



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# Jak se učí rozhodování na jiných univerzitách?

## Klíčová slova vyhledávání kurzů

Decision making, Problem solving, Judgement, Decision making under uncertainty

Rešerše sylabů různých kurzů zabývajících se tématem rozhodování – parametry cílů, témat, hodnocení, studijních zdrojů, byly zařazeny na základě toho, zda přináší nějakou informační výhodu do předmětu Manažerské rozhodování. Kompletní informace jsou dohledatelné v odkazech.

## 1) Harvard – The Art and Science of Decision Making

Cílem tohoto kurzu je aby si studenti byli vědomy faktorů, které výsledky rozhodování ovlivňují. Kurz stojí především na samostudiu a následné diskuzi – v cílech je také je, že po absolvování kurzu by se měli studenti lépe rozhodovat, chápat a ovlivňovat to, jak se ostatní rozhodují.

V kurzu začínají pozvolna – prvních pět týdnů v podstatě navazují studenty zajímavými tématy z oblasti rozhodování (Doporučené knihy jako Thinking Fast and Slow by Kahneman nebo Blink: Power of Thinking Without Thinking by Gladwell) K tématu rozhodování přistupují podle aspektů, které rozhodnutí mohou ovlivnit a zpočátku skrze sebepoznání studentů.

Témata prvních týdnů:

- 1) Individuální rozdíly (Osobnostní rozdíly měřené pomocí MBTI – který by se už neměl používat - proto zvolit například BigFive) – diskuze na tým, jak interindividuální rozdíly mohou ovlivňovat rozhodování.
- 2) Koncept self awareness – Jak to sebepoznání ovlivňuje způsob, kterým se rozhodujeme?

Během prvních pěti týdnů studenti píší esej na téma, zda je rozhodování věda nebo umění, vyplní si osobnostní test a diskutují nad tím, jak to může ovlivňovat jejich rozhodování.

Po této fázi přichází vědecký přístup k tématu – šestý týden se učí rozhodovací strom a jiné nástroje pro efektivní rozhodování a studenti by měli začít chápat rozdíl mezi procesem a rozhodnutím samotným.

Následují spíše business aspekty a aplikace témat například Individuální vs. skupinové rozhodování, prezentace argumentů, jak dělat rozhodnutí na základě nedostatečných dat, jak reflektovat rozhodovací proces a vyjednávání.

### **Co z kurzu nám může být inspirací?**

*Pět týdnů se nad tématem rozhodování v podstatě jen uvažuje a diskutuje – to je možná velký prostor pro studenty uvědomit si, jak je rozhodování komplexní téma a může je to motivovat. Mají také možnost poznat sebe skrze psychodiagnostiku – zadat nějaký osobnostní test nebo test stylů rozhodování?*

Více informací zde <https://canvas.harvard.edu/courses/8515/assignments/syllabus>

## **2) Université de Lausanne - Managerial Decision Making**

Tento kurz seznamuje studenty s různými přístupy při rozhodování

- 1) popisné teorie
- 2) normativní nástroje.

Kromě toho se diskutuje o různých tématech, které se týkají manažerů jako rozhodovacích orgánů, např. emocích skupinových procesů, vlivu časového tlaku, zkušeností, zodpovědnosti nebo etiky a to skrze různé příklady, případové studie a cvičení, která ilustrují, jak mohou být použity různé nástroje pro zlepšení manažerského rozhodování a do jaké míry jsou různé teoretické přístupy užitečné pro pochopení toho, co skutečně manažeři dělají.

- 3) Vyjednávání

Třetím pilířem je zde vyjednávání a jeho různé druhy – jako praktický nástroj.

### **Hodnocení :**

Individuální (nebo skupinové) úkoly (spolu 30%)

Skupinová prezentace tématu 20%

Skupinový projekt 20%

Aktivita v hodině 15%

Závěrečná esej 15%

Více informací zde [https://hec.unil.ch/hec/syllabus/descriptif/2233?dyn\\_lang=en](https://hec.unil.ch/hec/syllabus/descriptif/2233?dyn_lang=en)

Co z kurzu nám může být inspirací?

*Není závěrečná zkouška – veškeré hodnocení se odehrává v hodinách (+ ohodnocení eseje)*

### 3) New York Univerzity – Decision making under uncertainty

Cílem je naučit jak modelovat komplexní problémy z businessu. Předmět zahrnuje analytické modely jako např. rozhodovací strom, stochastické a optimalizační simulace.

Studenti mají na hodinách povinně počítač a zkouší si veškeré úkoly s přednášejícím.

#### **Témata:**

Simple Static Stochastic Optimization Models

Sequential Decision Making: Decision Tree - Introduction to decision tree

Real Options and Decision Tree

Sequential Decision Making: Stochastic Dynamic Programming - Introduction to dynamic programming

Sequential Decision Making: Implementing Simple Policies - Inventory management at a retail pharmacy

Forecasting Methods

Re-optimization - Introduction to linear programming

Chance-Constrained Stochastic Optimization

Combing Simulation with Linear Optimization

Two-Stage Stochastic Optimization with Recourse

#### **Hodnocení**

**Skupinová práce** (80% - čtyři přiřazení: 20% za každý úkol).

Práce ve skupinách tří lidí – po každé s jinými kolegy. Měla by být předána jedna kopie závěrečné zprávy a všechny. Všichni členové skupiny dostanou stejnou známku.

**Účast** (20%). Aktivní účast na přednáškách.

Více informací zde

[http://webdocs.stern.nyu.edu/ioms/SYLLABI/Zhang\\_OPMGGB2351\\_Spring16.pdf](http://webdocs.stern.nyu.edu/ioms/SYLLABI/Zhang_OPMGGB2351_Spring16.pdf)

Co z kurzu nám může být inspirací?

*Možná zajímavá doporučená literatura*

1) *Decision Making Under Uncertainty with RISKOptimizer (2nd edition), by Wayne Winston.*

2) *Financial Models Using Simulation and Optimization II (3rd edition), by Wayne Winston*

*Zapojit některé z témat ze sylabu?*

## 4) University of Montana – Organizational Behavior

Kurz více směřován do organizačního prostředí. Není dostupný přesný syllabus, nicméně je zjevné, že rozhodování zde není úplně explicitně zmíněné jako téma - Kurz je spíše zaměřen na to jak efektivně řídit lidi a poradit si s těžkostmi na pracovišti.

**Co z kurzu nám může být inspirací?**

1) *Co je zajímavé je doprovodný text ke kurzu, který klade důraz na zkušenost z předmětu, které se odvíjí od jejich participace v předmětu – je to velmi dobře a motivačně napsané.*

2) *25% hodnocení je zde za týmovou debatu. Prvek soutěživosti mezi studenty by mohl být motivující.*

Více informací zde <https://www.business.umt.edu/programs/graduate/mba-program/BMGT-640-Organizational-Behavior-Syllabus.pdf>

## 5) Princeton University – The Psychology of environmental Decision Making

Kurz je organizován kolem konkrétního tématu – environmentálních problémů. Kurz hledá způsoby jak věda o chování a rozhodování může být v praxi použita ke studiu a změně způsobu, jakým lidé rozhodují právě environmentálních problémech.

**Co z kurzu nám může být inspirací?**

*Možná, že zarámování konkrétním tématem pomůže studentům přidat hodnotu předmětu a tím, že se jedná po celou dobu kurzu o jedno zastřešující téma, mají také šanci dostat se do hloubky.*

*Hodiny jsou koncipované jako 60min přednášky a 20minut debaty.*

Více informací zde

[https://registrar.princeton.edu/courseofferings/course\\_details.xml?courseid=013088&term=1154](https://registrar.princeton.edu/courseofferings/course_details.xml?courseid=013088&term=1154)

## 6) Columbia University – Thinking and Decision Making

Kurz je psychologicky zaměřen.

**Témata**

Introduction and overview of choice & judgment

Normative theories of choice & judgment

Descriptive theories of judgment  
Descriptive theories of choice  
Judgment of risk & probability  
Decisions under uncertainty  
Time & distance  
Decision modes  
Process models  
Affect & decision making  
Individual differences in decision making (age, gender, culture, expertise, beliefs, etc.)  
Decisions by individuals in a group context  
Social dilemmas  
Decisions by groups  
Decision architecture & prescriptive models  
Real-world applications: environmental, financial, & health-related decision making  
Decision making in the brain

### **Studijní zdroje**

Baron, J. (2000), Thinking and Decision Making, Cambridge, UK: Cambridge University  
Hardman, D. (2009). Judgment and Decision Making. BPS & Blackwell Publishing. 1st ed. ISBN: 1405123982 (ISBN-13: 978-1405123983)  
Plous, S. (1993). The Psychology of Judgment and Decision Making. New York: McGraw-Hill. ISBN: 0070504776

### **Co z kurzu nám může být inspirací?**

*V sylabu jsou tzv. „Motivating Questions“ jejichž zodpovězení kurz slibuje – např. How might we make “better” decisions—and, for that matter, how do we even define a “good decision?” Is it one in which we used a sound decision process, or one that led to a good outcome, or both—or maybe neither?*

*Možná by pro studenty mohlo být zajímavé vědět něco o rozhodování na neurální úrovni.*

Více informací zde [https://psychology.columbia.edu/sites/default/files/content/2235\\_Y17.pdf](https://psychology.columbia.edu/sites/default/files/content/2235_Y17.pdf)

## **7) Dartmouth – Decision Science**

Cílem předmětu je aplikace matematického modelování a analýz na problémy v managementu - pochopení a používání modelů v jiných kurzech a v pracovním prostředí. Hlavním nástrojem je zde Excel. Kurz stojí na domácím procvičování modelování.

### **Témata**

Modeling in Practice  
Introduction to Optimization and Solver  
Creating optimization models  
Optimization models and sensitivity analysis  
Production planning

Revenue management  
Sales force sizing and allocation  
Simulation techniques and examples  
Simulation modeling and analysis

### **Studijní zdroje**

Cliff Ragsdale, Spreadsheet Modeling and Decision Analysis, South-Western.

Francis J. Clauss, Applied Management Science and Spreadsheet Modeling, Duxbury. Jeffrey D. Camm and James R. Evans, Management Science: Modeling, Analysis, and Interpretation, South-Western.

Jeffrey Moore et al., Introductory Management Science, Prentice-Hall.

Powell, S. G., & Baker, K. R. (2009). *Management science: The art of modeling with spreadsheets*. Wiley.

Wayne L. Winston and S. Christian Albright, Practical Management Science: Spreadsheet Modeling and Applications, Duxbury.

**Co z kurzu nám může být inspirací?**

*15% hodnocení je za odevzdání domácích úkolů.*

Podrobnější informací zde <http://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/steve-powell/DecSci2007.pdf>

## **8) University of Pennsylvania - Judgment and Decision making**

Kurz zevrubně popisuje heuristiky a jiné intuitivní strategie, které lidé používají v každodenním myšlení a během kurzu jsou skrze to objasňovány chybné analýzy z různých profesí.

### **Témata**

System 1 and 2

Probability, base rate neglect

Correlation and causation

Expected Utility Theory. Prospect theory

Utilitarianism and moral heuristics

Utilitarianism and moral heuristics. Intertemporal choice.

Více informací zde

[https://www.sas.upenn.edu/summer/sites/neutron\\_sas.summer/files/PSYC-253-910.pdf](https://www.sas.upenn.edu/summer/sites/neutron_sas.summer/files/PSYC-253-910.pdf)

## 9) Harvard Kennedy School - Science of behavior change

Tři cíle kurzu a) Porozumět více tomu, jak se lidé rozhodují  
b) Zlepšit úsudky a rozhodování (není jasné jak bude měřeno)  
c) Procvičování porozumění randomizovaných experimentů – skrze pravidelné procvičování randomizovaných experimentů v hodinách a následné diskuze tom, jak jistí si studenti mohou být kauzalitou.

Tematicky je kurz podobný kurzu na Pensylvánské univerzitě.

### Co z kurzu nám může být inspirací?

*Pochopení logiky experimentů by mohlo studenty posunout v kritickém myšlení.*

### Studijní zdroje

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Boston, MA: Pearson education.

Thaler, R. H. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness.*

Témata jsou podobná kurzu na Pensylvánské univerzitě.

Více informací de

[https://scholar.harvard.edu/files/todd\\_rogers/files/final\\_mld304\\_syllabus\\_01212016\\_3.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/todd_rogers/files/final_mld304_syllabus_01212016_3.pdf)

## 10) University of California San Diego – Decisions under uncertainty

Především ekonomicky zaměřený kurz - jak se ekonomické subjekty rozhodují v podmínkách nejistoty. V kurzu se řeší různé koncepce a měření "rizika" a "averze k riziku" a analýzu toho, jak tyto rysy ovlivňují ekonomické chování. V kurzu se také prezentují laboratorní metody pro vyvolání a testování hypotéz o postoji k riziku, reprezentaci, psychologické důkazy a další "paradoxy", které napadají racionální ekonomický přístup.

### Co z kurzu nám může být inspirací?

*Kurz jde do hloubky pouze v hrstce dosti specifických tématech (např – Averze k riziku, Risk preference, Utilitární fce. apod)*

Více informací zde <https://courses.ucsd.edu/syllabi/WI09/641617.pdf>

## 11) İhsan Dođramacı Bilkent Üniversitesi – Decision Analysis

Úvod do základních pojmů, principů a metod rozhodování za nejistoty - rozhodovací stromy jako modelovací nástroj. Probírá se se role a hodnota informací při rozhodování, stejně jako koncepce rizika a modelování rizikových postojů s teorií užitku. Jsou také diskutovány měření utilitárních funkcí a alternativy k teorii užitku.

### **Studijní zdroj**

Goodwin, P., Wright, G., & Phillips, L. D. (2004). *Decision analysis for management judgment* (p. 270). Chichester: Wiley.

### **Témata**

Overview of Decision Analysis: Concepts and Definitions  
Systematic Approaches to Making Decisions: Some Simple Approaches  
Decision Making under Uncertainty/Risk  
Decision Trees and Influence Diagrams  
Bayesian Analysis, Revising Judgment and Value of Information  
Utility Theory  
Behavioural Perspectives on Decision Analysis  
The Nature and Analysis of Judgment  
Heuristics and Biases in Managerial Decision Making  
Group Decisions vs Individual Decisions  
Group Decisions

### **Co z kurzu nám může být inspirací?**

*Výukové výstupy z kurzu (Students will be able to identify a decision problem and break it down to manageable parts. Students will be able to recommend the best course of action to take in a given decision making situation. Students will be able to define risk, identify different attitudes towards risk and incorporate them in a decision problem)*

Více informací na <https://stars.bilkent.edu.tr/syllabus/view/MAN/451/>

## **12) University of the Aegean - Decision Analysis and Knowledge Engineering**

Kurz dívající se na tematiku rozhodování čistě analyticky - rozhodovací procesy, rozhodovací stromy, Bayesova věta a Bayesovská revize, hodnota informací, utilitární funkce, multi-atributy rozhodování, rozhodovací stromy a diagramy vlivů pomocí softwaru pro analýzu rozhodnutí, kvantifikace úsudků, rizikových preferencí a stupně averze k riziku pomocí subjektivního očekávané užitku, zobecnění očekávané teorie užitných pomůcek na problémy, u nichž jsou důsledky popisné komplexní a vícenásobné.

Kurz obsahuje jen malou ochutnávku na další metodiky rozhodování, jako je rozhodnutí s více kritérii, tvorba, analytický hierarchický proces, herní teorie pro strategické rozhodování atd.



Sylabus podobný předchozí univerzitě.

Více informací na

[http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/upodeigma\\_mathematos\\_decision\\_analysis\\_and\\_knowledge\\_engineering\\_eng.pdf](http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/upodeigma_mathematos_decision_analysis_and_knowledge_engineering_eng.pdf)

## 13) UNSW – Sydney – Managerial Decision Making

Na téma rozhodování se kurz dívá ze 4 hledisek:

- a) Kognitivní aspekty rozhodování (předsudky, odbornost, zvyky a vůle)
- b) Osobní styl rozhodování
- c) Efektivní organizační rozhodování
- d) Praktické nástroje pro rozhodování

Téma rozhodování pojaté pro manažerskou praxi - objevují se tedy i témata leadershipu, týmové práce, risk managementu, mezikulturním rozdíům apod. Téma rozhodování jako takového, je zde pro mnoho cílů z těchto z těchto odvětví tak trochu utopené.

Více informací na: [https://www.business.unsw.edu.au/Programs-Courses-Site/Courseoutlines/MNGT8574\\_Manualial\\_Decision\\_Making.pdf](https://www.business.unsw.edu.au/Programs-Courses-Site/Courseoutlines/MNGT8574_Manualial_Decision_Making.pdf)

## 14) New York University - Managerial Decision Making

Kurz stojí na třech pilířích

- I. deskriptivní, normativní a preskriptivní aspekty rozhodování.
- II. Intuitivní versus systematické rozhodování
- III. Workshopový formát kurzu

### Co z kurzu nám může být inspirací?

*Kurz je koncipován jako tři celodenní setkání – možná intenzivní časové bloky mohou být efektivnější (?).*

*30% hodnocení je na základě „Group paperu“ - Příspěvek by měl analyzovat aktuální nebo minulou zkušenost či článek v časopise, které ilustrují jeden nebo více principů, které byly v kurzu zmíněné. Příspěvek by měl analyzovat případ a popsat jeho význam pro materiál, který byl předmětem kurzu. Příspěvek by měl být jak popisný (Proč se rozhodující choval tak, jak tomu bylo v konkrétní situaci), stejně jako normativní (jak by mohli lépe jednat?). Skupiny po 4 osobách a při analýze problému je třeba zvolit nějaký z probíraných modelů.*

*Možná náhrada za skupinový úkol(?).*

Více informací na

<http://webdocs.stern.nyu.edu/management/syllabifall2017/shapiramdm.pdf>

## 15) The Honkong University of Science and Technology - Judgment and Decision Making in Organizations

Kurz organizován do 4 částí

- I. Analýza rozhodnutí: formální mechanismus reprezentovat základní strukturu problémů s rozhodováním a analyzovat problémy s nástroji založenými na teorii rozhodování. V této části kurzu se učí, jak strukturovat komplexní problémy a pak je vyřešit pomocí rozhodovacích stromů a jednoduchou multi-atributovou ratingovou technikou (SMART)
- II. Heuristiky a zkreslení
- III. Volba a preference
- IV. Aplikace – Co bude umět student po absolvování kurzu:

1. Provádět rozhodovací analýzy, tj. Strukturování komplexních problémů s rozhodováním a jejich řešení pomocí rozhodnutí stromů a jednoduchou multi-atributovou ratingovou techniku (SMART).
2. Dokáže popsat různé heuristiky (dostupnosti, reprezentativnosti, ukotvení a přizpůsobení...) a vysvětlit jejich dopady na rozhodování
3. Dokáže diskutovat nad tím, jak lidské rozhodnutí porušují racionální ekonomické principy ve světle teorie vyhlídek, teorie o intertemporální volbě, eskalaci závazku a paradoxu volby.
4. Bude schopen aplikovat teorie týkající se úsudku a rozhodování v organizačních oblastech, jako je řízení lidských zdrojů, marketing, podnikání a etika.

### **Co z kurzu nám může být inspirací?**

Viz odkaz. Appendix I – Decision Analysis Report – dobře vypracované zadání na procvičovací úkol v rozhodování.

Více informací na [http://www.bm.ust.hk/ug/exchange/in/course\\_offering/mgmt3130.pdf](http://www.bm.ust.hk/ug/exchange/in/course_offering/mgmt3130.pdf)

## 16) Colorado state University - Critical Thinking and Decision Making in the Crisis Environment

V kurzu jde o porozumění kritickému myšlení a rozhodování potřebnému k fungování v průběhu krize.

**Co z kurzu nám může být inspirací?**

*Emoční náboj tématu krize může ve studentech může vzbuzovat zvědavost a motivaci o předmět – případná nová kompetence zvládnání krizové situace.*

Více informací na

[https://training.fema.gov/hiedu/downloads/colorado\\_state\\_university\\_criticalthinking\\_decisionmaking\\_in-crisisenviro.docx](https://training.fema.gov/hiedu/downloads/colorado_state_university_criticalthinking_decisionmaking_in-crisisenviro.docx)

## 17) University of Graz, Austria - Environmental Decision Making

Tento kurz se zabývá rozhodováním v environmentálním kontextu. V úvodu kurzu se učí aktuální témata v psychologii životního prostředí a kriticky se diskutují poznatky z behaviorální ekonomie, ekonomické psychologie, neuroekonomie a teorii her.

**Témata**

1. Decision making – Insights from Behavioral Economics (loss aversion, risk aversion, mental accounting, temporal discounting, sunk cost effect, decision biases, bounded rationality, behavioral decision theory)
2. Decision Making Heuristics
3. Social dilemmas and human cooperation
4. Social norms & social influence
5. Awareness, perception and context
6. Spillovers and cognitive dissonance
7. Habits and social practices
8. Communicating climate change and environmental problems
9. De-Marketing & Green Marketing
10. Decision making in complex systems

**Co z kurzu nám může být inspirací?**

*Jak už bylo napsáno výše, konkrétní problematika by mohla pomoci studentům uvědomit si praktickou stránku učiva. Inspirací by také mohla být logika sylabu, která jde obecně od samotného tématu rozhodování a jeho faktorů až po konkrétní problémy a následně jejich řešení v podobě rozhodovacích nástrojů.*

Více informací na

[https://online.unigraz.at/kfu\\_online/LV\\_TX.wbDisplaySemplanDoc?pStpSplDsNr=50015](https://online.unigraz.at/kfu_online/LV_TX.wbDisplaySemplanDoc?pStpSplDsNr=50015)



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

