

# Obsah

<b>Předmluva</b>	7
<b>1 Základní pojmy a poznatky manažerského rozhodování</b>	9
1.1 Dvě stránky rozhodování a teorie rozhodování	9
1.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy	10
1.3 Struktura rozhodovacích procesů	11
1.4 Prvky rozhodovacího procesu	13
1.5 Klasifikace rozhodovacích procesů (rozhodovacích problémů)	17
1.6 Racionálněekonomický a administrativní model rozhodování	21
1.7 Kvalita (racionality) rozhodování	23
1.8 Informace pro rozhodování	25
1.9 Počítače v rozhodování	29
<b>2 Racionální přístup k řešení rozhodovacích problémů v organizacích</b>	33
2.1 Úvod	33
2.2 Situační analýza a identifikace rozhodovacích problémů	34
2.3 Analýza a formulace rozhodovacích problémů	38
2.3.1 Stanovení příčin rozhodovacích problémů	38
2.3.2 Další aspekty analýzy a formulace rozhodovacích problémů	49
2.4 Stanovení kritérií, tvorba variant a jejich hodnocení	52
2.4.1 Výběr kritérií hodnocení	52
2.4.2 Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů	54
2.4.3 Hodnocení variant a volba varianty určené k realizaci	57
2.5 Analýza rizika (analýza potenciálních problémů)	58
2.5.1 Význam analýzy rizika	58
2.5.2 Náplň analýzy rizika	60
2.6 Retrospektivní analýza a hodnocení realizované varianty	64
<b>3 Skupinové rozhodování a volba úspěšného stylu rozhodování</b>	71
3.1 Míra participace a styl rozhodování (řízení)	71
3.2 Vliv míry participace (stylu rozhodování) na organizaci	72
3.3 Přednosti a nevýhody skupinového rozhodování	75
3.4 Kvalita skupinového rozhodování	77
3.5 Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	80
3.5.1 Podstata modelu	80
3.5.2 Charakteristika stylů rozhodování	81
3.5.3 Situační analýza problému a určení jeho typu	82
3.5.4 Volba vhodného stylu rozhodování	86
3.5.5 Pravidla pro volbu stylu rozhodování	87
3.5.6 Nedostatky modelu Vrooma a Yettona	90
3.5.7 Nová verze modelu Vrooma a Yettona	91

3.6 Případové studie volby vhodného stylu rozhodování . . . . .	97
3.6.1 Přidělení parkovacích míst . . . . .	97
3.6.2 Hledání trosečníků . . . . .	97
3.6.3 Havárie atomového reaktoru . . . . .	98
3.6.4 Nařízení o nošení kravat . . . . .	98
3.6.5 Problém nebezpečné dětské hračky . . . . .	99
3.6.6 Série vlopání . . . . .	100
3.6.7 Vzrušující cesta na festival . . . . .	100
3.6.8 Problém nových strojů . . . . .	101
3.6.9 Problém centralizace zásobování . . . . .	102
3.6.10 Problém výzkumu a vývoje . . . . .	102
<b>4 Metody rozhodování za jistoty . . . . .</b>	<b>104</b>
4.1 Úvod . . . . .	104
4.2 Nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů . . . . .	105
4.2.1 Influenční diagramy . . . . .	105
4.2.2 Kognitivní (myšlenkové) mapy . . . . .	109
4.3 Metody tvorby variant . . . . .	110
4.3.1 Povaha rozhodovacích problémů z hlediska tvorby variant . . . . .	110
4.3.2 Metody hledání nových myšlenek . . . . .	112
4.3.2.1 Systematicko-analytické metody . . . . .	112
4.3.2.2 Kreativní metody (metody stimulující intuici) . . . . .	114
4.3.2.3 Předpoklady účinného uplatnění metod hledání nových myšlenek . . . . .	116
4.4 Metody vícekriteriálního hodnocení variant . . . . .	117
4.4.1 Přístup ke stanovení preferenčního uspořádání variant . . . . .	117
4.4.2 Metody stanovení vah kritérií . . . . .	121
4.4.3 Metody vícekriteriálního hodnocení variant . . . . .	130
4.4.3.1 Vícekriteriální funkce utility . . . . .	130
4.4.3.2 Jednoduché metody stanovení hodnoty (utility) variant . . . . .	133
4.4.3.3 Metody založené na párovém srovnávání variant . . . . .	141
4.4.3.4 Poznámky k praktickému uplatnění metod vícekriteriálního hodnocení . . . . .	142
<b>5 Metody rozhodování za rizika a nejistoty . . . . .</b>	<b>148</b>
5.1 Úvod . . . . .	148
5.2 Subjektivní pravděpodobnosti . . . . .	149
5.2.1 Objektivní a subjektivní pravděpodobnosti . . . . .	149
5.2.2 Číselné vyjádření subjektivních pravděpodobností . . . . .	149
5.2.3 Slovní vyjádření subjektivních pravděpodobností . . . . .	154
5.3 Funkce utility . . . . .	155
5.3.1 Postoj rozhodovatele k riziku . . . . .	155
5.3.2 Konstrukce funkce utility . . . . .	156
5.3.3 Příklad určení funkce utility . . . . .	158
5.4 Rozhodovací matici . . . . .	162
5.4.1 Podstata rozhodovacích matic . . . . .	162
5.5 Simulace metodou Monte Carlo . . . . .	165
5.6 Pravidla rozhodování . . . . .	170
5.6.1 Pravidla rozhodování za rizika . . . . .	171
5.6.2 Pravidla rozhodování za nejistoty . . . . .	177
5.7 Pravděpodobnostní stromy . . . . .	180
5.8 Rozhodovací stromy . . . . .	185
5.9 Stanovení portfolia rizikových variant . . . . .	192
<b>Seznam literatury . . . . .</b>	<b>207</b>