu, J. – Zhang, G. – Ruan, D.: Multi-Objective Group Decision Making. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS 2007. s. 46-48
- [9] Borchers, T.: Decision-Making. Moorhead State University. [online] Dostupné na internete: <http://www.abacon.com/commstudies/groups/decision.html> (14. 7. 2008)

Použitá literatúra:

- Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Praha: EKOPRESS 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- Götz, T.: Entscheidungsfindung in Gruppen oder Teams. München: GRIN 2007. ISBN 3-638-80273-6.
- <http://www.abacon.com/commstudies/groups/decision.html> (14. 7. 2008)
- <http://www.enoviny.sk/?sekcia=3&uroven=1&obsah=9&cid=18881> (28. 9. 2007)
- http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia4/s4_jusko_slavomir_324.pdf (18. 12. 2006)
- <http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html> (2. 10. 2007)
- <http://www.infovek.sk/predmety/etika/namety/spolupraca/spolupraca.php> (12. 12. 2007)
- http://www.ipaslovakia.sk/default.aspx?id=22&sub_id=0&pos=1 (30. 11. 2006)
- http://www.unipo.sk/files/docs/fz_katedry/svk/dokument_289_70.pdf (15. 10. 2006)
- Hudáková, I. – Jankelová, N.: Vybrané aspekty v strategickom riadení slovenských podnikov v podmienkach integrovanej Európy, In: Zborník príspevkov z tradičnej medzinárodnej vedeckej konferencie – Firma a konkurenční prostředí 2009 (12. – 13. 3. 2009), 3.časť, MZLU – PEF Brno, ISBN 978-80-7392-086-9, s. 51–57 <http://fkp.mendelu.cz/files/obsahy/Obsah3.pdf>
- Kaser, J. S.: Leading Every Day: 124 Actions for Effective Leadership. Thousand Oaks: CORWIN PRESS 2006. ISBN 1-412-91641-0.
- Kolajová, L.: Tímová spolupráca. Praha: GRADA 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- Krumbach-Mollenhauer, P. – Lehment, T.: Führen Mit Psychologie: Die Managementpraxis fest im Griff. Weinheim: WILEY-VCH 2007. ISBN 3-527-50286-6.
- Kühn, S. – Platte, I. – Wottawa, H.: Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: VANDENHOECK & RUPRECHT 2006. ISBN 3-525-46240-9.
- Lu, J. – Zhang, G. – Ruan, D.: Multi-Objective Group Decision Making. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS, 2007. ISBN 1-86094-793-X.

- Morçöl, G.: Handbook of Decision Making. Middletown: CRC PRESS 2006. ISBN: 1-574-44548-0.
- Papula, J. – Papulová, Z.: Manažérske rozhodovanie. Bratislava: KARTPRINT 2005. ISBN 80-88870-45-3.
- Schwarz, R.: The Skilled Facilitator. Chapel Hill: ROGER SCHWARZ & ASSOCIATES 2000. ISBN 0-7879-4723-7.
- Szabo, Ľ. – Jankelová, N.: Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: EKONÓM 2007. ISBN 978-80-225-2295-3.
- Thornton, G. C. – Rupp, D. E.: Assessment Centers in Human Resource Management. ROUTLEDGE 2006. ISBN 0-805-85124-0.