

Obsah

Předmluva	9
1 Základní pojmy a poznatky manažerského rozhodování	11
1.1 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování	11
1.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy	12
1.3 Struktura rozhodovacích procesů	13
1.4 Prvky rozhodovacího procesu	15
1.5 Klasifikace rozhodovacích procesů (rozhodovacích problémů)	19
1.6 Racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování	23
1.7 Kvalita (racionalita) rozhodování	25
1.8 Informace pro rozhodování	27
1.9 Počítače v rozhodování	31
2 Racionální přístup k řešení rozhodovacích problémů v organizacích	35
2.1 Úvod	35
2.2 Situační analýza a identifikace rozhodovacích problémů	35
2.3 Analýza a formulace rozhodovacích problémů	40
2.3.1 Stanovení příčin rozhodovacích problémů	40
2.3.2 Další aspekty analýzy a formulace rozhodovacích problémů	51
2.3.3 Stanovení cílů	55
2.4 Výběr kritérií, tvorba variant, stanovení jejich důsledků a hodnocení variant	56
2.4.1 Výběr kritérií hodnocení	57
2.4.2 Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů	59
2.4.3 Stanovení důsledků variant	63
2.4.4 Hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci	57
2.5 Retrospektivní analýza a hodnocení realizované varianty	65
3 Skupinové rozhodování a volba úspěšného stylu rozhodování	72
3.1 Míra participace a styl rozhodování (řízení)	72
3.2 Vliv míry participace (stylu rozhodování) na organizaci	73
3.3 Přednosti a nevýhody skupinového rozhodování	76
3.4 Kvalita skupinového rozhodování	78
3.5 Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	81
3.5.1 Podstata modelu	81
3.5.2 Charakteristika stylů rozhodování	82
3.5.3 Situační analýza problému a určení jeho typu	83
3.5.4 Volba vhodného stylu rozhodování	87
3.5.5 Pravidla pro volbu stylu rozhodování	88
3.5.6 Nedostatky modelu Vrooma a Yettona	91
3.5.7 Nová verze modelu Vrooma a Yettona	92

3.6	Případové studie volby vhodného stylu rozhodování	98
3.6.1	Přidělení parkovacích míst	98
3.6.2	Hledání trosečníků	98
3.6.3	Havárie atomového reaktoru	99
3.6.4	Nařízení o nošení kravat	99
3.6.5	Problém nebezpečné dětské hračky	100
3.6.6	Série vloupání	101
3.6.7	Vzrušující cesta na festival	101
3.6.8	Problém nových strojů	102
3.6.9	Problém centralizace zásobování	103
3.6.10	Problém výzkumu a vývoje	103
4	Metody rozhodování za jistoty	105
4.1	Úvod	105
4.2	Nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů	106
4.2.1	Influenční diagramy	106
4.2.2	Kognitivní (myšlenkové) mapy	110
4.3	Metody tvorby variant	111
4.3.1	Povaha rozhodovacích problémů z hlediska tvorby variant	111
4.3.2	Metody hledání nových myšlenek	113
4.3.2.1	Systematicko-analytické metody	113
4.3.2.2	Kreativní metody (metody stimulující intuici)	115
4.3.2.3	Předpoklady účinného uplatnění metod hledání nových myšlenek	117
4.4	Metody stanovení důsledků variant	118
4.5	Metody vícekriteriálního hodnocení variant	120
4.5.1	Přístup ke stanovení preferenčního uspořádání variant	120
4.5.2	Metody stanovení vah kritérií	124
4.5.3	Metody vícekriteriálního hodnocení variant	133
4.5.3.1	Vícekriteriální funkce utility	136
4.5.3.2	Jednoduché metody stanovení hodnoty (utility) variant	133
4.5.3.3	Metody založené na párovém srovnávání variant	144
4.5.3.4	Kompenzační metoda	146
4.5.3.5	Poznámky k praktickému uplatnění metod vícekriteriálního hodnocení	151
5	Metody rozhodování za rizika a nejistoty	157
5.1	Úvod	157
5.2	Subjektivní pravděpodobnosti	158
5.2.1	Objektivní a subjektivní pravděpodobnosti	158
5.2.2	Číselné vyjádření subjektivních pravděpodobností	158
5.2.3	Slovní vyjádření subjektivních pravděpodobností	166
5.3	Funkce utility	167
5.3.1	Postoj rozhodovatele k riziku	167
5.3.2	Jistotní ekvivalent	168
5.3.3	Funkce utility za rizika	169
5.4	Rozhodovací matice	172
5.5	Simulace metodou Monte Carlo	175
5.6	Pravidla rozhodování	182
5.6.1	Pravidla rozhodování za rizika	182
5.6.2	Pravidla rozhodování za nejistoty	188
5.7	Pravděpodobnostní stromy	192
5.8	Rozhodovací stromy	196
5.8.1	Jednoetapové a víceetapové rozhodovací procesy	196

5.8.2	Podstata rozhodovacích stromů	197
5.8.3	Příklad stanovení optimální strategie pomocí rozhodovacího stromu	198
5.8.4	Postup uplatnění rozhodovacích stromů při řešení víceetapových rozhodovacích procesů	203
5.9	Stanovení portfolia rizikových variant	205
5.10	Příklad uplatnění metod rizikového rozhodování v hospodářské praxi	212
5.11	Nedostatky rizikového rozhodování	217
6	Management rizika	227
6.1	Postavení řízení rizika v podniku	227
6.2	Druhy věcných podnikatelských rizik	230
6.3	Překonávání rizika	230
6.4	Charakteristiky podnikatelských rizik	230
6.5	Hodnocení rizika z pozice různých subjektů	232
6.5.1	Hodnocení rizika investorem	232
6.5.2	Hodnocení rizika bankou	233
6.5.3	Hodnocení rizika podnikatelem	235
6.6	Trendy v přístupu k hodnocení podnikatelských rizik	238
	Příloha: Nedostatky subjektu při rozhodování (psychologické léčky)	244
	Seznam literatury	249