

# Obsah

Předmluva .....	5
-----------------	---

## Část I

### Základní pojmy a poznatky manažerského rozhodování

<b>1</b> Základy manažerského rozhodování .....	15
Cíle kapitoly .....	15
1.1 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování .....	15
1.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy .....	17
1.3 Struktura rozhodovacích procesů .....	18
1.4 Prvky rozhodovacího procesu .....	21
1.5 Klasifikace rozhodovacích procesů (rozhodovacích problémů) .....	26
1.6 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování .....	32
1.7 Kvalita (racionalita) rozhodování .....	34
1.8 Informace pro rozhodování .....	36
1.9 Role zkušenosti a intuice v rozhodování .....	41
Shrnutí .....	42
Otázky ke studiu .....	43
Otázky k diskuzi a příklady .....	43
Literatura .....	44
<b>2</b> Rozhodování za rizika a nejistoty .....	46
Cíle kapitoly .....	46
2.1 Úvod .....	46
2.2 Subjektivní pravděpodobnosti .....	47
2.2.1 Objektivní a subjektivní pravděpodobnosti .....	47
2.2.2 Formy vyjádření subjektivních pravděpodobností .....	48
2.2.3 Metody stanovení subjektivních pravděpodobností .....	49
2.2.4 Nedostatky subjektu při stanovení subjektivních rozdělení pravděpodobnosti .....	63
2.3 Postoj k riziku a funkce utility (užitku) .....	65
2.3.1 Postoj rozhodovatele k riziku .....	65
2.3.2 Jistotní ekvivalent .....	67
2.3.3 Funkce utility za rizika .....	69
2.4 Měření rizika .....	72
Shrnutí .....	73
Otázky ke studiu .....	75
Otázky k diskuzi a příklady .....	75
Literatura .....	76

## Část II

### Nástroje, metody a postupy rozhodování za jistoty

<b>3</b>	<b>Identifikace, analýza a formulace rozhodovacích problémů</b>	79
	Cíle kapitoly	79
3.1	Identifikace rozhodovacích problémů a situační analýza	79
3.2	Analýza a formulace rozhodovacích problémů	85
3.2.1	Deskripce problému	85
3.2.2	Stanovení cílů řešení rozhodovacích problémů	87
3.2.3	Stanovení příčin rozhodovacích problémů	89
3.2.4	Další složky analýzy rozhodovacích problémů	91
3.2.5	Formulace rozhodovacích problémů	92
3.3	Metody analýzy rozhodovacích problémů	94
3.3.1	Metody kauzální analýzy	95
3.3.2	Další metody analýzy rozhodovacích problémů	117
3.3.3	Metody analýzy struktury rozhodovacích problémů	121
3.3.4	Využití metod analýzy rozhodovacích problémů v praxi	127
	Shrnutí	128
	Otázky ke studiu	129
	Otázky k diskuzi a příklady	129
	Literatura	130
<b>4</b>	<b>Výběr kritérií, tvorba variant a stanovení jejich důsledků</b>	131
	Cíle kapitoly	131
4.1	Výběr kritérií	131
4.1.1	Obecné zásady tvorby souboru kritérií	132
4.1.2	Specifické požadavky na soubor kritérií	134
4.2	Tvorba variant	137
4.2.1	Postup tvorby variant	137
4.2.2	Metody tvorby variant	140
4.2.2.1	Klasifikace metod	140
4.2.2.2	Intuitivní metody tvorby variant	142
4.2.2.3	Systematicko-analytické metody tvorby variant	147
4.2.3	Nedostatky při tvorbě variant v praxi	151
4.2.4	Doporučení pro praxi při tvorbě variant	152
4.3	Stanovení důsledků variant	154
	Shrnutí	157
	Otázky ke studiu	158
	Otázky k diskuzi a příklady	159
	Literatura	163
<b>5</b>	<b>Hodnocení variant rozhodování</b>	165
	Cíle kapitoly	165
5.1	Specifika vícekritériálního rozhodování	165
5.2	Proces hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci	166
5.3	Přístupy k vícekritériálnímu hodnocení variant	169
5.4	Jednoduché heuristické přístupy volby variant	170
5.5	Převodní můstky	173

5.6	Metody vícekritériálního hodnocení	175
5.6.1	Metody stanovení vah kritérií	175
5.6.1.1	Metody přímého stanovení vah kritérií	176
5.6.1.2	Metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání	179
5.6.1.3	Metoda postupného rozvrhu vah	184
5.6.1.4	Stanovení vah kompenzační metodou	187
5.6.2	Metody vícekritériálního hodnocení variant	189
5.6.2.1	Vícekritériální funkce utility (užitku) za jistoty	189
5.6.2.2	Jednoduché metody stanovení hodnoty (utility) variant	196
5.6.2.3	Metody založené na párovém srovnávání variant	205
5.7	Kompenzační metoda	208
5.8	Poznámky k praktickému uplatnění metod vícekritériálního hodnocení	214
	Shrnutí	216
	Otázky ke studiu	217
	Otázky k diskusi a příklady	218
	Literatura	222

### Část III

#### Manažerské rozhodování za rizika a nejistoty

6	Nástroje stanovení dopadů rizikových variant	225
	Cíle kapitoly	225
6.1	Rozhodovací matice	225
6.2	Pravděpodobnostní stromy a scénáře	228
6.2.1	Pravděpodobnostní stromy	228
6.2.2	Scénáře	237
6.3	Simulace metodou Monte Carlo	241
6.3.1	Podstata, postup a výsledky simulace	241
6.3.2	Přednosti a nedostatky simulace metodou Monte Carlo	246
6.3.3	Počítačová podpora simulace metodou Monte Carlo	247
6.4	Aplikace simulačních přístupů u společnosti Merck	248
	Shrnutí	250
	Otázky ke studiu	251
	Otázky k diskusi a příklady	251
	Literatura	253
7	Pravidla rozhodování a tvorba portfolia	255
	Cíle kapitoly	255
7.1	Povaha a klasifikace pravidel rozhodování	255
7.2	Pravidla rozhodování za nejistoty	256
7.3	Pravidla rozhodování za rizika	260
7.3.1	Pravidla vedoucí k preferenčnímu uspořádání variant	260
7.3.2	Pravidla pro redukci souboru rizikových variant	268
7.4	Tvorba portfolia rizikových variant	277
7.4.1	Tvorba optimálního portfolia za jistoty	277
7.4.2	Tvorba portfolia za rizika (statisticky nezávislé projekty)	278
7.4.3	Tvorba portfolia za rizika (statisticky závislé projekty)	285

Shrnutí	288
Otázky ke studiu	291
Otázky k diskuzi a příklady	292
Literatura	296
<b>8 Optimalizace víceetapových rozhodovacích procesů za rizika (Rozhodovací stromy)</b>	297
Cíle kapitoly	297
8.1 Jednoetapové a víceetapové rozhodovací procesy	297
8.2 Podstata rozhodovacích stromů	299
8.3 Stanovení optimální strategie	301
8.4 Postup uplatnění rozhodovacích stromů při řešení víceetapových rozhodovacích procesů	308
8.5 Význam a praktická implementace rozhodovacích stromů	310
8.6 Přednosti a omezení rozhodovacích stromů	313
Shrnutí	314
Otázky ke studiu	315
Otázky k diskuzi a příklady	315
Literatura	318
<b>Část IV</b>	
<b>Skupinové rozhodování a volba stylu rozhodování</b>	
<b>9 Skupinové rozhodování</b>	321
Cíle kapitoly	321
9.1 Míra participace a styl rozhodování (řízení)	321
9.2 Vliv míry participace (stylu rozhodování) na organizaci	322
9.2.1 Kvalita rozhodovacích procesů	323
9.2.2 Rozvoj, sladění cílů a uspokojení členů organizace	325
9.2.3 Čas	325
9.3 Přednosti a nevýhody skupinového rozhodování	325
9.3.1 Přednosti skupinového rozhodování	326
9.3.2 Nevýhody skupinového rozhodování	326
9.4 Kvalita skupinového rozhodování	328
9.4.1 Vedoucí skupiny	328
9.4.2 Složení skupiny	328
9.4.3 Metody práce a řízení skupiny	329
Shrnutí	332
Otázky ke studiu	333
Literatura	333
<b>10 Volba stylu rozhodování</b>	334
Cíle kapitoly	334
10.1 Typy modelů pro stanovení stylu rozhodování	334
10.2 Charakteristika vybraných modelů pro volbu stylu rozhodování	335
10.3 Model Vrooma a Yettona pro volbu stylu rozhodování	340
10.3.1 Podstata modelu	340
10.3.2 Charakteristika stylů rozhodování	340

10.3.3	Situační analýza problému a určení jeho typu .....	341
10.3.4	Volba vhodného stylu rozhodování .....	345
10.3.5	Pravidla pro volbu stylu rozhodování .....	346
10.3.6	Nedostatky modelu Vrooma a Yettona .....	349
10.3.7	Nová verze modelu Vrooma a Yettona .....	351
	Shrnutí .....	358
	Otázky ke studiu .....	360
	Otázky k diskuzi a příklady .....	360
	Literatura .....	365

## **Příloha I**

### **Příklad aplikace simulace metodou Monte Carlo v investičním rozhodování**

1	Charakteristika investičního projektu .....	367
2	Příprava simulace .....	369
3	Základní výsledky simulace .....	370
4	Analytické výsledky simulace .....	373
5	Počítačový výstup systému Crystal Ball .....	376
	Literatura .....	386

## **Příloha II**

### **Příklad uplatnění metod rizikového rozhodování v hospodářské praxi**

1	Generování variant projektů .....	387
2	Hodnocení variant projektů .....	390
3	Tvorba portfolia projektů (výzkumného programu) a alokace zdrojů .....	391
4	Poznatky z aplikace tvorby výzkumného programu u společnosti GlaxoSmithKline .....	392
	Literatura .....	393

## **Příloha III**

### **Nedostatky subjektu při rozhodování (psychologické léčky)**

1	Léčka zakotvení .....	395
2	Léčka statu quo .....	396
3	Léčka utopených nákladů .....	397
4	Léčka vyhledávání potvrzujících informací .....	397
5	Léčka odhadů a prognóz .....	398
6	Léčka hráče .....	399
	Závěr .....	399
	Literatura .....	400

## **Příloha IV**

### **Nedostatky rizikového rozhodování**

1	Ignorování nejistoty (rozhodování na základě nejpravděpodobnějšího scénáře) .....	401
2	Další nedostatky rizikového rozhodování .....	404
	Literatura .....	404

<b>Rejstřík</b> .....	405
-----------------------	-----