

# OBSAH

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD                                                                          | 7  |
| 1 ROZHODOVACÍ PROCES A JEHO ZÁKLADNÉ PRVKY                                    | 9  |
| 1.1 Pojem a miesto rozhodovania a rozhodovacieho procesu v manažmente podniku | 9  |
| 1.2 Prvky rozhodovacieho procesu                                              | 11 |
| 1.3 Základný model rozhodovacej matice                                        | 14 |
| 1.4 Princíp dominancie                                                        | 16 |
| 2 TEÓRIE ROZHODOVANIA A RACIONÁLNOŠŤ ROZHODOVACÍCH PROCESOV                   | 17 |
| 2.1 Teórie rozhodovania                                                       | 17 |
| 2.2 Princípy rozhodovania                                                     | 19 |
| 2.3 Racionálnosť rozhodovania                                                 | 20 |
| 2.3.1 Vymedzenie racionálnosti rozhodovania                                   | 20 |
| 2.3.2 Bariéry racionálnosti                                                   | 21 |
| 3 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ROZHODOVANIA                                          | 23 |
| 3.1 Behaviorálna ekonómia                                                     | 23 |
| 3.2 Intuícia                                                                  | 32 |
| 4 KLASIFIKÁCIA ROZHODOVACÍCH PROCESOV                                         | 38 |
| 4.1 Z hľadiska informovanosti subjektu rozhodovania                           | 38 |
| 4.2 Z hľadiska zložitosti a možnosti algoritmizácie rozhodovacích procesov    | 40 |
| 4.3 Z hľadiska možnosti formalizácie rozhodovacích procesov                   | 41 |
| 4.4 Z hľadiska počtu subjektov rozhodovania                                   | 42 |
| 4.5 Z hľadiska urovná riadenia a dĺžky časového horizontu                     | 44 |
| 4.6 Z hľadiska postupu rozhodovania a softvérovej podpory                     | 45 |
| 4.7 Z hľadiska počtu kritérií rozhodovania                                    | 46 |
| 5 ŠTRUKTÚRA ROZHODOVACIEHO PROCESU                                            | 47 |
| 5.1 Formulovanie problému a určenie cieľa                                     | 57 |
| 5.2 Analýza faktorov rozhodovania, určenie kritérií a pravidiel rozhodovania  | 49 |
| 5.3 Hľadanie a tvorba variantov                                               | 51 |

|       |                                                                |     |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4   | Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov           | 53  |
| 5.5   | Vyhodnotenie variantov                                         | 54  |
| 5.6   | Prijatie rozhodnutia                                           | 55  |
| 5.7   | Konečná formulácia rozhodnutia                                 | 56  |
| 6     | SUBJEKTY MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA                             | 58  |
| 6.1   | Individuálny subjekt rozhodovania                              | 58  |
| 6.1.1 | Štýly rozhodovania                                             | 59  |
| 6.1.2 | Kompetentnosť rozhodovateľa                                    | 66  |
| 6.2   | Tímové rozhodovanie                                            | 70  |
| 6.2.1 | Charakteristika tímového subjektu rozhodovania                 | 70  |
| 6.2.2 | Tímové osobnosti                                               | 71  |
| 6.2.3 | Faktory úspešného tímového rozhodovania                        | 74  |
| 6.3   | Skupinové rozhodovanie                                         | 77  |
| 6.3.1 | Skupiny v podnikateľskom prostredí                             | 78  |
| 6.3.2 | Porovnanie individuálneho a skupinového rozhodovania           | 79  |
| 6.3.3 | Charakteristiky, prístupy a definície skupinového rozhodovania | 80  |
| 6.3.4 | Kvalita skupinového rozhodovania                               | 82  |
| 6.3.5 | Výhody a nevýhody skupinového rozhodovania                     | 83  |
| 6.3.6 | Metódy skupinového rozhodovania                                | 84  |
| 6.3.7 | Prekážky v skupinovom rozhodovaní                              | 92  |
| 6.3.8 | Technika eliminácie prekážok skupinového rozhodovania          | 98  |
| 7     | MODELOVANIE ROZHODOVACÍCH PROCESOV                             | 100 |
| 7.1   | Všeobecná charakteristika modelovania rozhodovacích procesov   | 100 |
| 7.2   | Fázy procesu modelovania a modelovacie prostriedky             | 102 |
| 7.3   | Klasifikácia rozhodovacích modelov                             | 105 |
| 7.4   | Etapy modelovej tvorby                                         | 110 |
| 8     | METÓDY ROZHODOVANIA A ICH KLASIFIKÁCIA                         | 113 |
| 9     | ROZHODOVACIE TABULKY                                           | 115 |
| 9.1   | Podstata rozhodovacích tabuliek a zásady ich zostavovania      | 115 |
| 9.2   | Druhy rozhodovacích tabuliek                                   | 118 |
| 9.3   | Možnosti využitia rozhodovacích tabuliek v manažérskej praxi   | 121 |

|        |                                                                                     |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10     | METÓDY ROZHODOVANIA V PODMIENKACH ISTOTY                                            | 124 |
| 10.1   | Jednokritériálne rozhodovanie                                                       | 124 |
| 10.2   | Viakriteriálne rozhodovanie s komplementárnym alebo neutrálnym vzťahom medzi cieľmi | 124 |
| 10.3   | Viakriteriálne rozhodovanie pri konkurujúcich si cieľoch                            | 125 |
| 10.3.1 | Metóda potláčania cieľov                                                            | 125 |
| 10.3.2 | Metóda určenia úrovne nárokov                                                       | 126 |
| 10.3.3 | Metóda viakriteriálneho hodnotenia variantov                                        | 127 |
| 10.3.4 | Čiastkové ohodnotenie variantov podľa jednotlivých kritérií                         | 128 |
| 10.3.5 | Metódy určovania váh kritérií                                                       | 140 |
| 10.4   | Rozhodovacie siete                                                                  | 147 |
| 10.4.1 | Základná charakteristika a graf rozhodovacej siete                                  | 147 |
| 10.4.2 | Model rozhodovacej siete                                                            | 147 |
| 10.4.3 | Možnosti uplatnenia rozhodovacích sietí v manažérskej praxi                         | 150 |
| 11     | METÓDY ROZHODOVANIA V PODMIENKACH RIZIKA                                            | 151 |
| 11.1   | Pravidlo očakávanej hodnoty                                                         | 151 |
| 11.2   | Pravdepodobnostné stromy                                                            | 152 |
| 11.3   | Metóda rozhodovacieho stromu                                                        | 158 |
| 11.3.1 | Základná charakteristika a graf rozhodovacieho stromu                               | 158 |
| 11.3.2 | Modely rozhodovacích stromov                                                        | 159 |
| 11.3.3 | Možnosti uplatnenia rozhodovacích stromov v manažérskej praxi                       | 159 |
| 11.4   | Rozhodovacia analýza                                                                | 162 |
| 11.4.1 | Podstata rozhodovacej analýzy                                                       | 162 |
| 11.4.2 | Fázy rozhodovacej analýzy                                                           | 163 |
| 11.4.3 | Možnosti uplatnenia rozhodovacej analýzy v manažérskej praxi                        | 168 |
| 12     | METÓDY ROZHODOVANIA V PODMIENKACH NEISTOTY                                          | 170 |
| 12.1   | Pravidlo minimaxima                                                                 | 171 |
| 12.2   | Pravidlo maximaxima                                                                 | 171 |
| 12.3   | Laplaceovo pravidlo                                                                 | 172 |
| 12.4   | Hurwiczovo pravidlo                                                                 | 172 |
| 12.5   | Savageovo pravidlo                                                                  | 173 |

|        |                                                        |     |
|--------|--------------------------------------------------------|-----|
| 13     | METÓDY OPERAČNEJ ANALÝZY                               | 175 |
| 13.1   | Klasifikácia a charakteristika metód operačnej analýzy | 175 |
| 13.2   | Matematické programovanie                              | 175 |
| 13.3   | Štruktúrna analýza                                     | 180 |
| 13.4   | Metódy sieťovej analýzy                                | 183 |
| 13.5   | Simulačné metódy                                       | 191 |
| 14     | INFORMAČNÉ ZABEZPEČENIE ROZHODOVACÍCH PROCESOV         | 193 |
| 14.1   | Informácie                                             | 193 |
| 14.1.1 | Význam informácií pre prácu manažéra                   | 193 |
| 14.1.2 | Podstata informácie a jej vlastnosti                   | 197 |
| 14.1.3 | Klasifikácia informácií a ich zdroje                   | 201 |
| 14.2   | Informačné systémy                                     | 206 |
| 14.2.1 | Podstata a úloha informačných systémov                 | 206 |
| 14.2.2 | Klasifikácia informačných systémov                     | 208 |
| 15     | EXPERTNÉ SYSTÉMY V ROZHODOVANÍ                         | 211 |
| 15.1   | Podstata expertných systémov                           | 211 |
| 15.2   | Typy expertných systémov                               | 213 |
|        | LITERATÚRA                                             | 215 |