

# Obsah

|                 |    |
|-----------------|----|
| Předmluva ..... | 14 |
|-----------------|----|

## Část I Úvod do manažerského rozhodování

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Základní pojmy a poznatky manažerského rozhodování.</b> ....      | <b>17</b> |
| Cíle kapitoly .....  | 17        |
| 1.1 Podstata rozhodování .....   | 17        |
| 1.2 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování .....                 | 18        |
| 1.3 Rozhodovací proces. ....   | 20        |
| 1.4 Rozhodovací problémy .....   | 21        |
| 1.5 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy .....         | 22        |
| 1.6 Prvky rozhodovacího procesu .....                                  | 25        |
| 1.6.1 Cíl (cíle) rozhodování .....                                     | 25        |
| 1.6.2 Kritéria hodnocení. ....   | 26        |
| 1.6.3 Subjekt rozhodování .....  | 27        |
| 1.6.4 Objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky ..... | 28        |
| 1.6.5 Stavby světa .....   | 29        |
| 1.7 Klasifikace rozhodovacích problémů a procesů .....                 | 30        |
| 1.7.1 Dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy .....          | 30        |
| 1.7.2 Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty .....         | 32        |
| 1.7.3 Závislé a nezávislé rozhodovací procesy .....                    | 35        |
| 1.7.4 Další typy rozhodovacích procesů .....                           | 36        |
| 1.8 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování. ....    | 36        |
| 1.9 Kvalita (racionalita) rozhodování .....                            | 38        |
| 1.10 Psychologické léčky v rozhodování. ....                           | 41        |
| 1.10.1 Léčka zakotvení .....   | 41        |
| 1.10.2 Léčka statu quo. ....   | 41        |
| 1.10.3 Léčka utopených nákladů .....                                   | 42        |
| 1.10.4 Léčka vyhledávání potvrzujících informací .....                 | 43        |
| 1.10.5 Léčka odhadů a prognóz. ....                                    | 43        |
| 1.10.6 Léčka hráče .....   | 44        |
| 1.11 Informace pro rozhodování .....                                   | 44        |
| 1.12 Role zkušenosti a intuice v rozhodování .....                     | 48        |
| Shrnutí. ....  | 50        |
| Otázky ke studiu .....   | 51        |
| Otázky k diskusi a příklady .....                                      | 51        |
| Literatura. ....   | 53        |

## Část II Řešení rozhodovacích problémů

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>2</b> | <b>Identifikace, analýza a formulace rozhodovacích problémů</b>     | 57  |
|          | Cíle kapitoly   | 57  |
| 2.1      | Vyhodnocení situace, identifikace problémů a stanovení plánu řešení | 57  |
| 2.2      | Analýza a formulace rozhodovacích problémů                          | 65  |
| 2.2.1    | Deskripce problému a jeho počáteční formulace                       | 66  |
| 2.2.2    | Stanovení cílů řešení rozhodovacích problémů                        | 66  |
| 2.2.3    | Stanovení příčin rozhodovacích problémů                             | 69  |
| 2.2.4    | Další složky analýzy rozhodovacích problémů                         | 69  |
| 2.2.5    | Formulace rozhodovacích problémů                                    | 70  |
| 2.3      | Metody analýzy rozhodovacích problémů                               | 72  |
| 2.3.1    | Metody kauzální analýzy   | 72  |
| 2.3.1.1  | Analýza problémů podle metodiky Kepner-Tregoe                       | 74  |
| 2.3.1.2  | Deduktivní a induktivní verze kauzální analýzy                      | 84  |
| 2.3.1.3  | Kauzální řetězec  | 85  |
| 2.3.2    | Další metody analýzy rozhodovacích problémů                         | 97  |
| 2.3.3    | Metody analýzy struktury rozhodovacích problémů                     | 103 |
| 2.3.4    | Využití metod analýzy rozhodovacích problémů v praxi                | 108 |
|          | Shrnutí   | 109 |
|          | Otázky ke studiu  | 110 |
|          | Otázky k diskusi a příklady   | 110 |
|          | Dodatek č. 1 ke kapitole 2  | 112 |
|          | Dodatek č. 2 ke kapitole 2  | 115 |
|          | Literatura  | 117 |
| <b>3</b> | <b>Výběr kritérií, tvorba variant a stanovení jejich důsledků</b>   | 119 |
|          | Cíle kapitoly   | 119 |
| 3.1      | Výběr kritérií  | 119 |
| 3.1.1    | Problematika měření kvalitativních kritérií                         | 119 |
| 3.1.2    | Obecné zásady tvorby souboru kritérií                               | 121 |
| 3.1.3    | Specifické požadavky na soubor kritérií                             | 123 |
| 3.2      | Tvorba variant  | 127 |
| 3.2.1    | Postup tvorby variant   | 127 |
| 3.2.2    | Metody tvorby variant   | 129 |
| 3.2.2.1  | Klasifikace metod   | 129 |
| 3.2.2.2  | Intuitivní metody tvorby variant                                    | 131 |
| 3.2.2.3  | Systematicko-analytické metody tvorby variant                       | 135 |
| 3.2.3    | Nedostatky při tvorbě variant v praxi                               | 139 |
| 3.2.4    | Doporučení pro praxi při tvorbě variant                             | 140 |
| 3.3      | Stanovení důsledků variant  | 142 |
|          | Shrnutí   | 145 |
|          | Otázky ke studiu  | 145 |
|          | Otázky k diskusi a příklady   | 146 |
|          | Literatura  | 151 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>4</b> | <b>Hodnocení variant rozhodování</b>                               | 153 |
|          | Cíle kapitoly  | 153 |
| 4.1      | Specifika vícekritériálního rozhodování                            | 153 |
| 4.2      | Proces hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci       | 154 |
| 4.3      | Přístupy k vícekritériálnímu hodnocení variant                     | 157 |
| 4.4      | Jednoduché heuristické přístupy volby variant                      | 158 |
| 4.5      | Převodní můstky  | 161 |
| 4.6      | Metody vícekritériálního hodnocení                                 | 163 |
| 4.6.1    | Metody stanovení vah kritérií                                      | 163 |
| 4.6.1.1  | Metody přímého stanovení vah kritérií                              | 164 |
| 4.6.1.2  | Metody stanovení vah kritérií založené na párovém srovnávání       | 168 |
| 4.6.1.3  | Metoda postupného rozvrhu vah                                      | 174 |
| 4.6.1.4  | Stanovení vah kompenzační metodou                                  | 176 |
| 4.6.2    | Metody vícekritériálního hodnocení variant                         | 178 |
| 4.6.2.1  | Vícekritériální funkce užitku (utility) za jistoty                 | 179 |
| 4.6.2.2  | Jednoduché metody stanovení hodnoty (užitku) variant               | 186 |
| 4.6.2.3  | Metody založené na párovém srovnávání variant                      | 195 |
| 4.7      | Kompenzační metoda   | 198 |
| 4.8      | Poznámky k praktickému uplatnění metod vícekritériálního hodnocení | 204 |
| 4.9      | Integrace rizika a nejistoty do hodnocení variant                  | 205 |
|          | Shrnutí  | 206 |
|          | Otázky ke studiu   | 208 |
|          | Otázky k diskusi a příklady  | 208 |
|          | Literatura   | 213 |

### Část III Metody a nástroje rozhodování za rizika a nejistoty

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>5</b> | <b>Základní pojmy rozhodování za rizika</b>                                | 217 |
|          | Cíle kapitoly  | 217 |
| 5.1      | Úvod   | 217 |
| 5.2      | Subjektivní pravděpodobnosti   | 218 |
| 5.2.1    | Objektivní a subjektivní pravděpodobnosti                                  | 218 |
| 5.2.2    | Formy vyjádření subjektivních pravděpodobností                             | 218 |
| 5.2.3    | Metody stanovení subjektivních pravděpodobností                            | 220 |
| 5.2.4    | Stanovení rozdělení pravděpodobnosti dekompozicí                           | 231 |
| 5.2.5    | Náhrada spojitého faktoru rizika diskretním faktorem                       | 233 |
| 5.2.6    | Nedostatky subjektu při stanovení subjektivních rozdělení pravděpodobnosti | 236 |
| 5.2.7    | Faktory ovlivňující kvalitu subjektivních pravděpodobností                 | 238 |
| 5.3      | Postoj k riziku a funkce užitku  | 240 |
| 5.3.1    | Postoj rozhodovatele k riziku  | 240 |
| 5.3.2    | Jistotní ekvivalent  | 242 |
| 5.3.3    | Funkce užitku za rizika  | 244 |
| 5.4      | Měření rizika  | 247 |
| 5.4.1    | Statistické charakteristiky variability                                    | 248 |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.4.2    | Pravděpodobnost nedosažení (překročení)<br>zvolené hodnoty kritéria . . . . .                      | 249        |
| 5.4.3    | Hodnoty kritéria překročené (nedosažené) se zvolenou<br>pravděpodobností (Value at Risk) . . . . . | 249        |
|          | Shrnutí . . . . .  | 251        |
|          | Otázky ke studiu . . . . .   | 252        |
|          | Otázky k diskuzi a příklady . . . . .  | 253        |
|          | Literatura . . . . .   | 253        |
| <b>6</b> | <b>Nástroje stanovení dopadů rizikových variant . . . . .</b>                                      | <b>255</b> |
|          | Cíle kapitoly . . . . .  | 255        |
| 6.1      | Analýza citlivosti . . . . .   | 255        |
| 6.2      | Rozhodovací matice . . . . .   | 260        |
| 6.3      | Pravděpodobnostní stromy . . . . .   | 263        |
| 6.3.1    | Oblasti aplikace pravděpodobnostních stromů . . . . .  | 263        |
| 6.3.2    | Přednosti a omezení pravděpodobnostních stromů . . . . .   | 272        |
| 6.4      | Scénáře . . . . .  | 273        |
| 6.4.1    | Podstata scénářů . . . . .   | 273        |
| 6.4.2    | Integrace scénářů do strategického rozhodovacího procesu . . . . .                                 | 274        |
| 6.4.3    | Tvorba scénářů . . . . .   | 276        |
| 6.4.4    | Odlíšné přístupy ke scénářům z hlediska chápání nejistoty . . . . .                                | 277        |
| 6.4.5    | Přednosti a omezení využití scénářů . . . . .  | 280        |
| 6.5      | Analýza potenciálních problémů a příležitostí podle metodiky<br>Kepner-Tregoe . . . . .            | 280        |
| 6.5.1    | Identifikace potenciálních problémů a příležitostí . . . . .                                       | 281        |
| 6.5.2    | Identifikace pravděpodobných příčin . . . . .  | 284        |
| 6.5.3    | Příprava preventivních a podporujících opatření . . . . .  | 285        |
| 6.5.4    | Příprava nápravných a využívajících opatření včetně spouštěčů . . . . .                            | 286        |
| 6.6      | Simulace metodou Monte Carlo . . . . .   | 287        |
| 6.6.1    | Podstata, postup a výsledky simulace . . . . .   | 287        |
| 6.6.2    | Počítačová podpora simulace metodou Monte Carlo . . . . .  | 290        |
| 6.6.3    | Příklad aplikace simulace Monte Carlo<br>v investičním rozhodování . . . . .                       | 291        |
| 6.6.4    | Aplikace simulačních přístupů u společnosti Merck . . . . .  | 306        |
| 6.6.5    | Přednosti a nedostatky simulace metodou Monte Carlo . . . . .                                      | 307        |
|          | Shrnutí . . . . .  | 307        |
|          | Otázky ke studiu . . . . .   | 309        |
|          | Otázky k diskuzi a příklady . . . . .  | 309        |
|          | Literatura . . . . .   | 313        |
| <b>7</b> | <b>Pravidla rozhodování za rizika a nejistoty . . . . .</b>  | <b>315</b> |
|          | Cíle kapitoly . . . . .  | 315        |
| 7.1      | Povaha a klasifikace pravidel rozhodování . . . . .  | 315        |
| 7.2      | Pravidla rozhodování za nejistoty . . . . .  | 316        |
| 7.3      | Pravidla rozhodování za rizika . . . . .   | 322        |
| 7.3.1    | Pravidla vedoucí k preferenčnímu uspořádání variant . . . . .                                      | 322        |
| 7.3.2    | Pravidla pro redukci souboru rizikových variant . . . . .  | 330        |



|   |   |            |
|---|---|------------|
| 7.4   | Vhodnost aplikace jednotlivých pravidel rozhodování   | 340        |
|   | Otázky ke studiu  | 342        |
|   | Otázky k diskusi a příklady   | 343        |
|   | Literatura  | 349        |
| <b>8</b>  | <b>Rozhodovací stromy jako nástroj optimalizace víceetapových rozhodovacích procesů za rizika</b> | <b>351</b> |
|   | Cíle kapitoly   | 351        |
| 8.1   | Jednoetapové a víceetapové rozhodovací procesy  | 351        |
| 8.2   | Podstata rozhodovacích stromů   | 353        |
| 8.3   | Volba optimální strategie   | 355        |
| 8.4   | Postup uplatnění rozhodovacích stromů při řešení víceetapových rozhodovacích procesů              | 361        |
| 8.5   | Význam rozhodovacích stromů pro víceetapové rozhodovací procesy                                   | 362        |
| 8.6   | Analýza citlivosti v rozhodovacích stromech   | 363        |
| 8.7   | Specifické přístupy při práci s rozhodovacími stromy  | 367        |
| 8.8   | Přednosti a omezení rozhodovacích stromů  | 369        |
| 8.9   | Softwarová podpora rozhodovacích stromů   | 370        |
|   | Shrnutí   | 373        |
|   | Otázky ke studiu  | 374        |
|   | Otázky k diskusi a příklady   | 374        |
|   | Literatura  | 378        |
| <b>9</b>  | <b>Tvorba portfolia rizikových variant</b>  | <b>379</b> |
| 9.1   | Charakter úlohy tvorby portfolia  | 379        |
| 9.2   | Optimalizace portfolia založená na střední hodnotě kritéria                                       | 380        |
| 9.2.1   | Optimalizace portfolia při jediném omezení  | 380        |
| 9.2.2   | Optimalizace portfolia při více omezeních   | 386        |
| 9.3   | Stochastická optimalizace   | 390        |
| 9.3.1   | Podstata stochastické optimalizace  | 390        |
| 9.3.2   | Optimalizace portfolia finančních investic  | 393        |
| 9.3.3   | Optimalizace portfolia projektů   | 401        |
| 9.4   | Diverzifikace a riziko  | 408        |
| 9.4.1   | Vliv diverzifikace na riziko  | 408        |
| 9.4.2   | Statistická závislost složek portfolia a jeho riziko  | 410        |
| 9.4.3   | Diverzifikace a systematické riziko   | 412        |
|   | Shrnutí   | 413        |
|   | Otázky ke studiu  | 414        |
|   | Literatura  | 414        |
| <b>Část IV Participativní rozhodování a volba stylu rozhodování</b> |   |            |
| <b>10</b>   | <b>Participativní rozhodování</b>   | <b>417</b> |
|   | Cíle kapitoly   | 417        |
| 10.1  | Míra participace a styl rozhodování (řízení)  | 417        |
| 10.2  | Vliv míry participace (stylu rozhodování) na organizaci   | 418        |
| 10.2.1  | Kvalita rozhodovacích procesů   | 419        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 10.2.2    | Rozvoj, sladění cílů a uspokojení členů organizace . . . . .                  | 421        |
| 10.2.3    | Čas . . . . .   | 421        |
| 10.3      | Přednosti a nevýhody skupinového rozhodování . . . . .                        | 421        |
| 10.3.1    | Přednosti participativního rozhodování . . . . .                              | 421        |
| 10.3.2    | Nevýhody participativního rozhodování a jejich<br>možná oslabení . . . . .    | 423        |
| 10.3.3    | Nezdravé sociální chování skupiny . . . . .                                   | 424        |
| 10.4      | Kvalita participativního rozhodování . . . . .                                | 429        |
| 10.4.1    | Vedoucí skupiny . . . . .   | 429        |
| 10.4.2    | Složení a velikost skupiny . . . . .  | 429        |
| 10.4.3    | Metody práce a řízení skupiny . . . . .                                       | 430        |
|           | Shrnutí . . . . .   | 433        |
|           | Otázky ke studiu . . . . .  | 434        |
|           | Literatura . . . . .  | 434        |
| <b>11</b> | <b>Volba stylu rozhodování . . . . .</b>                                      | <b>435</b> |
|           | Cíle kapitoly . . . . .   | 435        |
| 11.1      | Typy modelů pro stanovení stylu rozhodování . . . . .                         | 435        |
| 11.2      | Charakteristika vybraných modelů pro volbu stylu rozhodování . . . . .        | 436        |
| 11.2.1    | Styly rozhodování podle charakteristik manažera . . . . .                     | 437        |
| 11.2.2    | Model orientace na pracovníky a na úkoly . . . . .                            | 438        |
| 11.2.3    | Model manažerské mřížky . . . . .   | 439        |
| 11.2.4    | Model stylu rozhodování podle orientace na vedoucího<br>a podřízené . . . . . | 439        |
| 11.2.5    | Model stylu rozhodování podle teorie VDL . . . . .                            | 441        |
| 11.2.6    | Model stylu rozhodování podle teorie životního cyklu . . . . .                | 442        |
| 11.2.7    | Model stylu rozhodování podle cesty k cíli . . . . .                          | 443        |
| 11.2.8    | Fiedlerův kontingenční model stylu rozhodování . . . . .                      | 445        |
| 11.2.9    | Model stylu rozhodování podle Korn/Ferry . . . . .                            | 446        |
| 11.3      | Model Vrooma, Yettona a Jagoa pro volbu stylu rozhodování . . . . .           | 449        |
| 11.3.1    | Podstata modelu . . . . .   | 449        |
| 11.3.2    | Charakteristika stylů rozhodování . . . . .                                   | 450        |
| 11.3.3    | Situační analýza problému . . . . .   | 452        |
| 11.3.4    | Volba vhodného stylu rozhodování . . . . .                                    | 455        |
|           | Shrnutí . . . . .   | 460        |
|           | Otázky ke studiu . . . . .  | 461        |
|           | Otázky k diskusi a příklady . . . . .   | 461        |
|           | Literatura . . . . .  | 467        |
|           | Rejstřík . . . . .  | 469        |