

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

KATEDRA PSYCHOLOGIE

**PSYCHOLOGICKÁ ANALÝZA ROZHODOVACÍHO PROCESU**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Kristýna Hrbková**

*Specializace v pedagogice: Psychologie se zaměřením na vzdělávání*

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Lovasová, Ph.D.

**Plzeň, 2018**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni dne: 30. dubna, 2018

.....

vlastnoruční podpis

## Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část.....	3
1. Teorie rozhodování .....	3
1.1 Vývoj teorií rozhodování.....	4
1.2 Současné přístupy k rozhodování .....	8
2. Analýza rozhodovacího procesu .....	11
2.1 Fáze rozhodovacího procesu .....	12
2.2 Rozhodování vs. řešení problémů.....	14
3. Kognitivní procesy v rozhodování .....	15
4. Emoce v rozhodování .....	21
5. Rozhodování jako nástroj rozvoje osobnosti .....	24
Praktická část.....	34
6. Cíl praktické části a design výzkumu .....	34
7. Kvalitativní část .....	35
7.1 Metodologie kvalitativní části.....	35
7.2 Výzkumný vzorek kvalitativní části .....	36
7.3 Výsledky kvalitativní části .....	36
8. Kvantitativní část.....	40
8.1 Metodologie kvantitativní části .....	40
8.2 Výzkumný vzorek kvantitativní části.....	42
8.3 Výsledky kvantitativní části.....	44
9. Shrnutí závěrů šetření a výzkumné limity .....	60
Závěr .....	62
Resumé .....	64
Literatura: .....	65
Internetové zdroje .....	66
Seznam grafů a tabulek .....	68
Seznam příloh .....	70
Přílohy.....	71

## Úvod

Problematika rozhodování je pro mne velice aktuální a myslím, že pro mé vrstevníky též. Z vlastního pohledu vnímám, že období mladé dospělosti je tímto tématem protkáno velice hustě. Netvrdím, že více než v jiných vývojových obdobích, každé má podle mého názoru několik zásadních rozhodnutí, kterými si jedinec musí projít, aby se posunul dál. Každé rozhodnutí nás posouvá určitým směrem, i když někdy jen nepatrně, kdy si toho nemusíme být vědomi. S tím souvisí má domněnka, že rozhodování do značné míry rozvíjí naši osobnost. Získáváme zkušenosti s efektivitou rozhodnutí a každé rozhodnutí nás postaví do dalších, nových situací, které poskytují možnost rozvoje. Toto přesvědčení komplexity a propojenosti s jednotlivými složkami lidské osobnosti, mě naplňuje zájmem o podrobnější studium daného jevu.

Rozhodování můžeme posuzovat z různých pohledů, z hlediska aktérů rozhodování, specifických typů rozhodnutí, pod optikou různých vědních oborů a našli bychom i další možnosti, jak tento jev zkoumat. Téma je velice široké a právě i z důvodů komplikovanosti a neodlučitelné propojenosti s životem člověka v něm vidím potenciál pro vědecké bádání. Jedná se o jev, s kterým se setkáváme neustále, a domnívám se, že ovlivňuje mnoho stránek života. Stále více se dává do souvislosti s životní spokojeností, existuje mnoho knih, které se snaží přijít s radami jak se efektivně rozhodovat. Je lepší rozhodovat se intuitivně, na základě nespécifického vlastního pocitu či přistupovat spíše více racionálně? Studiem bych ráda zjistila více a získala vhled do dané problematiky, ráda bych si udělala vlastní představu o tom, jak může rozhodování působit na náš well-being a jak ho případně podpořit. Zároveň bych ráda poskytla psychologickou analýzu aktuálních i minulých teorií rozhodování, a nejrůznějších faktorů, které do rozhodování vstupují. Pokusím se o zachycení části z nich, domnívám se, že rozhodování souvisí se strukturou osobnosti, její kognitivní složkou, emocemi, sebepojetím, motivací aj. Prozkoumáváním těchto oblastí bych chtěla poskytnout zpracování tematiky rozhodování z různých stran.

V teoretické části budu poskytovat obecný pohled na rozhodování získaných rešerší a v praktické části se zaměřím na věkovou skupinu mladé dospělosti, konkrétně vysokoškolských studentů. Bude mě zajímat, jak se rozhodování projevuje v této skupině, která je mi nejbliže. Praktická část práce bude koncipována jako dotazníkové šetření,

jehož cílem bude zmapovat obsahy rozhodování vysokoškolských studentů a charakterizovat jejich přístupy k procesu rozhodování

# Teoretická část

## 1. Teorie rozhodování

Psychologický slovník autorů Hartl, Hartlová definuje rozhodování jako: „*Rozhodování (decision making) je vědomá volba z možností, kognitivní proces zpravidla za složitější situace nabízející několik alternativ a vyžadující vzít v úvahu více faktorů, slouží výběru cílů a prostředků k jejich dosažení, ovlivněno a) rozhodující se osobou, jinými předsudky, emocemi, neznalostí, minulou zkušeností aj., b) situací – tlakem instituce, předpisy aj.*“ (Hartl, Hartlová, 2009, str. 515)

V průběhu let se v souvislosti s rozhodováním začaly objevovat různé teorie. Existuje mnoho názorů a druhů nahlížení na téma rozhodování. Každá teorie má svůj odlišný pojmový aparát a velice těžko se mohou vzájemně integrovat.

Teorie rozhodování můžeme rozdělit do dvou skupin – normativní teorie a deskriptivní teorie.

Normativní teorie se zabývají poskytováním návodů, jak se správně rozhodovat. Vytvářejí metody, které mohou pomoci při řešení rozhodovacích problémů.

Deskriptivní teorie se naproti tomu snaží o popis, analýzu a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, chování rozhodujících se subjektů apod. Zabývá se tím, jak rozhodovací proces ve skutečnosti probíhá. Především se jedná o sociálně-psychologické teorie. (Fotr, 2016, str. 17 - 19)

Jak jsme již zmínili, na rozhodování můžeme nahlížet z mnoha směrů, existují různé studie a výzkumy, které se zaměřují na odlišné oblasti rozhodování. Některé zkoumají rozhodování ve skupinách a organizacích, jiné rozhodování v nestandardních podmínkách (např. časová tíseň, věk, stres), dále se zkoumá rozhodování ze strany vlivu emocí, nověji naturalistický pohled (zkoumání rozhodování pozorováním v reálných podmínkách, vychází ze zkušeností lidí), biologický základ lidského rozhodování a tzv. neuroekonomie (lidské rozhodování se odehrává na biologickém základě). (Skořepa, 2005, str. 45)

## 1.1 Vývoj teorií rozhodování

Průběh vývoje rozhodovací vědy lze podle Skořepy zjednodušeně uspořádat do 4 období. Pro každou z nich jsou charakteristické jiné pohledy, které dané teorie ovlivnily. Ze začátku uvažování o rozhodování se předpokládalo, že lidé se rozhodují v souladu s normou. Normou jsou myšlené aktuální uznávané teorie, myšlenkový postup v té době, zejména postavený na logice. V druhé části se přešlo k názoru, že lidé se rozhodují podle normy, ale někdy chybují. Pro třetí část je typická skepse, že lidé se rozhodují v nesouladu s normou a převážně docházejí k nelogickým rozhodnutím. V posledním období, které pokračuje až do současnosti, se předpokládá, že lidé jsou vybaveni nenormativními i normativními strategiemi rozhodování a vybírají podle situace. (Skořepa, 2005, str. 46 - 59)

- **První fáze (do 20. let 20. století)**

Začátky přemýšlení o rozhodování by se dali zasadit už do antiky, kdy Aristoteles zejména ve svém spisu *Organon* uvažuje o myšlení a zabývá se sylogismy. Do tohoto období můžeme zařadit i základní úvahy o pravděpodobnosti, z které vycházejí jedny z prvních teorií. Podle nich rozhodování vychází z principu výběru toho, co je užitečné. Očekávaný užitek se získá vynásobením užitku výsledku s pravděpodobností jeho dosažení. Matematik Daniel Bernoulli, který se snažil vysvětlit tzv. Petrohradský paradox, si všiml, že lidé by v hypotetické nekonečné hazardní hře s nekonečným očekávaným výsledným majetkem obvykle zaplatili nevelkou částku. I přesto, že se to neshoduje s tezí klasické pravděpodobnosti. Lidé by v takovém případě podle stávající teorie měli zaplatit za účast ve hře také nekonečnou částku. Bernoulli to vysvětloval tím, že lidé se rozhodují tak, aby zvýšili nikoliv očekávaný výsledný majetek, ale očekávanou hodnotu užitku z výsledného majetku. To znamená, že s narůstajícím množstvím peníze pro lidi ztrácejí hodnotu. Už zde se ukázala nedostatečnost této teorie pro pochopení lidského rozhodování. Může to být dobrý postup pro ekonomická a matematická rozhodnutí, ale lidské jednání to nezachycuje. (Schautová, 2016a, str. 17, Skořepa, 2005, str. 46 - 49)

- **Druhá fáze (20. – 50. léta 20. století)**

Pokračování vývoje teorií o rozhodování souvisí se vznikem psychologie a jejím průkopníkem Wilhelmem Wundtem, který založil v Lipsku první psychologickou laboratoř. S touto událostí se začaly ve velkém zkoumat kognitivní procesy a s tím i rozhodování. Objevily se pokusy s lidskou dedukcí, které zjistily, že v úlohách s konkrétním obsahem lidé dedukují správněji než v abstraktních úlohách. Schopnost správné dedukce také znesnadňuje situace, kdy konkrétní obsah není v souladu s názory jedince.

Dále se vyvinul obor aplikované matematiky - teorie her, v kterém byly vytvořeny modely rozhodování, které se využívají dodnes v ekonomii. Tyto klasické teorie rozhodování jsou charakteristické tím, že je vytvářeli spíše ekonomové, matematici a filozofové, proto je v nich převaha využití matematických postupů.

Už v předchozí fázi se začalo předpokládat, že lidé se rozhodují na základě maximalizace hodnoty užitku. Předpokládalo se, že lidé znají všechny možné alternativy a jejich důsledky, že uvažují racionálně a že mezi možnostmi pečlivě vybírají. Z těchto důvodů vznikaly domněnky, že rozhodnutí se dá předpovídat. Později se upouštělo od uvažování o člověku jako o čistě racionální a ekonomické bytosti a začaly se objevovat i myšlenky o psychologických aspektech rozhodování. Vyskytla se hypotéza, že lidé se nerozhodují objektivně, ale že do myšlenkového procesu vstupují subjektivní prvky, odlišné pro každého jedince. Došlo se k názoru, že lidé postupují na základě individuálních kritérií, která se musí brát v potaz při předpovídání rozhodnutí jednotlivce. Předpokládalo se, že pokud poznáme subjektivní hodnoty užitku u jedince, tak poté můžeme předpovídat jeho další rozhodovací strategie. To by však znamenalo, že by jedinec pečlivě zkoumal veškeré alternativy, přihlížel by ke svým subjektivním zájmům, bral v potaz veškerou nejistotu a svá kognitivní omezení. (Skořepa, 2005, str. 49 – 50, Sternberg, 2002, str. 427 – 428)

- **Třetí fáze (50. – 70. léta 20. století)**

Tato fáze se liší od předchozích tím, že v rámci teorií rozhodování je připuštěna i možnost, že lidé neuvažují přesně podle dosavadních teorií, nerozhodují se podle norem a spíše nahodile dochází k určitým výsledkům, které jsou ovlivněny ještě jinými proměnnými.



Významným mezníkem a hypotetickým základem vzniku rozhodovací vědy je rok 1954, kdy Ward Edwards vydal přehled většiny doposud existujících poznatků a teorií souvisejících s rozhodováním. Tento článek propojil převážně poznatky z ekonomie a psychologie, a tím pomohl k lepší vzájemné komunikaci.

S podporou názoru, že se často rozhodujeme iracionálně, přišel i americký ekonom Herbert Simon. Zabýval se různými omezeními v lidské schopnosti se správně rozhodovat. Na základě těchto omezení přichází s názorem, že je pro lidi nutné si úlohy zjednodušovat, aby je dokázali lépe vyřešit. Tyto lidské tendence shrnuje pod pojmem „omezená racionalita“. Domnívá se, že lidé nesrovnávají všechny alternativy, ale spíše zvažují jednu po druhé, a když naleznou jednu, která je přijatelná ve všech kategoriích, tak už dál nepostupují, přestože neprozkoumali všechny možnosti. Simon také využil analogii člověka s počítačem pro snazší porozumění kognitivním procesům člověka. Připodobňuje člověka k počítači v mnoha vlastnostech, například, že oba mají omezenou paměť či provádějí myšlenkové operace sériově.

Dalšími velkými badateli v oblasti rozhodování se stali Daniel Kahneman a Amos Tversky. Přišli s velkým množstvím teorií a hypotéz a prováděli mnoho pokusů, které se ve světě staly velmi oblíbené. Jejich názory jsou vedeny v duchu této fáze, typické pro nalézání iracionálního jednání lidí. Poskytli náhled do množství odchylek lidského rozhodování od normy a našli i možnosti k jejich předvídání. Přišli s množstvím heuristických strategií, při kterých kladou důraz na chyby v lidském posuzování zejména na základě pravděpodobnosti a poukazují na vliv intuice. Jejich publikace jsou dodnes velice diskutované, možná i z důvodu překvapivé jednoduchosti, s kterou nahlíží na jednotlivé případy. (Skořepa, 2005, str. 53 - 57)

Rozhodovací heuristiky jsou intuitivní úsudky, zkratky, které vedou snáze k určitému rozhodnutí. Jejich užívání, umožňuje rychlejší rozhodnutí. (Schautová, 2016a, str. 34) Kahneman a Tversky se jimi začali zabývat poté, co si všimli chybných úsudků, ke kterým heuristiky vedly. Jsou to mechanismy, které usnadňují rozhodování, ale zároveň se na ně nelze vždy spoléhat. Konzervativní držení se jejich návodů nemusí vest vždy ke správnému výsledku.

Kahneman s Tverským upozornili na několik z těchto rozhodovacích iluzí. Zmíníme zde pouze některé z nich a to heuristiku dostupnosti, heuristiku reprezentativnosti a heuristiku ukotvení.

Heuristika dostupnosti vychází z předpokladu, že na základě toho, jak rychle a v jakém množství se nám vybaví z paměti určité možnosti, vybíráme jednu z nich. Dáváme přednost těm, které nám přijdou na mysl jako první. Pokud máme odhadnout pravděpodobnost nějaké události, domníváme se, že ty, které se nám vybavily snáze, jsou častější. Často tomu tak může být. Většinou se o událostech, které se dějí častěji, mluví více, a proto si je i lépe zapamatujeme a snáze se nám vybaví. V některých případech tomu tak však nemusí být. Naše paměť není objektivní databází vzpomínek, ale spíše subjektivní. (Sternberg, 2002, str. 435)

Vybavování je ovlivněno do značné míry emočním nábojem informací, které se nám uložily do paměti. Více emočně zabarvené informace se nám vybavují snáze, než neutrální vzpomínky. V roce 1980 Reyes a spol. provedli experiment s inscenovaným procesem. Porota měla rozhodnout o vině či nevině. Dostali stejné množství důkazů pro vinu i pro nevinu. Jedna část důkazů byla předkládaná s emočním zabarvením a druhá pouze ve faktech. Porota častěji došla k rozhodnutí pro tu možnost, pro kterou měla důkazy s emočním nábojem. (Reyes a spol. in Schautová, 2016a, str. 35)

Často docházíme k výsledkům rozhodnutí na základě posouzení pravděpodobnosti nejisté události podle toho, jak si je jev podobný se skupinou, do které patří a zároveň, zda vypadá nahodile. Tento princip se popisuje jako heuristika reprezentativnosti. Dobře je patrná na paradoxu tzv. hráčské klamně představy. Kdy má jedinec pocit, že po několika neúspěšných hrách, musí následovat výhra. Každá hra je však nezávislou událostí a pravděpodobnost prohry i výhry je stejná. Neumíme správně pracovat s četnostmi výskytu jevů a to může vést k chybám.

Rozhodování podle reprezentativnosti je mnohdy i užitečnou strategií. Lékař při diagnostice symptomů dítěte, kterého bolí na hrudi, rychle vyloučí možnost infarktu. Jelikož dítě nepovažuje za reprezentativní vzorek populace, u kterého by bylo pravděpodobné, že by mohlo dojít k infarktu. (Sternberg, 2002, str. 432 – 434)

Heuristika ukotvení vznikla na základě uvědomění si, že počáteční informace často ovlivňují naši představu o určitém jevu. Naše usuzování ovlivňuje ukotvení k údajům, které jsme získaly jako první. Kahneman s Tverským si tohoto jevu všimli při svém experimentu s matematickým příkladem. Ptali se dvou skupin středoškolských studentů na výsledky příkladů:

A:  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$

B:  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$

První měli odhadnout výsledek příkladu A a druzí příkladu B. Přestože výsledek obou je stejný, odhady se rozcházejí. U úlohy A byl odhad první skupiny výrazně vyšší než odhad druhé skupiny u úlohy B.

Na stejném principu funguje i tzv. efekt prvního dojmu v interakci s lidmi. Někdy jsme natolik ovlivněni prvotním pocitem z určitého člověka, že jen těžko ho dokážeme měnit. (Plháková, 2004, str. 283 – 284)

## 1.2 Současné přístupy k rozhodování

Čtvrtou, poslední, fází, je směřování k současnému přístupu k rozhodování, která orientačně datována od 70. let 20. století. Postupně se začíná přecházet k názoru, že lidské rozhodování je často nenormativní, neodpovídá klasickým teoriím, což má své výhody. Lidé v závislosti na situaci mění své rozhodovací strategie a vybírají si vědomě či nevědomě postupy, které více vyhovují. (Skořepa, 2005, str. 46 - 47) Přestává se uvažovat tím způsobem, že člověk je, buď racionální, a nebo dělá chyby. Začínají se objevovat názory, že není vždy výhodné čistě následovat rozum, ale že i odchýlení se od něj má svůj smysl. (Damasio, 2000, str. 152)

Významným představitelem tohoto období je Gerd Gigerenzer, který začal mít výhrady k starším teoriím (zejména teoriím Kahnemana a Tverskyho), které byly doposud nekriticky přijímány. Napadal validitu laboratorních experimentů a doporučoval, aby se v teoriích kladl větší důraz na vliv prostředí. Zároveň přišel s myšlenkou, že důvodem chyb, které děláme v úkolech řešených na základě pravděpodobnosti, může být nedostatečná

zkušenost s touto strategií. Pravděpodobnost lidé používají teprve pár století oproti absolutní četnosti, která je lidstvu známá po tisíce let. (Skořepa, 2005, str. 46 – 59)

V poslední době se začalo rozhodování více zkoumat z biologického hlediska. Využívají se moderní zobrazovací metody, které snímají činnost mozku, a sleduje se, jaké jeho části jsou v určitou dobu aktivní. Se zajímavou teorií v této oblasti přišel Antonio Damasio, který ve své knize „Descartesův omyl“ popisuje tzv. somatické markery.

Damasio napadal teorie založené na oslavování rozumu, s kterými přišli už Platon, Descartes a Kant. Argumentuje proti nim s názory, že není možné postupovat při rozhodování striktně racionálně a brát v potaz veškeré alternativy a jejich důsledky, obzvláště u mnohdy složitých typů situací, kde by se musely podle těchto teorií porovnávání zisků a ztrát využívat složité matematické postupy. Upozorňuje, že kapacita naší pracovní paměti není tak velká, aby obsáhla všechny rozvahy o situaci, a nepomůže nám ani tužka a papír. Takovým postupem se lidé v reálném světě nerozhodují, nemají na to dostatečné předpoklady a zároveň by to trvalo velice dlouho. Lidé se však dokáží rozhodnout správně i v několika sekundách.

Přichází s hypotézou somatických markerů. Neodmítá racionální procesy (například dedukci či analýzu možných zisků a ztrát), které probíhají při rozhodovacím procesu, ale domnívá se, že ještě předtím, než něco takového nastane, dochází ke zredukování počtu možností na základě nepříjemného pocitu v útrokách. Tento pocit označuje jako „somatický marker“. Název vychází z kombinace somatický, protože se jedná o tělesný stav a marker, protože něco označuje, markeruje – „obrázek“. Somatické markery pravděpodobně napomáhají zlepšovat přesnost a efektivitu rozhodování. Je to varovný signál, který nás ochraňuje před riskantními, nejistými situacemi s vyhlídkami na velký zisk.

Impulsem pro tuto teorii mu byla práce s pacienty, s tzv. „získanou“ sociopatií, nazývá tak jedince, kteří se se sociopatií nenarodili, ale utrpěli jí v průběhu života, na základě porušení mozku či žitím v narušené kultuře. Pracoval s lidmi, kteří měli poškozenou vetromediální část prefrontální mozkové kůry. Všiml si, že takoví lidé uvažují chladně pouze za použití rozumu s absencí emocí. Viděl, že tito lidé mají mnohdy problém se rozhodnout, dlouho zvažují všechny možnosti a jejich zisky a ztráty. Lidé bez poškození se

v takových situacích rozhodují snadněji a neztrácí tolik času analýzou, dospívají k lepším výsledkům.

Domnívá se, že somatické markery jsou závislé na mozku i kultuře. Nenarodili jsme se s nimi, ale vyvinuly se na základě socializace a jejího vlivu na nervovou soustavu jedince. Na určité podněty se vyvinuly určité reakce v podobě tělesných stavů a tedy somatických markerů. Při problémech v socializaci či v oblasti mozku nemají somatické markery správnou funkci, takovým příkladem mohou být právě jedinci se „získanou“ či vývojovou sociopatií nebo poruchou osobnosti. Takové osoby se rozhodují chladnokrevně, bez přítomnosti emocí. Často jejich rozhodnutí mají neblahé důsledky na okolí, aniž by si toho byli vědomi.

Nejdůležitější vývoj somatických markerů, jež probíhá celý život, podle Damasia vzniká v dětství a dospívání. Jedná se o proces neustálého učení. Nejvýznamnějším nervovým sídlem somatických markerů se zdá být prefrontální kůra. Damasio přichází hned s několika opodstatněními této pozice. Jedním z důvodů je, že do čelní části mozkové kůry přicházejí veškeré signály ze sensorických oblastí, obsahuje tedy informace o všech činnostech probíhajících v těle či mysli. Zároveň se sem dostávají i signály z některých bioregulačních částí lidského mozku. Sama prefrontální kůra kategorizuje situace, kterými jedinec prochází. Dává jim význam na základě individuálních zkušeností a zařazuje je do celkového osobního schématu. K přiblížení může sloužit příklad, že každý z nás může mít trochu jiné zkušenosti s klikami od dveří, a proto v nás klika může vyvolávat různé psychické stavy. Dalším důvodem je i to, že tato část mozkové kůry má přímé spojení s motorickými a chemickými reakcemi mozku. Z těchto důvodů se stává ideální pro uvažování a rozhodování. V takovém místě je nejlepší přehled o okolních i vnitřních procesech, zároveň se zde snadno propojují s minulými zkušenostmi a individuálními významy, toto vše je důležité pro budoucí rozhodnutí. Přímé spojení s motorickými centry zároveň umožňuje vytvoření rychlých reakcí.

Předpokládá, že somatické markery fungují jak zjevně, tak skrytě. I přesto, že se rozhodování účastní signální tělesné stavy, nemusí se dostat do centra pozornosti, a tím i do našeho vědomí. I tak mají vliv na rozhodovací procesy, pouze mimo vědomí. Damasio předpokládá, že u jednodušších organismů je to častější než zjevné, vědomé.

Damasio teorií navazuje na práce Kahnemana s Tveskym, kteří přišli na mnoho chyb při objektivním rozhodování. Usuzuje, že zautomatizované mechanismy somatických markerů mohou někdy vést ke špatným rozhodnutím. Jedná se o případy, kdy nás emoce vyvolané například stresem, či potřebou konformity, sebeúcty apod. negativně ovlivňují v procesu usuzování. Záleží na situaci, v některých případech je vliv somatických markerů na škodu (například při přistávání letadla v nebezpečných podmínkách, kdy je třeba si udržet „klidnou hlavu“) a v jiných je nezbytnou součástí. Záleží také na velikosti, s kterou somatické markery ovlivňují naše jednání. (Damasio, 2000, str. 153 - 172)

## **2. Analýza rozhodovacího procesu**

Dle Hartla, Hartlové definujeme rozhodovací proces (decision-making process) jako: *„sled kroků skládající se z formulace otázky, shromáždění informací o minulém, současném i předpokládaném vývoji, nalezení možných variant řešení a volby nejpříhodnější varianty, posouzení další osobou či vyžádání expertízy“* (Hartl, Hartlová, 2009, str. 454)

*„Podstatou rozhodovacího procesu je volba alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma variantami rozhodování.“* (Fotr, 2016, str. 17)

Z definic je patrné, že základem rozhodování je proces volby, tedy přemýšlení o různých možnostech a dále výběr rozhodnutí, tzn. určení jedné varianty k realizaci. Při takovémto druhu přemýšlení, nelze problémy s jediným řešením považovat za rozhodovací proces.

Můžeme rozlišovat dvě stránky rozhodování: stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a stránku formálně-logickou (procedurální). Meritorní stránka v sobě zahrnuje odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů, jedná se o jednotlivé druhy témat, o kterých se rozhodujeme. Stránka formálně-logická v sobě zahrnuje určitý rámcový postup řešení, jehož rysy jsou u všech druhů rozhodování podobné. Obsahuje fáze rozhodovacího procesu. (Fotr, 2016, str. 18 - 21)

## 2.1 Fáze rozhodovacího procesu

Pro bližší popis rozhodovacího procesu jsem vybrala podrobnější členění. Fotr rozděluje rozhodovací proces do 8 fází – identifikace rozhodovacího problému, formulace rozhodovacího problému, stanovení kritérií, tvorba variant, stanovení důsledků variant, výběr varianty, realizace zvolené varianty a kontrola výsledků.

- **Identifikace rozhodovacího problému**

V této počáteční fázi dochází k získávání a analýze informací, které se týkají aktuální situace jedince a jeho okolí. Následně dochází k rozpoznání situace, která vyžaduje řešení a iniciuje zahájení rozhodovacího procesu.

Janis a Mann poukazují na důležitost prerozhodovací fáze, kdy jedinec přemýšlí o představách, cílech a aktuálním stavem. Pokud jedinec zjistí, že je se stavem nespokojený může to vést k započetí rozhodování o změně. (Schautová, 2016a, str. 7)

- **Formulace rozhodovacího problému**

Zde probíhá hlubší poznávání problému, vyjasnění jeho podstaty a příčin vzniku. Dochází k bližšímu seznámení se s rozhodovacím problémem.

- **Stanovení kritérií hodnocení variant**

Na základě vybraných kritérií se budou jednotlivé alternativy posuzovat a hodnotit. Pro lepší orientaci v kritériích a jejich následné posuzování je možné využít myšlenkových map, kdy si problém zapíšeme doprostřed a kolem rozložíme jednotlivá kritéria. Můžeme tak snadněji porovnávat jednotlivé varianty.

- **Tvorba variant rozhodování**

Stanovujeme alternativy, které odpovídají kritériím. Zde jsou vysoké nároky na tvůrčí myšlení. V této fázi jedinec za pomoci kreativity přichází na různé varianty.

- **Stanovení důsledků variant rozhodování**

Po tvorbě variant následuje přemýšlení o důsledcích, ke kterým může dojít v případě realizace alternativy. Fáze pokračuje zhodnocením důsledků.

- **Výběr varianty**

Dochází ke zvolení jedné varianty, která se rozhodující osobě jeví nejvýhodnější.

- **Realizace zvolené varianty**

Zde už dochází k viditelnému jednání, na základně procesů odehrávajících se převážně v mysli jedince.

- **Kontrola výsledků realizované kontroly**

Po realizaci varianty je vhodné sledovat výsledek rozhodnutí, zda probíhá předpokládaným způsobem či nikoliv. Je dobré vnímat, jak výsledek působí na nás i na naše okolí. Zda jsme spokojeni, nebo je vhodné přehodnotit rozhodovací proces. Pokud jsme s výsledkem spokojeni, může se vytvořit jistá šablona, jak postupovat při rozhodovacím procesu.

Rozhodovací proces může trvat i několik let, když bereme v úvahu i kontrolu výsledku a její případné přehodnocování. Ačkoliv se také setkáváme s názorem, že lidé často lpějí na rozhodnutí navzdory negativní zpětné vazbě. Můžeme se setkat s tzv. efektem ztracených investic. Přestože není výhodné pokračovat ve výsledku našeho rozhodnutí, vynakládáme další zdroje na jeho ospravedlnění. Považujeme setrvání u vybrané možnosti jako lepší řešení nežli obětování vynaložených zdrojů a přehodnocení situace. (Eysenck, 2008, str. 579)

Takový postup rozhodovacího procesu je pouze orientační. Do každé jeho fáze vnikají různé proměnné, které ovlivňují průběh. Někdy se realizace varianty nepovažuje za součást rozhodovacího procesu, protože se vymyká výhradně myšlenkovému ději. V takovém případě se výběr varianty považuje za vrchol rozhodování. Proces se může lišit také v závislosti na druzích rozhodování a rozhodovacích situacích. Tento postup je spíše nástín, jakými fázemi může naše rozhodování procházet, ale ve skutečnosti se jednotlivé



etapy prolínají, mohou mít jiné pořadí nebo některé vymizí. Jedná se o analytický model rozhodování, v případě intuitivního rozhodování by postup nebylo možné přesně určit. (Fotr, 2016, str. 22 - 24)

## **2.2 Rozhodování vs. řešení problémů**

Fáze rozhodovacího procesu se do velké míry podobají průběhu procesu řešení problémů. I zde můžeme najít identifikaci a definování problému. Formulování strategií v řešení problémů je obdobné jako tvorba variant v rozhodovacím procesu. Objevuje se tam i závěrečné zhodnocení výsledku. (Sternberg, 2002, str. 387 – 389) Rozdíl mezi rozhodováním a řešením problémů není jasně daný. Někdy se považuje rozhodování za část řešení problémů a naopak. Můžeme najít i určité rozdíly. Při řešení problému se nezabýváme výběrem té nejlepší varianty, spíše se jedná o to, abychom došli ke správnému cíli, či zvolili správný směr. U rozhodování vybíráme to nejlepší možné řešení. Zhodnocení řešení problému může být objektivní, záleží na výsledku a ten je stejný (př. problém - nespustí auto, řešení - nastartovat auto, zkoumá se, pouze zda je auto nastartované). Při rozhodování záleží na rozhodovateli, výsledek je subjektivní, nelze posoudit objektivní správnost. (Skořepa, 2005, str. 18)

Na rozhodovací proces můžeme nahlížet i jako na dvě fáze: uvažování a porovnávání. Při uvažování jedinec sbírá data, objektivní fakta, která směřují k tomu, aby se správně rozhodl. Jedná se o relativně objektivní složku rozhodování. Porovnávání je složka subjektivní. Jedinec posuzuje kvalitu jednotlivých možností. Při porovnávání pracujeme s nasbíranými fakty, našimi elementárními preferencemi a vybraným postupem, který vede k vytvoření celkové preference. Při porovnávání může jedinec dojít k různé celkové preferenci, záleží také na postupu porovnávání, který zvolí, na jeho elementárních preferencích. Uvažování a porovnávání mohou probíhat souběžně a mohou se různě prolínat.

Preferencemi rozumíme, seřazení prvků podle jejich atraktivity, užitku. Můžeme rozlišovat celkové a elementární preference. Celkové preference jsou konečnou odpovědí jedince, konečný výsledek rozhodnutí. Celková preference po zvážení všech možností. Elementární

preferenze vychází z jedincových pocitů, výchovy, zkušeností, zážitků atp., jsou dané již před začátkem rozhodovacího procesu. Druhy elementárních preferencí:

- a) vnitrousekové (jedincův názor, jak lákavé jsou jednotlivé prvky v různých možnostech)
- b) mezihlediskové (názor na to jak jsou jednotlivá hlediska pro jedince významná)
- c) rizikové (do jaké míry má jedinec rád riziko)
- d) časové (jestli jedinec rozhodnutí raději odkládá, či ho řeší hned)
- e) specifické (různé povahové rysy, které mohou s rozhodnutím souviset). (Skořepa, 2005, str. 30- 35)

Zisk z každého rozhodnutí je snížen o náklady, které jsou spojené s procesem rozhodování (př. časové náklady). Někdy mohou být náklady skoro nulové, když jedince rozhodovací proces baví a nevnímá vynaložené úsilí, jako ztrátu. Ovšem určité ztráty tam jsou a konečný výsledek rozhodnutí je vždy nižší o vynaložené náklady. Rozlišuje se hmotná a procesní část výsledku. Hmotná část výsledku znamená část, kterou by jedinec získal, kdyby jej samotné rozhodnutí nic nestálo. Plyne to ze samotné úlohy, nezávisí to na jedinci. Procesní část stanovuje veškeré náklady spojené s provedením rozhodování. Náklady jsou dány charakterem úlohy, jedincem a zvoleným postupem. (Skořepa, 2005, str. 34)

### **3. Kognitivní procesy v rozhodování**

Rozhodování je kognitivní proces, proto je vhodné začít u kognitivní, poznávací složky osobnosti. Každý jedinec disponuje určitými poznávacími schopnostmi. Jsou zde zahrnuty jevy jako vnímání, pozornost, učení, paměť, myšlení ale z části i motivace a emoce (Sternberg, 2002, str. 20). Všechny tyto jevy se promítají do funkce rozhodování. Na rozhodování samotné by se dalo nahlížet jako na druh myšlení či usuzování, které využívá paměť a výsledky vnímání, a zároveň který probíhá při určitém stupni pozornosti.

Projevy, a tedy i výsledek rozhodování, zásadně souvisí se způsobem, jakým jedinec vnímá svět kolem sebe. (Cakirpaloglu, 2012, str. 218 - 219)

Kognitivní procesy jsou nezbytnou složkou rozhodování, ale nejsou jedinou. Minulé teorie jako například teorie očekávaného užitku, stavěly své hypotézy pouze na nich. Nepočítalo se s tím, že i naše kognitivní schopnosti mají své limity. (Schautová, 2016a, str. 32)

Rádi bychom zde rozvedli jevy, které se podle našeho názoru na rozhodování podílejí nejvíce.

## **Vnímání**

Vnímání neboli percepce znamená „*organizování a interpretaci sensorických informací*“. (Plháková, 2004, str. 129) Tento proces vytváří vjemy. Vnímání má funkci strukturovat a přisuzovat určitý význam podnětům působícím na naše smysly.

Můžeme říci, že tento jev je podstatný při prvních fázích rozhodovacího procesu, při kterém dochází k identifikaci a poznání situace a následnému formování možností, z kterých je třeba vybírat.

Při vnímání může docházet ke zkreslení, a tím i ovlivnění rozhodování. Jakým způsobem interpretujeme sensorické informace, poté následně nahlížíme na rozhodovací situaci. Jedním typem zkreslení může být tzv. iluzorní korelace. Ukazuje se, že máme tendenci vnímat věci, podle našeho očekávání. Chapmanová a Chapman (in Sternberg, 2002, str. 437 – 438) to pozorovali při psychiatrickém diagnostikování z projektivních testů, jako je například test kresby postavy. V interpretaci těchto testů se předpokládá, že lidé trpící paranoiou kreslí postavy s většíma očima. Prokázalo se však, že u paranoidních pacientů se nevyskytuje větší tendence této kresby než u jiných pacientů. Pouze na základě očekávání psychiatři vnímali oči jako větší než obvykle.

Vnímání podléhá také vlivu kulturních norem. Žitím v určité společnosti přebíráme představu danou kulturou. Vnímáme svět pohledem dané kultury. Například Eskymáci mají větší cit pro vnímání rozdílů různých druhů sněhu, nežli lidé, pro které sníh není podstatný a neproniká do jejich kultury. Vnímání je zkresleno prostředím, ve kterém žijeme. (Cakirpaloglu, 2012, str. 222)

C. G. Jung se také zabýval vnímáním. Stanovil základní čtyři psychické funkce, myšlení, cítění, intuici a vnímání. Intuici a vnímání definoval jako funkce iracionální, jelikož nevyužívají rozum, pracují pouze s vjemy. Na základě této teorie vyvinul dva osobnostní typy, percepční a intuitivní. Percepční typ vnímá realitu spíše se všemi detaily než v souvislostech, naopak intuitivní typ přemýšlí více v souvislostech a vztazích nežli v konkrétnostech. Z toho můžeme usuzovat, že každý z těchto typů může upřednostňovat jiný způsob rozhodování. Percepční nemá tolik rozvinutou intuici, proto by mohl více využívat logické formy rozhodování. (Plháková, 2004, str. 153 -154)

## **Paměť**

Lze ji definovat jako „*schopnost uchovávání a vybavování uložených psychických obsahů.*“ (Cakirpaloglu, 2012, str. 223)

Téměř nikdy nevnímáme přítomný okamžik, většinou přemýšlíme o minulosti, abychom plánovali budoucnost. Zdá se, že větší vliv na naše činy i rozhodnutí má minulost nežli přítomnost. Z toho důvodu paměť hraje velkou roli. (Damasio, 2000, str. 148)

Můžeme pozorovat tři fáze paměti: kódování (vštípení), uchovávání a vybavování psychických obsahů.

Paměť můžeme rozdělit na více částí, dle modelu Atkinsona a Shiffrina (in Plháková, 2004, str. 195-196) rozeznáváme tři hlavní pamětní systémy:

- a) prchavá sensorická paměť;
- b) krátkodobá paměť, pracovní paměť;
- c) dlouhodobá paměť.

Pro proces rozhodování hraje největší roli pracovní paměť. Jedná se o systém, který má za úkol uchovávat informace, s kterými jedinec aktuálně pracuje. Při rozhodování je zásadní podmínkou uchovávat informace o situaci, o které aktuálně přemýšlíme. Je nutné si podržet ve vědomí veškeré alternativy o daném problému. V případě složitých rozhodnutí, které trvají delší dobu, a ve kterých existuje mnoho možností a následných

důsledků, je tato schopnost mnohdy nemožná. U takové situace se doporučuje si například sepsat možnosti na papír, protože kapacita pracovní paměti nestačí.

O tom, že pracovní paměť má své limity a její zahlcení vede k nesprávným rozhodnutím, vypovídá i experiment Andreassena (in Lehrer, 2010, str. 183). Studenti MBA a MIT si měli vybrat cenné papíry, do kterých budou investovat. Jedné skupině bylo umožněno poradit se s expertem, druhé nikoliv. I přesto, že by se očekávalo, že skupina studentů, kteří měli větší množství informací od experta, budou úspěšnější, opak byl pravdou. Více peněz vydělala skupina s minimem informací. Odůvodněním se zdá být, že přemíra informací způsobovala zahlcení a rozptylovala studenty od důležitých aspektů.

Velké množství alternativ, které si musíme uchovat v pracovní paměti, může také vést k chybám. S přemírou možností se jedinec může cítit zahlcený a raději se vzdá možného výsledku než, aby procházel útrpným procesem výběru. Tento pohled dokládá výzkumná studie Iyengar a Leppera. Ti v supermarketu nabízeli buď 6, nebo 24 druhů džemů s různou příchutí. Lidé se častěji zastavili u stánku s 24 druhy džemů. Byl pro ně přitažlivější větší výběr. Na druhou stranu, více lidí si opravdu koupilo džem u stánku s nižší nabídkou. V případě vyšší nabídky, bylo velké množství možností, které by se museli srovnat a to vedlo k frustraci a upřednostnění odkladu rozhodnutí o koupi. (Iyengar , Lepper in Journal of Personality, 2010, str. 995 – 1006)

Věk má na kognitivní funkce také vliv, se zvyšujícím se stářím jich ubývá, zejména epizodická a pracovní paměť. Z tohoto důvodu může docházet k tomu, že starší lidé více využívají rychlé rozhodování s heuristikami a intuicí, více riskují a nemají takové emocionální reakce na selhání. (Koukolík, 2016, str. 139)

V poslední fázi rozhodování dochází ke zpětnému posuzování rozhodnutí, zda je uspokojivé, zda odpovídá předpokládaným výsledkům. Můžeme to zpětně porovnávat s nezvolenými alternativami. To jak si zpětně vybavujeme alternativy a jejich předpokládané důsledky může ovlivnit zpětné nahlížení na výsledek rozhodnutí a tedy jeho kontrolu. Zpětné vybavování z paměti může být pozměněno, racionalizováno a to může vytvářet odlišný pohled na výsledek.

## Pozornost

„Je mentální proces, jehož funkcí je vpouštět do vědomí omezený počet informací.“ (Plháková, 2004, str. 77) Jedná se o velmi důležitý proces, který nám pomáhá, abychom nebyli zahlceni obrovským množstvím informací, které na nás neustále působí. Důležitou vlastností pozornosti je selektivita – výběrovost. Na jejím základě jsou vpuštěny do vědomí jen takové informace, které jsou pro nás aktuálně potřebné.

Rozlišují se dvě fáze pozornosti: záměrné upoutání pozornosti a následné soustředění vědomí.

Pozornost hraje roli při rozhodovacím procesu, umožňuje koncentrovat se na daný rozhodovací problém, probírat jednotlivé alternativy a vybírat podstatné informace.

Dobrý příklad vlivu pozornosti na rozhodování můžeme vidět v tzv. tunelovém vidění. V nebezpečných situacích, stavech paniky dochází často k zúžení vědomí. Člověk má pocit, že aktuální situaci nemá pod kontrolou a že ji nezvládá. V takovém případě podléháme tunelovému vidění, kdy nedokážeme správně odhadnout situaci a soustředíme se na bezvýznamné detaily, které vedou ke špatnému rozhodnutí. Po odeznění situace většinou nechápeme, proč jsme došli k takovému způsobu jednání. Takovýmito situacím se snaží zamezit nácvikové semináře, jako například kurz první pomoci, kdy si jedinci zautomatizují odpovídající proces rozhodnutí a potřebné reakce, které pak bez účasti vědomí použijí v situacích vyvolávající paniku. (Plháková, 2004, str. 77 - 87)

## Myšlení

Dle Plhákové lze myšlení definovat v širším smyslu jako „proces zpracování a využívání informací.“ Jedná se o nejsložitější mentální děj, jehož výsledkem je nový poznatek. (Plháková, 2004, str. 262)

Rozlišují se hlavní funkce myšlení a to formování pojmů, rozpoznávání a nacházení vztahů, vyvozování závěrů z výchozích předpokladů (usuzování), řešení problémů a vytváření něčeho nového. (Plháková, 2004, str. 262) Funkcí myšlení je i rozhodování, na které lze

nahlížet jako na „proces výběru mezi několika různými možnostmi“. (Plháková, 2004, str. 280)

Myšlení je důležitou složkou, která zasahuje do procesu rozhodování v mnoha oblastech, například při formování problému, usuzování o rozhodovací situaci a nalézání nových možností.

Uvažování (anglicky reasoning) je jednou z funkcí myšlení. Phillip Johnson-Laird přesně vyjádřil vztah mezi uvažováním a rozhodováním výrokem: „K rozhodnutí je třeba posouzení, k posouzení je třeba uvažování a k uvažování je třeba rozhodnutí (o čem uvažovat).“ (Damasio, 2000, str. 148) Mezi rozhodováním a uvažováním je tenká hranice a je velmi těžké je od sebe odlišit a často je zaměňujeme. Damasio uvažuje o provázanosti těchto procesů takto: „Smyslem uvažování je rozhodování a podstatou rozhodování je výběr možností reakce, tedy výběr mimoslovního jednání, slov, vět či jejich kombinace z mnoha v dané chvíli možných v určité situaci.“ (Damasio, 2000, str. 148)

Myšlení se dělí dle Homoly (in Plháková, 2004, str. 262-263) na tři základní druhy podle psychických obsahů:

- a) Myšlení konkrétní, kdy pracujeme s vjemy.
- b) Myšlení názorné, kdy operujeme s představami, nejčastěji vizuálními.
- c) Myšlení abstraktní, při kterém manipulujeme se znaky, nejčastěji verbálními, matematickými či logickými.

Toto dělení se dnes může zdát už poněkud zjednodušující. Většinou se setkáváme s komplexním použitím všech druhů. Při rozhodování můžeme pracovat s vjemy, představami i symboly dohromady, či odděleně v závislosti na předmětu rozhodování.

Jerome Bruner rozlišuje dva druhy myšlení: analytické a intuitivní. Pro analytické myšlení je typické, že probíhá chronologicky, má určitý postup a to usnadňuje druhým lépe se orientovat v myšlenkových operacích daného člověka. Naopak intuitivní myšlení nemá žádný systém. K novému poznatku jedinec dojde většinou nevědomky náhlým vniknutím do problému. K takovému druhu myšlení dochází zejména v případech, kdy jedinec disponuje dobrou znalostí příslušného oboru. (Bruner in Plháková, 2004, str. 263) V

některých případech rozhodování používáme více intuitivní myšlení a jindy analytické myšlení. Na základě toho můžeme rozlišovat intuitivní a analytické rozhodování.

Jednou z vlastností myšlení je kreativita. Tvořivé myšlení je proces, který vede k originálnímu a zároveň vhodnému výsledku. (Sternberg, 2002, str. 418 – 419) Guilford (in Plháková, 2004, str. 296 – 297) rozlišuje dva druhy myšlení, konvergentní a divergentní, u kterých předpokládá souvislost s mírou tvořivosti. Divergentní myšlení je tvůrčí hledání nespočtu alternativ, které využíváme v případech, kdy není jasné jednoznačné řešení. Naopak konvergentním myšlením vybíráme z již stanovených alternativ tu nejlepší možnou. Divergentní myšlení je spojováno s větší tvořivostí. (Sternberg, 2002, str. 388) Můžeme usuzovat, že u procesu rozhodování se v prvních fázích více využívá divergentní myšlení, které směřuje k vytváření různým možností a následně se zapojuje konvergentní, které analyzuje a vybírá nejlepší variantu.

#### **4. Emoce v rozhodování**

Emoce se mohou definovat jako určitý stav zvýšené aktivity organismu, který obsahuje tři vzájemně propojené složky – subjektivní emocionální prožitky, vnější výrazové chování a tělesnou složku. Subjektivní emocionální prožitky neboli city či pocity zahrnují příjemnost či nepříjemnost naladění. Výrazovým chováním je míněno bezděčné projevení emocí, zejména mimikou, například pláč či smích. Třetí, tělesná složka představuje fyziologické reakce vyvolané emočním prožíváním, například zvýšená srdeční činnost při strachu. (Plháková, 2004, str. 386–387, Cakirpaloglu, 2012, str. 204)

Emoce se dělí podle různých kritérií. Nejpoužívanější je podle délky trvání. Takto rozlišujeme afekty, nálady a dlouhodobé emoční vztahy. Afekty jsou krátkodobé, ale intenzivní emoční reakce. Vznikají náhle, jsou bouřlivé a často vedou k iracionálnímu chování. Nálady jsou emoce trvalejšího, ale méně intenzivního stavu. Psychologové se domnívají, že v rámci druhů emocí mají největší vliv na kognitivní procesy, motivace, postoje a jiné psychické funkce. Dlouhodobé emoční vztahy představují vášně, které se mohou vztahovat k osobám, skupinám, předmětům, idejím či aktivitám. Jsou trvalé a mají vyšší intenzitu než nálady.



Můžeme emoce také rozdělit podle kvality projevu na nižší (primární) emoce a vyšší emoce. Primární emoce prožíváme při pudových tendencích, somatických stavech nebo obranných či útočných postojích. Jsou vrozené, ale mohou být ovlivněny kulturou a výchovou. Patří sem zejména primární úroveň strachu, hněvu, radosti, smutku. Vyšší emoce jsou oproti nižším specificky lidské. Bývají trvalé povahy a skládají se z více emocí dohromady. Souvisí s morálními, etickými, estetickými, intelektuálními a jinými hodnotami a odráží se do charakteru. Zařazují se sem sentimenty lásky, svobody, patriotismu apod. (Cakirpaloglu, 2012, str. 210)

Disponují velkým množstvím funkcí a zasahují do všech stránek života jedince. Posilují chování, které vede k uspokojení. Aktivují či utlumují úroveň tělesné aktivity, pomáhají organismu se adaptovat na různé situace. Upozorňují na přicházející podněty, zda se jim vyvarovat nebo je podpořit. Některé podávají zpětnou vazbu a pomáhají hodnotit výsledky jednání. Výrazová složka je součástí neverbální komunikace, kterou se rozvíjejí vztahy mezi lidmi.

Ne vždy mají emoce pozitivní funkci, v některých situacích mohou velice narušovat psychické procesy a stavy osob. (Plhánková, 2004, str. 432 – 433)

Rozhodování ovlivňují do značné míry afektivní a extrémní emoční stavy, ale i nálady. Extrémní emoční stavy nejsou tak časté, ale nálady nás ovlivňují prakticky neustále.

Výzkumy ukazují, že při pozitivní náladě jsou lidé ochotní rozhodovat se pro riskantnější možnosti do doby, kdy by pravděpodobná ztráta nemohla narušit pozitivní rozpoložení. V případě velikosti ztráty, která by způsobila zhoršení dobré nálady, se raději rozhodnou pro méně riskantní volbu. Nižší míra rizika slouží spíše k posílení dobré nálady.

Emoce mohou regulovat výběr strategií rozhodování. Některé výzkumy dokládají, že negativní emoce směřují rozhodování spíše k analytickým, racionálním postupům. Naopak pozitivní emoce vedou k výběru snadnějších heuristických strategií. Na druhou stranu jiné studie přicházejí s výsledky, že některé negativní emoce, jako například hněv, únava, či pocit zátěže vedou spíše k rychlým a iracionálním metodám. Zdá se, že nelze všechny negativní stavy interpretovat stejně, je možné, že pocity mohou vytvářet individuální subjektivní reakce. (Stuchlíková, 2007, str. 114 – 115)

Lyubomirsky a Ross (in Stuchlíková, 2007, str. 116) prováděli studie s lidmi, kteří se hodnotili jako velmi šťastní, či nešťastní. V případě závažnějších rozhodnutí, kdy do výběru zasahovala vnější autorita, která zakázala pro respondenty žádoucí variantu, šťastní lidé snižovali hodnotu této varianty. Důvodem může být ochrana jejich sebehodnocení a udržení si pozitivního naladění i v situaci neuspokojení. Naopak nešťastní lidé zakázanou variantu považovali za stále velmi hodnotnou, a tím se stávali zranitelnější v sebehodnocení.

Obavy také vstupují do rozhodovacího procesu. Rostoucí obavy narušují nahlížení na rozhodovací situaci, komplikují definování rozhodovacího problému a tím i jeho následné zpracování. (Stuchlíková, 2007, str. 117 – 120)

Lernerová, Small a Loewenstein (in Gálik, 2012, str. 72 – 73) zjišťovali ve svém výzkumu, jak emoce ovlivňují nákupní rozhodování. Vytvořili tři skupiny participantů, smutné, znechucené a kontrolní skupinu. Emoce vyvolávali tematickými filmy. Následně všechny tři skupiny rozdělili na půl, jedné polovině dali sadu tužek a zeptali se, za kolik by byli ochotni tužky prodat. Druhé polovině tužky ukázali a ptali se jich, za kolik by je koupili. Ukázalo se, že smutní participanté by prodali sadu tužek o 33 % levněji než kontrolní skupina a koupili ji o 30 % draž. Znechucení by prodali i koupili sadu levněji než kontrolní skupina.

Silné primární emoce, zejména na základě pudových tendencí, mohou vést k výrazným rozdílům v rozhodování. V případě působení těchto emocí se rozhodujeme jinak, než když jsme v klidném stavu. V případě pocitu hladu se v supermarketu rozhodujeme pro koupi věcí, které bychom jako sytí nekoupili. Ariely (in Gálik, 2012, str. 73 – 74) zkoumal vliv sexuálního vzrušení na proces rozhodování. Zjistili, že v případě sexuálního nabuzení docházíme k rozhodnutím, které bychom v neutrálním stavu řešili úplně jinak. Zkoumali otázky sexuálních preferencí, chování za hranicemi morálky a otázky nechráněného sexu. Ve všech druzích otázek se respondenti, muži studující vysokou školu, rozhodovali více nemorálně a riskantně než v situaci neutrálního stavu.

Zdá se, že emoce mají v určitých případech neblahý vliv na rozhodování. Jsou často považovány za negativní pohnutky, které vedou k chybám a na které bychom si měli dávat pozor. Jiné názory naopak vyzdvihují důležitost působení emocí a naznačují, že mohou být

nenahraditelným základem racionality našeho jednání. (Damasio, 2000, str. 176) Dokládá to i fakt, že samotnou funkcí emocí je určité signalizování a hodnocení podnětů a jejich motivování k rozhodování či pasivitě. S tím přichází například Damasio, který, jak už jsme zmínili, svou hypotézou o somatických markerech staví poznávací a emocionální proces do partnerské, spolupracující pozice. Oproti předchozím teoriím zvyšuje roli emocí. (Damasio, 2000, str. 156)

Rozhodování samo o sobě přináší různé emoce. Můžeme být spokojeni či nespokojeni s výsledkem. Můžeme prožívat pocity stresu při průběhu rozhodování. Někdy emoce vzniklé na základě rozhodování mohou i utlumit potřebu dojít k výsledku. (Stuchlíková, 2007, str. 115 - 120)

Nové trendy výzkumů rozhodování pracují i s otázkou spokojenosti s rozhodovacím procesem. Více se začíná přistupovat k subjektivním okolnostem rozhodování než pouze k objektivním. S tím se pohled na rozhodování rozšiřuje o stále nové souvislosti. Většina starších výzkumů se zabývala instrumentální funkcí rozhodování, to znamená, jak se dobře rozhodnout, abychom dosáhli svých cílů. Můžeme si všimnout, ale i funkce expresivní, sebeformující, na kterou upozornil Schwartz v roce 2005 (in Schautová, 2016a, str. 31). V případě svobodného rozhodování, získáváme pocit kontroly a stáváme se spokojenější sami se sebou. Se zlepšováním rozhodovacích dovedností se formují naše ostatní složky, které se rozhodování vědomě či nevědomě účastní.

## **5. Rozhodování jako nástroj rozvoje osobnosti**

### **Učení**

Plháková učení definuje jako: „*veškeré behaviorální a mentální změny, které jsou důsledkem životních zkušeností.*“ (Plháková, 2004, str. 159) Učení je celoživotní proces, skrze něj se formuje naše osobnost. Osvojujeme si nové dovednosti, postoje, schopnosti jednání s lidmi i schopnost řešit problémy apod. Tím se neustále měníme a rozvíjíme.

Rozlišují se dva druhy učení podle toho, zda probíhají při účasti vědomí či nikoliv. Bezděčné učení, které je neuvědomované, bývá méně náročné, jelikož se nemusíme nutit udržovat pozornost. Druhé je záměrné učení, které probíhá vědomě za účasti vůle.

Bylo pojmenováno mnoho typů učení, některé jsou velice jednoduché, které můžeme najít i u ostatních živočichů, jiné jsou známé pouze u lidí. Do utváření osobnosti se zapojují všechny typy, od těch geneticky naprogramovaných, přes klasické a instrumentální podmiňování, učení vhladem, kognitivní učení či učení sociálnímu chování.

Učení se podílí, mimo jiné, i na rozhodování. Jedná se zejména o složitější formy učení, kterými jsou instrumentální učení. Zde je základem jednání reakce na odměnu či trest. Vyhýbání se tomu, co nepřináší užitek a upřednostňování způsobů, které vedou k uspokojení. (Plháková, 2004, str. 175)

Damasio ve svých pokusech s měřením kožní vodivosti v průběhu hraní karetních her dospěl ke zjištění, že zdraví lidé, bez postižení prefrontální kůry, se na základě odměn a trestů učili předvídat a signalizovat budoucí výsledek. I lidé s poruchou čelních laloků reagují na odměny a tresty, ale pouze do chvíle, kdy na ně bezprostředně působí. Nereagují na mentální reprezentace podnětu, který není dostupný přímému vědomí. Zpracují podněty, které k nim přicházejí z okolí, ale po skončení jejich reálného působení, přestanou mít význam. Tito lidé už s těmito podněty dále nepracují a to může být jeden z důvodů jejich neschopnosti se rozhodovat. (Damasio, 2000, str. 191) To jak se rozhodujeme, ovlivňují zkušenosti, které jsme získali a míra, do jaké se dokážeme učit z minulých činů.

## **Nakládání s informacemi**

V rozhodovacím procesu pracujeme s informacemi. V tomto směru se objevují výzkumy, které dokládají chybné pracování s údaji a jejich zkreslení. Nakládání s pravděpodobnostními informacemi se zdá být pro nás složité a chybami, kterých se dopouštíme, se necháme ovlivnit i při rozhodování.

Mlodinow (in Schautová, 2016a, str. 39) upozorňuje na hodnověrnost testování DNA, jako důkazního materiálu. Experti uvádějí pravděpodobnost, že se budou shodovat dva vzorky DNA 1 k miliardě. Ve skutečnosti je ale pravděpodobnost mnohem vyšší, jelikož musíme přičíst i chybu, kterou mohou provést zaměstnanci v laboratořích. Experti odhadují, že pracovníci v laboratořích chybují až v jednom procentě případů. To razantně snižuje spolehlivost DNA jako důkazního materiálu.

Dalším takovým příkladem je tzv. „zákon malých čísel.“ Ten vychází z předpokladu, že se rozhodujeme na základě malého množství informací, z kterých si vytváříme nové domněnky. Utvoříme si názor z malého vzorku údajů, který může být zkreslený a nespolehlivý. Zároveň většinou upřednostňujeme ty informace, které podporují náš prvotní názor, a přehlízíme ty, které ho vyvrací. (Schautová, 2016a, str. 41- 42)

Množství možností, mezi kterými můžeme vybírat, také negativně ovlivňuje rozhodovací proces, jak už jsme popisovali výše. Od určitého množství, jsme z přetížení možnostmi frustrováni a raději se rozhodnutí vyhýbáme. Barry Schwartz (Schwartz, 2005) uvádí, že se pod tíhou nesčetného množství situací, o kterých musíme rozhodovat, stáváme lhostejní. To, co dříve bylo v pravomocích institucí, se s rostoucími svobodami stalo tématy každého jednotlivce zvlášť. S tím se zvýšilo i množství osobní zodpovědnosti každého jedince a z toho plynoucí stres, proto se mnohdy stává, že se raději nerozhodneme vůbec.

Pokud si uvědomíme možnosti chybování v práci s informacemi, které jsou často nevědomé, a začneme k nim přihlížet, může se naše rozhodování stávat efektivnější.

## **Seberegulační složka osobnosti**

Můžeme ji definovat jako: „*vlastnosti osobnosti, ve kterých člověk (na základě poznání sebe sama) řídí a kontroluje své chování a prožívání.*“ (Holeček, Miňhová, Prunner, 2007, str. 142)

Řadíme sem sebeuvědomování, sebepoznání, sebehodnocení, sebekritiku, svědomí a volní vlastnosti. K sebeuvědomění dochází kolem třetího roku života. Prostředkem vytvoření vědomí sama sebe je období prvního vzdoru. V této fázi si dítě uvědomí svou

existenci jako individuální bytosti. Sebepoznání se rozvíjí nejvýrazněji v období puberty. Jedná se o získání obrazu o svém těle, svých osobnostních vlastnostech, životních plánech. Sebehodnocení je vlastností, kterou posuzujeme sami sebe. Z toho, jak se hodnotíme, jakou máme představu o sobě, vychází míra sebevědomí. Vyslovené negativní sebehodnocení bývá označováno jako sebekritika, pokud je oprávněná, má účinnou seberegulační funkci. Svědomí obsahuje veškeré mravní zásady jedince. Je do značné míry ovlivněno výchovou a má nejsilnější regulační funkci. Pojem vůle se vymezuje mnoha způsoby, zde ji chápeme v souladu s názorem, že se jedná o záměrné sebeřízení, jehož prostřednictvím dochází k regulování aktivit jedince. Jednání ovlivňují volní vlastnosti jako například vytrvalost, houževnatost, cílevědomost, odvaha, sebeovládání, rozhodnost či trpělivost. Podle míry vůle se tyto vlastnosti projevují. (Holeček, Miňhová, Prunner, 2007, str. 142 – 145)

Damasio na silnou vůli pohlíží jako na upřednostňování výběru možností podle dlouhodobých cílů než podle krátkodobých a spojuje ji se somatickými markery. Podle něj pozitivní somatický marker představy do budoucna pomáhá přetrpět nepříjemné aktuální období. Využíváme ho v případě, kdy musíme něco nelibého překonat, abychom se dostali k něčemu příznivému. To by mohlo vysvětlovat silnou vůli, která vychází z našeho předpokladu vysokého zisku z určité budoucí věci. Pozitivní somatický marker napomáhá tomuto rozhodnutí o výběru nesnadné, ale o to prospěšnější cesty. (Damasio, 2000, str. 156)

Damasio tímto naráží na otázku svobodné vůle. Tento pojem je velice diskutovaný, ale nesnadno se dochází k závěrům, zda svobodnou vůlí disponujeme či nikoliv. Tzv. Libetovy pokusy (in Plháková, 2004, str. 75 – 76) ukazují, že v mozku dochází k aktivitě minimálně jednu sekundu předtím, než se domníváme, že jsme se rozhodli. Naznačuje to jakousi předběžnou znalost mozku o nastávajícím záměru. Libet (in Schautová, 2016a, str. 10) tím naráží na možnou determinovanost našeho rozhodnutí, ale sám zdůrazňuje, že stále je tu čas mezi začátkem mozkové aktivity a vykonáním záměru, kdy můžeme svobodně rozhodnout, zda podpoříme již vzniklý motiv.

Pocit svobodné vůle se ukazuje jako velmi důležitý pro náš život. Svoboda rozhodování nám dává pocit kontroly nad naším životem. Pokud vnímáme, že si můžeme ovlivňovat

život sami podle sebe, cítíme se spokojeněji a předpokládá se, že i žijeme déle. Dokládá to výzkum Langerové v pečovatelském domě. Pacienti v jednom patře měli svobodu ve svém jednání, dostali kytku, o kterou se starali a mohli si vybrat, který den budou sledovat televizi. Pacienti v jiném patře měli svobodu omezenou, kytku zalévali ošetřovatelé a na televizi se mohli dívat ve stanovené dny. Nejenže pacienti s omezenou svobodou se cítili více nespokojení, ale po 18 měsících byl sledován i rozdíl v úmrtnosti o 15 % mezi pacienti. Vyšší úmrtnost byla zaznamenána u pacientů se sníženou svobodou. Omezení svobodné vůle nemusí být vždy bráno jako negativní. Záleží i na kultuře či náboženství. Zdá se, že i více direktivní náboženství neubírá na spokojenosti věřících. Může to někdy i snižovat napětí spojené se zodpovědností, související s výsledkem rozhodnutí. Pokud kontrolu nad rozhodnutím přebírá někdo externí, odvracíme možné následky od sebe. (Rodin, Langer, 1977, str. 897 - 902)

To, jak vnímáme sami sebe, vstupuje do procesu rozhodování. Sebeuvědomění může mít vliv na rozhodování. I v dospělosti nám část sebecentrického myšlení zůstává. Lidé sami sebe častěji považují spíše za průměrné či nadprůměrné v porovnání s ostatními. Pravdou však je, že mezi sebou nemáme tolik rozdílů, jak se domníváme. Vysoká sebejistota může vést k chybám v úsudku. (Schautová, 2016a, str. 43) Pokus, který toto tvrzení podporuje, provedli Fischhoff, Slovic a Lichtensteinová (in Sternberg, 2002, str. 438). Ukázali respondentům několik tvrzení vždy s dvěma možnými odpověďmi. Měli vybrat jednu z nich a napsat do jaké míry si jsou jisti správností jejich zvolené odpovědi. Závěrem bylo zjištěno, že v otázkách, v kterých respondenti uváděli stoprocentní jistotu, i tak chybovali ve dvaceti procentech.

Předpokládá se, že i velikost sebevědomí se odráží v rozhodování. Lidé s nízkým sebevědomím se o rizikové situaci rozhodují zdráhavěji, vybírají si raději možnosti s větší jistotou úspěšnosti než lidé s vyšší mírou sebevědomí. Možným důvodem se zdá být strach, že v případě neuspokojivého výsledku rozhodnutí se ještě více sníží jejich sebevědomí. Někdy se raději nerozhodujeme, abychom nemuseli prožívat pocity lítosti spojené s výsledkem. Často se to děje v případech kdy je velká nejistota, že se nerozhodneme správně. Může to vést k efektu opominání a prokrastinaci. (Eysenck, 2008, str. 581 – 582)

## Intuice

Téma intuice bylo v minulosti bráno do velké míry jako spirituální fenomén, jelikož zahrnuje nevědomé procesy a kvůli tomu se těžko získávaly objektivní důkazy. Ve vědeckých kruzích se o ní neuvažovalo právě z tohoto důvodu. Dnes už je pohled na intuici otevřenější a existuje mnoho odborníků, kteří se touto oblastí začali zabývat.

Na intuici Hogarth nahlíží jako na určitý proces, jehož výsledku je dosaženo s malou záměrnou snahou a obvykle bez přítomnosti vědomého uvažování. (Hogarth, 2010)

Do opozice k intuici se dává analytické myšlení, které je charakteristické rozvážným, vědomím výběrem možností založených na racionálním úsudku. Kdežto intuitivní myšlení je vnímáno jako bezprostřední, nevědomé rozhodování založené na pocitech. V případě analytického myšlení k chybám vede nesprávnost zpracování informací při vstupu, kdežto u intuitivního myšlení se objevují chyby na základě zkreslení, ovlivnění zkušenostmi, aktuálními stavy a upřednostňováním určitých možností. (Hogarth, 2010)

Jsou dva základní pohledy na intuici a analytické myšlení. První pracuje s lateralizací mozkových hemisfér. Intuice je charakteristická pro práci pravé hemisféry a analýza je charakteristická levou hemisférou. Předpokládá se, že lidé inklinují k typu myšlení podle toho, na jakou část mozku jsou více orientováni, usuzuje se, že nelze využívat oba typy vzájemně na stejné úrovni.

Další pohled značí, že intuice a racionální analýza jsou dva na sobě nezávislé styly zpracování informací. Oba jsou však potřebné pro rozhodovací proces. Lidé zpracovávají informace podle dvou paralelně vzájemně probíhajících systémů, racionálního a zkušenostního (Epstein et al in Wang et al, 2017). Racionální je charakteristický rozvážným, záměrným výsledkem vyžadující zdůvodnění prostřednictvím logiky a důkazů. Naproti tomu zkušenostní systém pracuje automaticky, nevědomě a celostně. Tento systém pracuje neustále, zatímco racionální začíná pracovat, pokud je k tomu jedinec dostatečně motivovaný. Stanovich a West (in Wang et al, 2017) mají podobný pohled, nazývají tyto dvě paralelní formy Systém 1 a Systém 2.



Z tohoto označení vychází i Kahneman, který tyto dva systémy dále rozpracoval. Systém 1 je podle něj takový, který pracuje v pozadí, na jeho základě dochází k automatickým reakcím či složitějším, zautomatizovaným činnostem. Systém 2 naopak pracuje s vědomím úsilím a na základě aktivace systémem 1. (Kahneman, 2012, str. 25 – 36) Z meta-analýzy Wanga a kol. vyplývá tento druhý pohled na intuitivní a analytické myšlení jako více odpovídající realitě. Nejedná se o protikladné styly ale spíše provázané systémy působící vzájemně. (Wang et al, 2017)

Objevují se i studie zkoumající vztahy intuitivního a analytického myšlení na osobnostní model Velká pětka. Ukázalo se, že intuice má silné spojení s otevřeností (angl. extraversion), zatímco analytické myšlení souvisí více se svědomitostí (angl. conscientiousness) a otevřeností ke zkušenosti (angl. openness to experience). Toto zjištění může také podporovat myšlenku, dvou na sebe kolmých systému, které se mohou doplňovat. (Wang et al, 2017)

Hogarth uvádí, že intuici můžeme chápat jako proces, který sleduje vývoj dopředu nebo zpět v čase. Může se jednat o prediktivní funkci, kdy odhadujeme, co se bude dít (například, kam doletí vyhozený míč), nebo má diagnostickou funkci, kdy zpětně posuzujeme situaci a snažíme se přijít na příčinu. Zkoumání, do jaké míry je správné použití intuitivního procesu, je komplikované. Intuitivní myšlení se zdá být vhodnější v případě estetických problémů a v situacích, kdy nejde použít analytický proces. (Hogarth, 2010)

Kahneman uvádí skeptický pohled na intuici. Upřednostňuje užívání algoritmů nežli intuitivních expertíz. Vychází z Meehlových studií, které potvrzují vyšší úspěšnost matematických algoritmů při predikci jevů nežli intuitivní odhady expertů. Při práci s Gary Klainem se však shodli na tom, že využití intuice je vhodné v případě, že experti měli možnost rozvíjet svou intuici v pravidelném prostředí, pokud získávali zpětnou vazbu a brali v úvahu možnost vlastní chyby v úsudku. Kahneman odmítá využití intuice v nepravidelných podmínkách, jako je akciový trh či politologie, ale podporuje ji v prostředí, které je možné do značné míry předvídat, tedy například u lékařů či hasičů. (Kahneman, 2012, str. 238 – 262)

Gigerenzer také vnímá užitečnost intuitivního rozhodování zejména v jedné oblasti. Intuici vnímá jako jev, kdy víme, co děláme, ale nevíme proč. Považuje ji za rychlou metodu, která využívá jednoduché principy, jako jsou heuristiky k dosažení výsledku. Oproti Kahnemanovi zastává optimističtější pohled, považuje ji za velmi dobrý nástroj, který by neměl být považován za něco iracionálního a nedokonalého. Pomocí intuitivního myšlení chápeme situace v kontextu, nazývá ji tzv. „nevědomou inteligencí“ (Gigerenzer in Schautová, 2016b, str. 81), která je nepostradatelnou součástí našeho rozhodování. Rozděluje situace na prostředí s rizikem a prostředí nejistoty. V situacích nejistoty, které jsou častější v reálném životě, je využití intuice lepší. Nejistota je dána tím, že nemůžeme vědět veškeré podmínky situace. V situacích rizika, příkladem uvádí kasina, je lepší použít matematické kalkulace. (Gigerenzer, 2017)

V minulosti se vnímal velký rozdíl v intuitivním myšlení mezi pohlavími. Gigerenzer prováděl studie v Německu a Španělsku, aby posoudil, zda tento postoj pokračuje. Stále se v některých oblastech objevuje přesvědčení, že ženy mají lepší intuitivní schopnosti než muži. U obou zjistili, že lepší intuici v osobních situacích lidé přikládají ženám, naopak u mužů předpokládají dokonalejší využití v nebezpečných a investičních otázkách. Kulturní rozdíly se ukázaly v otázce vědy. Ve vědeckém bádání uvedli Španělé vyrovnanost mezi pohlavími, zatímco Němci se přiklánějí k přesvědčení větší úspěšnosti mužů. Vyšlo také najevo, že lidé upřednostňují lepší intuitivní schopnosti svému pohlaví než opačnému. (Kolektiv autorů, 2013)

## **Doporučení**

Z informací, které o rozhodování doposud víme, se můžeme poučit a brát je jako rady pro zlepšení našich rozhodovacích dovedností. Je zřejmá souvislost mezi rozhodováním a životní spokojeností. Rozhodnutí, která uděláme, formují a rozvíjí naši osobnost. Získáváme nové zkušenosti, které mohou pozitivně ovlivnit rozhodovací proces do budoucna a tím zlepšit náš pocit spokojenosti se sebou i s naším životem. Dále uvádíme několik doporučení, které z dosavadních zjištění vyplývají.

Důležité je, už v první fázi rozhodovacího procesu, správné pochopení situace. Uvědoměním si možných zkreslení při nahlížení na problém se můžeme chyb vyvarovat.

Pro lepší orientaci se doporučuje používat spíše frekvence nežli pravděpodobnost. Lépe si představíme 2 z 10 nežli 20 % pravděpodobnost určitého jevu. (Schautová, 2016a, str. 116)

Další radou je pravidlo: méně je více. Pokud jsme zavaleni spoustou situací, ve kterých se máme rozhodovat. Měli bychom si rozmyslet, jaké jsou nutné k řešení a jaké můžeme nechat být, či je delegovat. I zde se může využít Paretovo pravidlo 80/20. (Schwartz, 2005)

V případě situací nejistoty je vhodné redukovat počet alternativ, dávat možnosti do různých kategorií, aby rozhodování bylo přehlednější a nedocházelo k chybám. V situacích rizika se to doporučuje také v případě obsáhlého množství možností. V případě, že jsme v nějaké oblasti značně informovaní a máme mnoho zkušeností, doporučuje se spoléhat se na intuici. Také v komplexních problémech s velkým množstvím alternativ či složitých životních rozhodnutích je vhodné upřednostnit intuitivní myšlení. Zdá se být efektivnější a nevyvolává žádný nebo menší pocit nespokojenosti, oproti analytickému rozhodování. (Schautová, 2016a, str. 114 – 119)

Důležité je si i uvědomit odpovědnost, která vychází z rozhodnutí. Do jaké míry je vhodné rozhodovat se samostatně a kdy je vhodné rozhodování přenechat někomu jinému? Na tuto otázku není jednoduché odpovědět. Jak už jsme popisovali výše, mnohdy se z narůstajícího množství rozhodování stáváme pasivní z důvodu obav ze zodpovědnosti a možného následného zklamání z výsledku. Na druhou stranu, rozhodnutí o kritických událostech, jako například rodičů o odpojení dítěte od přístrojů zajišťující jeho život, se zdá být velmi škodlivé. Vede to k pocitům viny, zármutku až k příznakům deprese, jak ukázala studie. (Iyengar, 2010).

Dále se doporučuje všimnout si svých emocí. Jak už zdůrazňoval Damasio, emoce jsou nepostradatelné pro naše rozhodování. Často se jim však vyhýbáme nebo je potlačujeme, zatímco bychom si jich měli všimnout a přijímat je jako signál, který nám něco značí. Nevědomí s námi komunikuje skrze emoce. Je dobré se naučit všimnout a rozpoznávat tyto signály jelikož mnohé z našich funkcí probíhají bez našeho vědomí a tvoří inteligentní systém, který se nám snaží pomoci. S tím souvisí i schopnost využívání intuice. Schautová (2016) uvádí, že bychom intuici neměli považovat za vzdálenou ezoterickou kvalitu. Vnímá

ji jako důležitou dovednost, v které bychom se měli zlepšovat, získávat zkušenosti, které nám pomohou ji rozvíjet. (Schautová, 2016b, str. 145 – 148)

Důležitou funkci má i učení, které napomáhá celému rozhodovacímu procesu, od prvotních fází, kdy hledáme potřebné informace, i tím, že se můžeme nechat inspirovat zkušeností druhých až po závěrečnou část, kdy bychom se měli za celým procesem ohlédnout. Učením se ze zkušeností ostatních, jak jednájí v různých situacích je velice nápomocné. Je dobré si uvědomit, že životní cesty lidí si bývají často podobné a neměli bychom se nechat pohlitit přesvědčením stoprocentní jedinečnosti. Důležitá je v procesu rozhodování také zpětná vazba. Nabádá se ke změně pohledu na chyby, na které nahlížíme většinou s negativním nábojem, zatímco bychom je mohli brát jako možnost k rozvoji. Poskytují nám zpětnou vazbu, signál k přehodnocení procesu, který k chybě vedl. (Schautová, 2016a, str. 119 – 125)

# Praktická část

## 6. Cíl praktické části a design výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je charakterizovat rozhodování a identifikovat specifika rozhodovacího procesu u vysokoškolských studentů.

Základní výzkumná otázka: Zda a jakým způsobem studium na vysoké škole vstupuje do rozhodovacího procesu studenta?

Z uvedeného vyplývají následující úkoly:

- zmapovat obsahy rozhodování vysokoškolských studentů.
- z různých hledisek charakterizovat přístup vysokoškolských studentů k procesu rozhodování

Úkoly jsou naplňovány prostřednictvím následujícího výzkumného designu. Jedná se o smíšený výzkum, který se skládá z kvalitativní i kvantitativní části. Snaha o propojení těchto dvou přístupů poskytuje možnost zkoumat téma v širším kontextu a následně vybrat části, které budou sledovány hlouběji.

V rámci kvalitativní části, kterou jsme provedli formou rozhovorů, mapujeme rozhodovací proces obecně a na základě získaných dat jsme konstruovali dotazník pro kvantitativní šetření.

Kvantitativní část je založena na dotazníkovém šetření, vycházející z výsledků kvalitativní části. Zaměřili jsme se zde na hlediska faktografická – pohlaví, ročník, program a obor studia, do jaké míry ovlivňují přístup vysokoškolských studentů k rozhodování. Dalšími hledisky jsou specifické pohledy studentů na jejich rozhodování, inspirované teoretickou částí. Jedná se o rychlost rozhodování, využívání faktů či emocí, samostatnost rozhodování, spokojenost s rozhodnutím.

Na základě studia odborné literatury si dovoluujeme vyslovit předpoklad, že studijní obor nebo program respondenta souvisí s přístupem k rozhodovacímu procesu.

## 7. Kvalitativní část

První část výzkumu je uchopena kvalitativně, sleduje zkoumané jevy holisticky, v celé své šíři. Jedná se o nástroj, který lépe zachycuje multideterminovanost psychických jevů v celém svém kontextu. (Ferjenčík, 2010, str. 243 – 247)

### 7.1 Metodologie kvalitativní části

Kvalitativní výzkum probíhal formou strukturovaných rozhovorů. Otázky i jejich pořadí byly předem stanovené, při vedení rozhovoru jsme v případě potřeby využívali doplňujících otázek. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon a následně přepisovány, z přepisů jsme nejpodstatnější informace vložili do tabulky pro lepší přehlednost. Tabulku přikládáme v příloze (příloha č. 1). Cílem otázek bylo získat pojmy a jevy, které s rozhodováním vysokoškolských studentů souvisí.

#### Jednotlivé otázky rozhovoru:

První dvě otázky se zabývají obsahem rozhodování, zjišťují témata, která respondenti řeší a naopak, která neřeší či je přímo odmítají. Třetí otázka se zabývá pohledem na těžká rozhodnutí. Navazuje na předchozí a pokouší se zjistit, která témata připadají vysokoškolským studentům náročná. Čtvrtá a šestá otázka se zaměřuje na vlivy, které rozhodovací proces můžou narušovat. Pátá otázka se zabývá opakem předchozího, snaží se zjistit, co podle vybraných respondentů pomáhá při rozhodování.

1. Jaká všechna rozhodnutí musí dělat vysokoškolák?
2. Jsou nějaké oblasti, které by VŠ student neměl po dobu studia řešit?
3. Když se řekne těžké rozhodnutí, co to znamená?
4. Co je na rozhodování nebezpečné?
5. Znáte někoho ve svém okolí, kdo se rozhoduje lehce?
6. Proč se lidi nedokážou rozhodnout?

## 7.2 Výzkumný vzorek kvalitativní části

Vzorek respondentů pro kvalitativní část byl vytvořen na základě záměrného výběru. Znaky, které jsme stanovili pro výběr, byly takové, aby celkový vzorek obsahoval respondenty obojího pohlaví, různých oborů a ročníků studia i odlišných univerzit.

Rozhovory byly vedeny se sedmi respondenty. Charakterizujeme je blíže pro vytvoření lepší představy o zkoumaném vzorku. Jedná se o lidi, které blíže známe, jsme si vědomi možného snížení objektivity při vedení rozhovoru a riziku vzniku subjektivního zkreslení při analýze výsledků. Domníváme se však, že s pečlivým zpracováním tato rizika nebudou mít na stanovený cíl vliv.

- Respondent č. 1: žena, 24 let, studentka 3. ročníku Pedagogické fakulty ZČU v Plzni, současně na mateřské dovolené.
- Respondent č. 2: muž, 25 let, student 5. ročníku Podnikohospodářské fakulty VŠE v Praze.
- Respondent č. 3: žena, 23 let, studentka 1. ročníku Právnické fakulty ZČU v Plzni.
- Respondent č. 4: žena, 22 let, studentka 3. ročníku Filozofické fakulty JČU v Českých Budějovicích.
- Respondent č. 5: muž, 22 let, student 4. ročníku Elektrotechnické fakulty ZČU v Plzni.
- Respondent č. 6: žena, 22 let, studentka 4. ročníku Ekonomické fakulty JČU v Českých Budějovicích.
- Respondent č. 7: muž, 25 let, student doktorského programu Strojní fakulty ZČU v Plzni.

## 7.3 Výsledky kvalitativní části

Rozhovory probíhaly v klidném prostředí bez vyrušování. Všichni respondenti odpovídali bez větších problémů, pouze u některých se objevovala zpočátku nervozita z nahrávání na diktafon. Tento stav po chvíli pominul a u žádného z nich nebyl důvodem pro přerušování rozhovoru, resp. nahrávání. Po následném přepsání nahrávek, jsme informace z odpovědí strukturovali do jednotlivých kategorií.

## Popis jednotlivých kategorií

- Témata k řešení

Kategorie zahrnuje oblasti, o kterých přemýšlí, rozhodují se vysokoškolští studenti.

- a) Konkrétní oblasti – specifická témata, která řeší studenti, tedy: škola, volný čas, práce, peníze, bydlení, každodenní skutečnosti (jídlo, oblečení), děti, rodina, kamarádi, partner.
- b) Obecné oblasti – témata, která jsou abstraktní, nespecifická, tedy: přemýšlení o budoucnosti, výběr povolání a specializace oboru.

- Témata, která by vysokoškolští studenti neměli řešit

Jedná se o odklad určitých rozhodnutí, a to z důvodu právě probíhajícího studia. Přemýšlení o těchto tématech by mohlo narušit dokončení studia vysoké školy. Přemýšlení nad těmito tématy by mohlo bránit k dostatečnému soustředění se na školu, která je pro VŠ studenty zásadní. Nachází se zde oblasti k zajištění života či finanční stránka, zároveň i otázky související s budoucí fází života. Objevují se také témata, která se VŠ studentů přímo nedotýkají, ale jednou budou (např. penze), či problémy s kterými se v jejich věku mohou setkávat (např. drogová závislost a sebevraždy).

Respondenti také odpovídali, že VŠ student by se neměl vyhýbat ničemu, že každá zkušenost a každé rozhodnutí je obohacující, nelze od témat utíkat (shrnuo pod slovo „nic“ v tabulce).

Z rozhovorů vyšly tyto oblasti: existenční problémy, peníze, rodina (její zakládání), děti, vytváření dlouhodobého zázemí (stavba domu, koupě bytu), trvalé povolání, partnerství, móda, odpad, penze, sebevražda, drogová závislost, nic.

- Těžká rozhodnutí

Kategorie popisuje pohled VŠ studentů na pojem těžké rozhodnutí. Rozděluje ji do dvou podkategorií, obecné vymezení a konkrétní příklady těžkých rozhodnutí.



- a) Obecné vymezení těžkých rozhodnutí – rozhodnutí zásadní, životní, s nejistými výsledky, nedostatečné pochopení situace, rozhodnutí, kdy nelze určit, co je špatně a co dobře (obě varianty dobré či špatné), o zdravotním stavu, rozhodnutí typu Sofiina volba, „budu dělat to, co chci nebo to, co se ode mne očekává“, morální rozhodnutí.
  - b) Konkrétní příklady těžkých rozhodnutí – rodina vs. kariéra, rodina vs. moje cíle, výběr mezi rodiči v dětství, rozchod s partnerem, výběr oboru studia, budoucí povolání, vzít si hypotéku, svatba, cestování, setrvání v konfliktním vztahu
- Rizika rozhodování

Vyjadřuje názor, co může být na rozhodování nebezpečné. Zároveň ukazuje představu, s kterou si VŠ studenti definují špatné rozhodnutí.

Patří sem:

- Nerozhodnost – souvisí s tím strach ze změny, lenost, protichůdné chování (přestože se rozhodnu, chovám se jako nerozhodnutý).
  - Strach, že se rozhodnu špatně – souvisí s tím lítost z rozhodnutí, strach, že ublížím ostatním.
  - Impulzivita – zbrklé rozhodování.
  - Narušující osobnost v případě, že se rozhoduji podle druhých a ne podle sebe (nevěřím vlastní schopnosti se rozhodnout, neposlouchám svůj vnitřní pocit).
  - Riziko vnějších faktorů, které ovlivňují naše rozhodnutí (manipulace).
- Lehkost v rozhodování

Kategorie, která zahrnuje představy VŠ studentů o lehkém rozhodování. Zařazujeme sem příčiny, které podle nich usnadňují rozhodování a jak se takové rozhodování projevuje. Objevují se zde dvě verze, které se k sobě ve většině případů staví protikladně, některé se prolínají, např. motivace.

- a) zkušenosti, uvědomuje si emoce, nebojí se změny, důvěra v sebe, pokora, předvídá následky, empatie, pečovatelská

- b) netrpělivost, nepřemýšlí nad následky, „je mu všechno jedno“, strach z nejistoty, neuvědomuje si emoce, rozhoduje za něj někdo jiný, nižší sebeuvědomění, opilý člověk, motivace
- Důvody nerozhodnosti

Kategorie zachycuje důvody, které mohou komplikovat a odkládat rozhodnutí. Vyjadřují příčiny nerozhodnosti u lidí podle studentů, s kterými jsme vedli rozhovor.

Uváděné důvody: strach ze špatného rozhodnutí, strach ze změny, nepřehledná situace, neposlouchání emocí, nízké sebevědomí, přehnané přemýšlení, strach z odpovědnosti, submisivita, strach z nahlížení okolí, lenost.

Po stanovení kategorií jsme provedli kvalitativní analýzu, z které jsme získali tyto výsledky:

**Kategorie „Témata k řešení“ a „Témata, která by vysokoškolští studenti neměli řešit“ se prolínají.**

V těchto dvou kategoriích se objevují stejná témata, jako budoucí povolání, peníze, bydlení. Z rozhovorů vylívá, že VŠ studenti si zakazují tyto témata řešit, jelikož je odvádí od dokončení studia, ale zároveň mnohé z toho řešit musí a řeší, protože se jedná o ontogenetický úkol.

Tento rozdíl mezi racionálně zdůvodněným požadavkem (okolí) a realitou vycházejících z jejich přirozenosti poukazuje na ontogenetický problém, který je pro období rané dospělosti specifický a jeho splnění směřuje k přechodu k další vývojové fázi, dospělosti. Podle Eriksona je základním vývojovým úkolem adolescentů vyřešit konflikt mezi identitou a zmatečností rolí, který se ve výzkumu objevuje více než konflikt odpovídající rané dospělosti, intimita versus osamělost. (Thorová, 2015, str. 283 – 285) Můžeme usuzovat, že výzkum potvrzuje názory o tzv. nezralé či vynořující se dospělosti, kdy je v dnešní době patrné zpomalení přechodu mezi adolescencí a zralou dospělostí.

## **Kategorie „Lehkost v rozhodování“ a „Důvody nerozhodnosti“ se prolínají**

Tyto dvě kategorie spolu vzájemně souvisí, první z nich vyjadřuje důvody snadného rozhodování a druhá její opak. Kategorie „Lehkost v rozhodování“ v sobě odráží určitý kontrast v představách o lehkém rozhodování. Na jedné straně se jedná o rozhodování bez rozmyslu, zaměřené na materiální oblasti, ale i lhostejné k emocím a vlastnímu úsudku. Na druhé straně je pohled na rozhodného člověka jako na pokornou, zkušenou bytost, vnímající vlastní emoce a intuici a přihlížející k okolím.

Z analýzy vyplývá, že témata obsažená v obou kategoriích se doplňují v názoru, že rozhodnutí méně přemýšlí nad následky. Dále vychází, že podle respondentů je základním důvodem nerozhodnosti strach, nejčastěji strach ze změny, podobné stanovisko se odráží i v kategorii „Lehkost v rozhodování“, kdy snadnému rozhodování napomáhá spíše bezstarostné prožívání.

## **8. Kvantitativní část**

Kvantitativní část navazuje na kvalitativní šetření, které sloužilo k vytvoření širšího pohledu na rozhodování u vysokoškolských studentů a bylo zdrojem informací pro vypracování dotazníku.

Kvantitativní výzkum slouží pro zachycení významnosti zkoumaných jevů v rámci populace. Umožňuje pracovat v kratším čase s větším rozsahem výzkumného vzorku, který může poskytnout větší reprezentativnost.

### **8.1 Metodologie kvantitativní části**

Kvantitativní část získává informace z dotazníkového šetření, které přikládáme v příloze č. 2. Dotazník je rozdělen na dvě části, první zjišťuje faktografické údaje (pohlaví, věk, ročník, program, obor) a druhá, specifická se zabývá otázkami pohledu na rozhodování (obsahy rozhodování, přístupy k rozhodování, pohled na vlastní rozhodovací strategie). Formu položek jsme u většiny volili pomocí Likertových škál, které měří názory respondentů. Jednalo se o tří-bodové a čtyř-bodové škály. Čtyř-bodové škály jsme volili z důvodu

vyhnutí se nevyhraněným odpovědím, respondenti byli nuceni se přiklonit k jedné verzi. Část položek byla konstruována tak, aby respondenti seřadili pojmy podle jejich intenzity. Pojmy, které jsme použili v jednotlivých položkách, jsme získali z kvalitativní části bakalářské práce. Dotazník byl vytvořen tak, aby zachytil hlediska, o kterých se domníváme, že mohou ovlivňovat rozhodování vysokoškoláků.

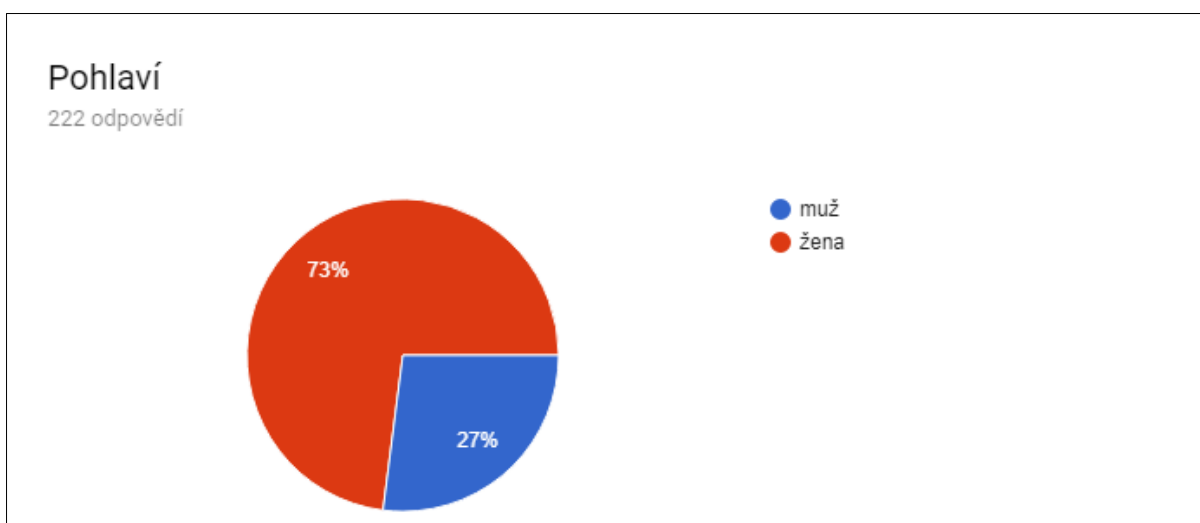
Jednalo se o online dotazníkovou metodu, která byla vytvořena ve formulářích Google docs, což umožnilo získávat respondenty přes internet. Následně poskytoval výsledky ve formě tabulky Microsoft Excel. Z této tabulky jsme získali informace převedené do přehledných grafů, které ukazují ucelený pohled výzkumného vzorku na problematiku rozhodování. Po zvážení obecných výsledků vycházejících z grafů jsme stanovili hlediska, která jsme zkoumala hlouběji. Jsou jimi: pohlaví, ročník, program, obor vysokoškolského studia, dále preference rozhodovací strategie – pomalé/rychlé, založené na faktech či emocích, samostatnost či nesamostatnost v rozhodování. Tato hlediska jsme porovnávali s daty popisujícími obsah rozhodování a s odpověďmi zachycujícími názor studentů na to, co pomáhá rozhodování, co naopak může být důvodem nerozhodnosti a jaká jsou rizika rozhodování. Pro porovnávání jednotlivých hledisek mezi sebou jsme využili funkce Microsoft Excel, kde jsme vytvářeli tabulky s hodnotami vážených průměrů, abychom zjistili, zda se mezi nimi objevují významné rozdíly.

Dále jsme u vybraných hledisek pro hlubší analýzu výsledků použili metodu popisné statistiky chí kvadrát, abychom zjistili, zda nalezneme statisticky významné souvislosti mezi jevy. Metoda chí kvadrátu se používá při práci s numerickými daty k posouzení vztahů mezi zkoumanými jevy. Hlediska, která jsme zkoumali pomocí chí kvadrátu, byly programy a obory studia respondentů a jejich vliv na témata a přístupy k rozhodování. Pro výpočet chí kvadrátu jsme vytvořili kontingenční tabulky s četnostmi studentů v jednotlivých hlediscích. Sledované jevy jsme zúžili na odpovědi s nejvyšší intenzitou (u položek obsahujících přístupy k rozhodování) či nejvyšší frekvencí (u položek obsahujících témata rozhodování). K výpočtu jsme využili aplikaci, kterou vytvořil bývalý student FPE Milan Kábrt, dostupnou na webové stránce: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti>,

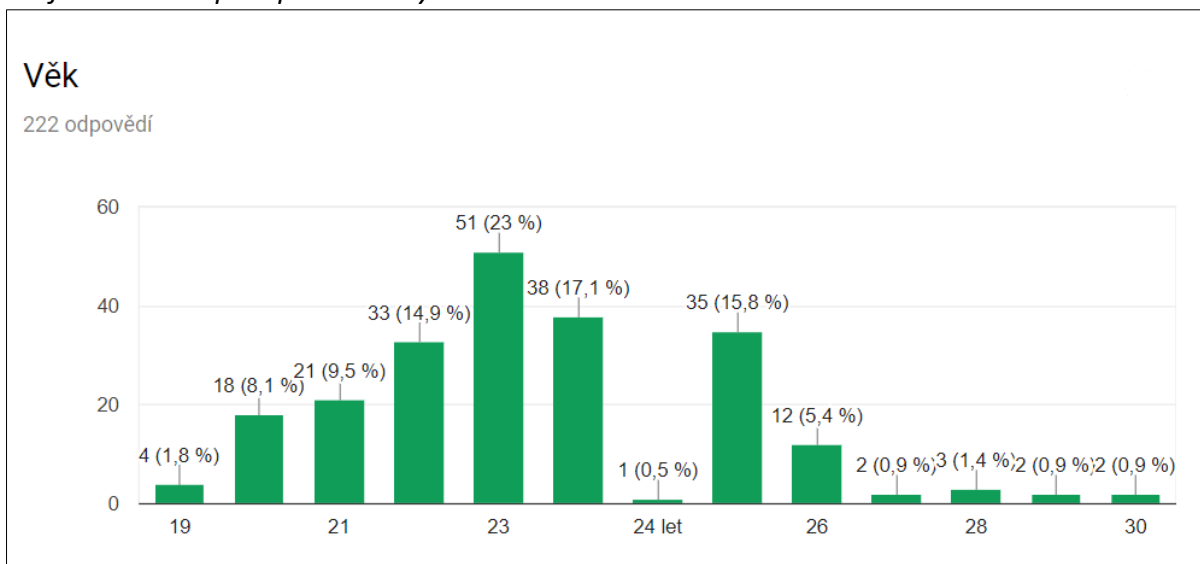
## 8.2 Výzkumný vzorek kvantitativní části

Pro online dotazníkové šetření jsme získali 222 respondentů. Jednalo se o příležitostný výběr, kdy jsme oslovovali účastníky prostřednictvím sociální sítě Facebook. Mezi respondenty jsou vysokoškolští studenti obou pohlaví, do 30 let věku včetně, kteří studují různé apobace, ročníky a programy.

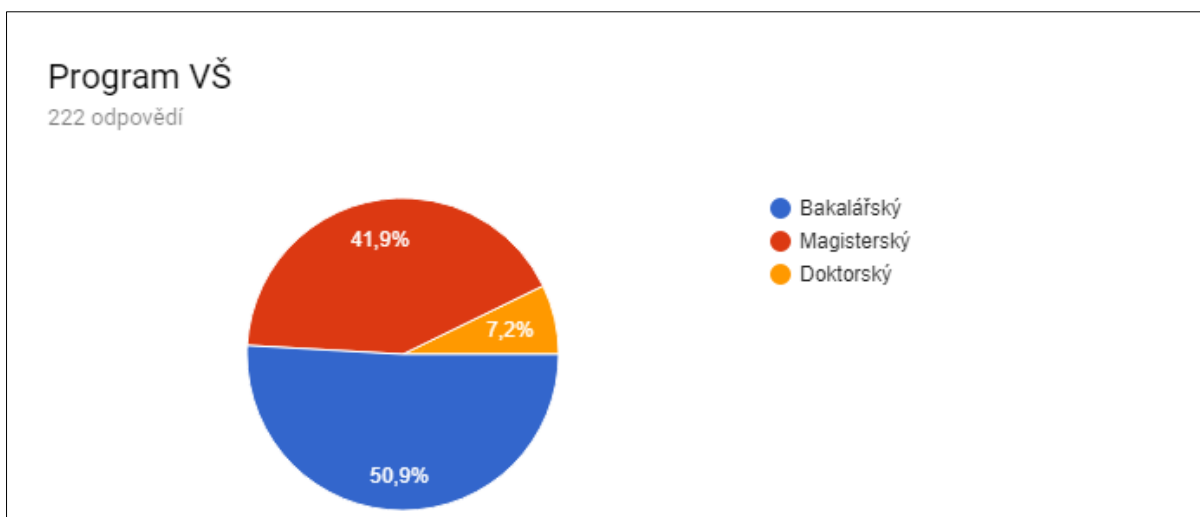
Pro lepší představu výzkumného vzorku přikládáme grafy popisující zastoupení jednotlivých kategorií.



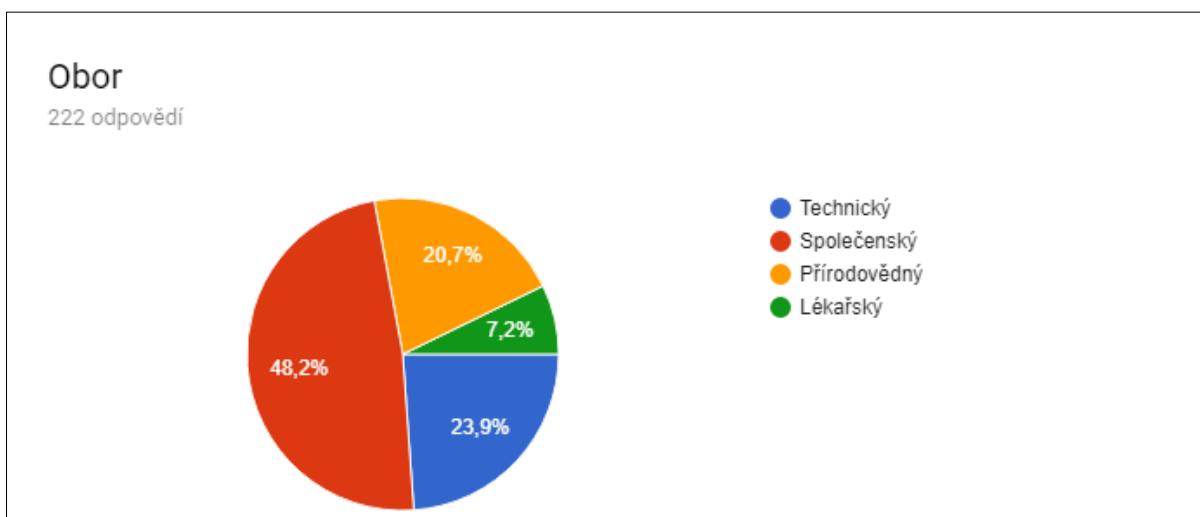
Graf č. 1: Zastoupení pohlaví u výzkumného vzorku



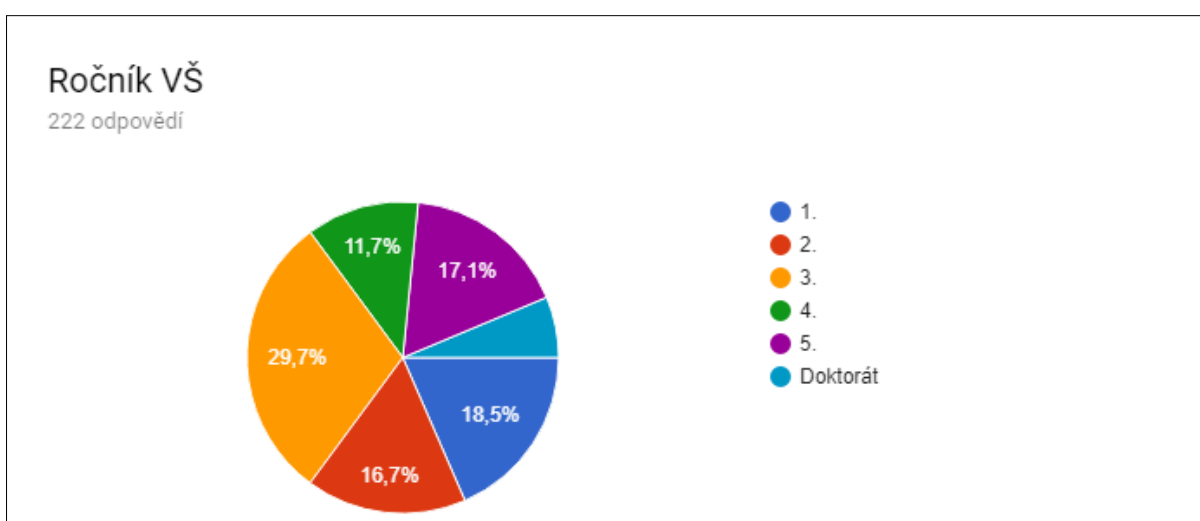
Graf č. 2: Rozložení věku výzkumného vzorku



Graf č. 3: Rozdělení výzkumného vzorku podle vysokoškolského programu



Graf č. 4: Rozdělení výzkumného vzorku podle oboru studia



Graf č. 5: Rozdělení výzkumného vzorku podle ročníku studia

### 8.3 Výsledky kvantitativní části

Výsledky pro přehlednost rozdělujeme do tří částí. První všeobecné informace, vycházející z celkového shrnutí odpovědí, další z porovnání vybraných hledisek pomocí vážených průměrů a poslední výsledky zpracovány metodou chí kvadrát.

#### Celkové výsledky

První část výsledků zahrnuje celkovou analýzu všech respondentů a jejich reakcí na položky dotazníku. Z odpovědí na obsahy rozhodování vyplývá, že pro respondenty je nejvíce frekventované téma rozhodování škola, kterou zvolilo za častou 177 z nich. Poté pokračuje partnerství a dále peníze. Nejméně často řeší bydlení následně každodenní skutečnosti (jako jídlo a oblečení) a rodinu. Respondenti nejvíce odkládají stavbu domu (118 respondentů) a zakládání rodiny. Tyto výsledky se vzájemně mezi sebou podporují.

Ze seřadovací položky na téma těžká rozhodnutí nejvyšší intenzitu získala situace „co opravdu chci dělat“ a nejnižší „zůstat v konfliktním vztahu vs. rozejít se s partnerem“. Celkové pořadí zachycuji v tabulce č. 1:

Tabulka č. 1: Seřazení těžkých rozhodnutí podle intenzity

<b>6 (nejvyšší intenzita)</b>	Rozhodnout se, co opravdu chci dělat (povolání).
<b>5</b>	Zůstat na VŠ nebo už vydělávat.
<b>4</b>	Rozhodnout za někoho jiného (obecně).
<b>3</b>	Žít podle sebe nebo podle očekávání druhých.
<b>2</b>	Upřednostnit rodinu nebo kariéru.
<b>1 (nejnižší intenzita)</b>	Zůstat v konfliktním vztahu nebo se rozejít s partnerem.

Z výsledků vyplývá, že pro respondenty je velmi aktuální těžké rozhodnutí, zjistit, jaké povolání chtějí vykonávat. Přesto, že studují vysokou školu, obor, který si zvolili, nejsou si jisti, zda je to oblast jejich následného povolání.

Z další položky, která se orientovala na rizika rozhodování, vychází s nejvyšším bodem „rozhodnu se špatně“, sestupně pokračují „rozhodnu se zbrkle“, „nerozhodnu se podle sebe“ a jako nejméně špatná situace „nerozhodnu se“.

Výsledky z položky tážající se po tom, co pomáhá při rozhodování, jsou:

Tabulka č. 2: Seřazení škály „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ podle intenzity

<b>7 (nejvíce pomáhá)</b>	„když věří sám v sebe“
<b>6</b>	„když má hodně zkušeností“
<b>5</b>	„když je dostatečně motivovaný“
<b>4</b>	„když vnímá své emoce“
<b>3</b>	„když o tom moc nepřemýšlí“
<b>2</b>	„když je mu všechno jedno“
<b>1 (nejméně pomáhá)</b>	„když je netrpělivý“

Z šetření je patrné, že za nejvíce přínosné pro rozhodování nejvyšší počet respondentů považuje, když člověk věří sám v sebe (82 respondentů). Další důležité vlastnosti jsou zkušenosti, motivace či vnímání emocí. V porovnání s výsledky kvalitativní části, je patrné, že respondenti dávají přednost spíše rozhodovacím strategiím uvědomělého rozhodujícího se jedince.

Další položka vyjadřuje názor respondentů na otázku, proč se lidé nedokáží rozhodnout. Tabulka č. 3 ukazuje výsledné pořadí pro jednotlivé zkoumané kategorie:

Tabulka č. 3: Seřazení škály důvodů nerozhodnosti podle intenzity

<b>6 (nejvyšší intenzita)</b>	„strach, že se rozhodnou špatně“
<b>5</b>	„bojí se změny“
<b>4</b>	„mají nízké sebevědomí“
<b>3</b>	„bojí se odpovědnosti“
<b>2</b>	„mají moc možností na výběr“
<b>1 (nejnižší intenzita)</b>	„jsou líní“

Nejvíce voleb (86 respondentů) pro nejvyšší intenzitu získala situace strachu ze špatného rozhodnutí. Nejvíce voleb pro nejnižší intenzitu bylo dáno lenosti (68 respondentů).



Můžeme usuzovat, že respondenti vnímají důvody nerozhodnosti v širším kontextu než pouze v povrchných znacích.

Další položky poskytují informace o tom, jak se vnímají respondenti v procesu rozhodování. Ze škálové otázky vychází, že vyšší část respondentů se vnímá jako spíše rozhodných (44%). Škála na zjištění názoru na rychlost respondentů rozděluje výzkumný vzorek na dvě podobné poloviny, lišící se o 4,5 % pro spíše pomalé rozhodování. Podobné výsledky vyšli i u položky na zjišťování preference rozhodovací strategie založené na faktech či na pocitech. Výzkumný vzorek je v tomto případě rozdělen na dvě poloviny, z nichž o 10 % více je přikládáno strategii založené na faktech. 84 % respondentů vybralo, že jejich rozhodování považují za spíše efektivní a 92 % jsou se svými rozhodnutími spokojeni. V položkách zjišťující samostatnost v rozhodování vyšlo, že větší část respondentů se raději rozhoduje sama (76,5 %) a 19,8 % raději přenechává rozhodnutí na někom jiném. Svobodnou volbu vnímají účastníci spíše pozitivně (92 %). Grafy těchto výsledků přikládám do příloh, jedná se o přílohy č. 3 až 9.

### **Výsledky z porovnání vážených průměrů**

V další části výzkumu jsme zkoumali souvislosti mezi hledisky – pohlaví, ročník studia, program studia, obor studia, rychlost rozhodování, rozhodovací strategie založené na faktech či pocitech, samostatnost v rozhodování. K umožnění srovnání jsme data zpracovali do podoby vážených průměrů. Výsledky přikládáme v grafickém provedení pouze u těch položek, u kterých byly zjištěny rozdíly, abychom zamezili nadbytečnosti informací.

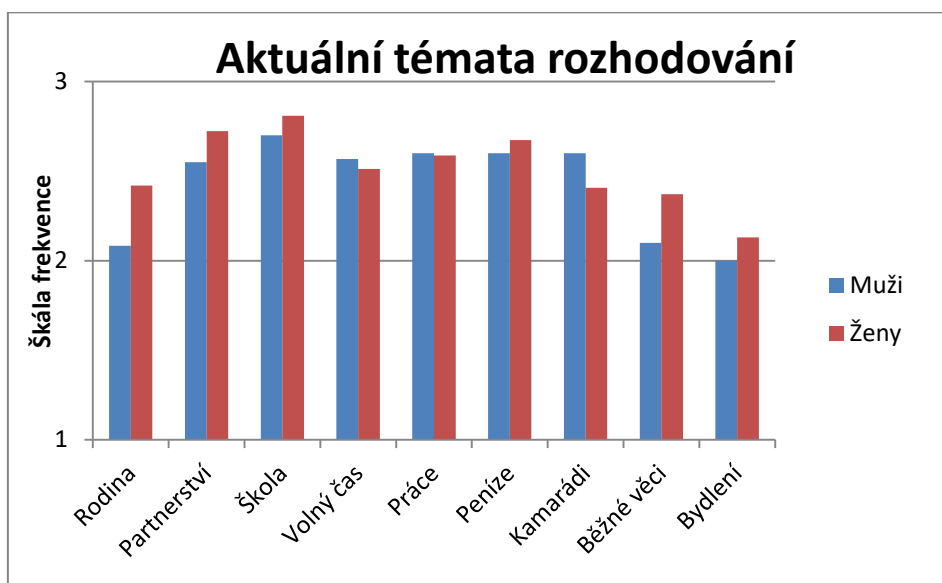
Při porovnání odpovědí mezi pohlavími vyšlo, že větší část témat řeší více ženy než muži. Položky, které řeší více muži, jsou kamarádi, volný čas a práce. Partnerství, rodinu a každodenní skutečnosti s vyšším rozdílem řeší více ženy (viz. graf č. 6) Mezi odkládanými tématy nejsou významné rozdíly, u obou je nejvíce zastoupeno stavba domu či koupě bytu, existenční problémy a zakládání rodiny.

Ženy vnímají jako těžší než muži rozhodnout se „co opravdu chci dělat“ a otázku „žít podle sebe nebo podle očekávání druhých“. Muži více než ženy považují za těžké rozhodnutí problém „rodina vs. kariéra“ a „zůstat na VŠ nebo už vydělávat“.

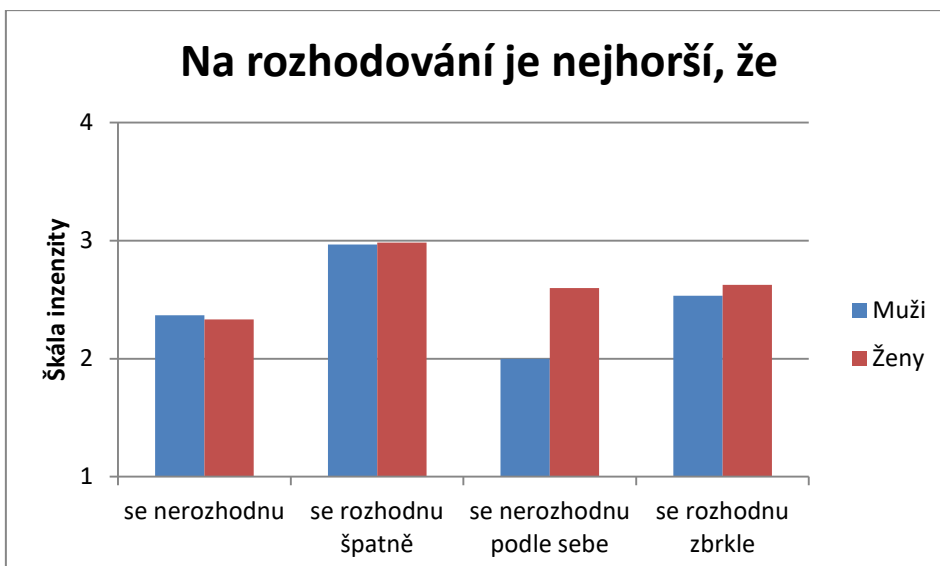
Z grafu č. 7 je patrné, že v položce, co je nejhorší na rozhodování ženy s větším rozdílem vnímají za rizikovější, že se nerozhodnou podle sebe, muži tuto situaci vnímají jako nejméně riskantní.

Na grafu č. 8 můžeme vidět, že ženy vnímají jako nejvíce nápomocné při rozhodování když člověk věří sám v sebe, zatímco muži upřednostňují vliv zkušeností. Ženy vybrali jako důležitější pozitivní vliv emocí než muži, kteří mají vyšší zastoupení než ženy u položky „když je mu všechno jedno“.

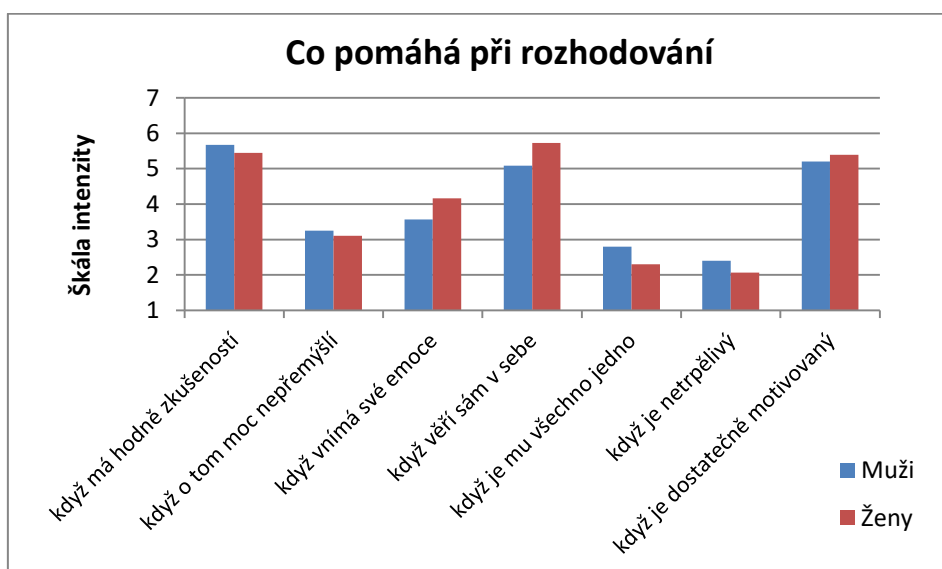
Graf č. 9 dokládá výsledky důvodů nerozhodnosti. Za nejvíce intenzivní důvod nerozhodnosti ženy považují situaci, že se rozhodnou špatně, u mužů vyšlo nejvíce strach ze změny. Ženy i více vnímají nízké sebevědomí jako důvod nerozhodnosti než muži.



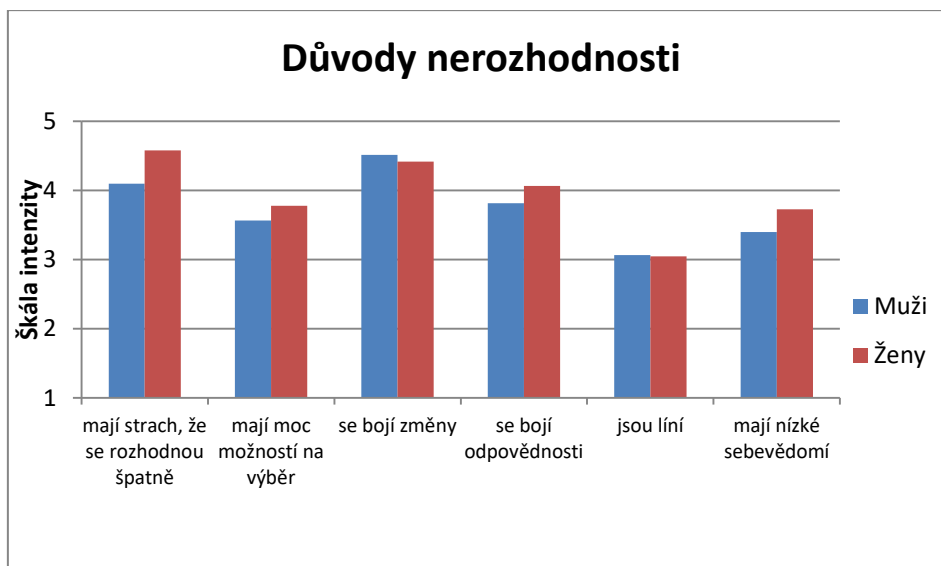
Graf č. 6: Aktuální témata rozhodování u pohlaví



Graf č. 7: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u pohlaví



Graf č. 8: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u pohlaví



Graf č. 9: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u pohlaví

Z porovnání výsledků mezi programy, které respondenti studují, vychází následující výsledky. Část z nich, u kterých jsme zjistili rozdíly, přikládáme v grafech.

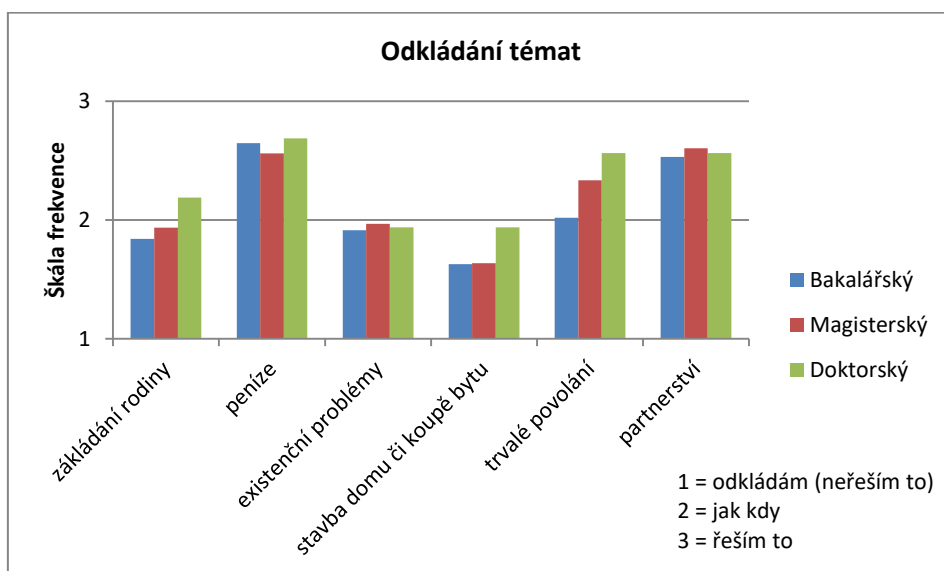
Doktorandi častěji řeší většinu zkoumaných témat než ostatní programy, menší frekvenci oproti bakalářům a magistrům mají u položek volný čas, kamarádi a běžné věci. U odkládání témat výsledky ukázali (viz. graf č. 10), že frekvence položky trvalé povolání rovnoměrně stoupá s vyšším programem vysoké školy. Nejméně ji řeší bakaláři a nejvíce doktorandi. Zdá se, že to je jedno s témat, které se s rostoucím programem mírně zvyšuje.

Z grafu č. 11 zachycujícího rozdíly v těžkých rozhodnutích si můžeme všimnout klesání intenzity situace „rozhodnout se, co opravdu chci dělat“ se zvyšujícím se studijním programem respondentů. Bakaláři ho považují za těžší než magistři a doktorandi. Pro bakaláře i magistry je to nejvíce intenzivní, zatímco pro doktorandy je nejvíce zásadní typ „zůstat na VŠ nebo si vydělávat“. V situaci „žít podle sebe nebo podle očekávání druhých“ mají nejvyšší intenzitu magistři, nejnižší ji mají doktorandi. Můžeme z toho usuzovat, že je to typ rozhodnutí, kterým se zabývají spíše studenti magisterských programů a kteří to považují za druhé nejnáročnější.

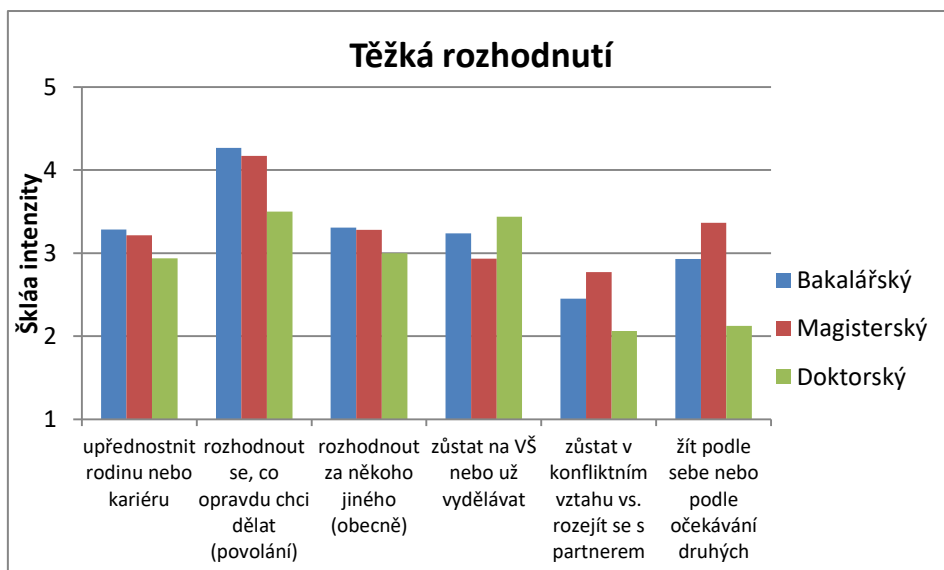
Pro doktorandy je nejhorší na rozhodování ze zvolených situací to, že se rozhodnou zbrkle. U bakalářů a magistrů převažuje jako více intenzivní, že se rozhodnou špatně.

Doktorandi se oproti bakalářům i magistrům méně bojí, že by se nerozhodli vůbec (viz. graf č. 12).

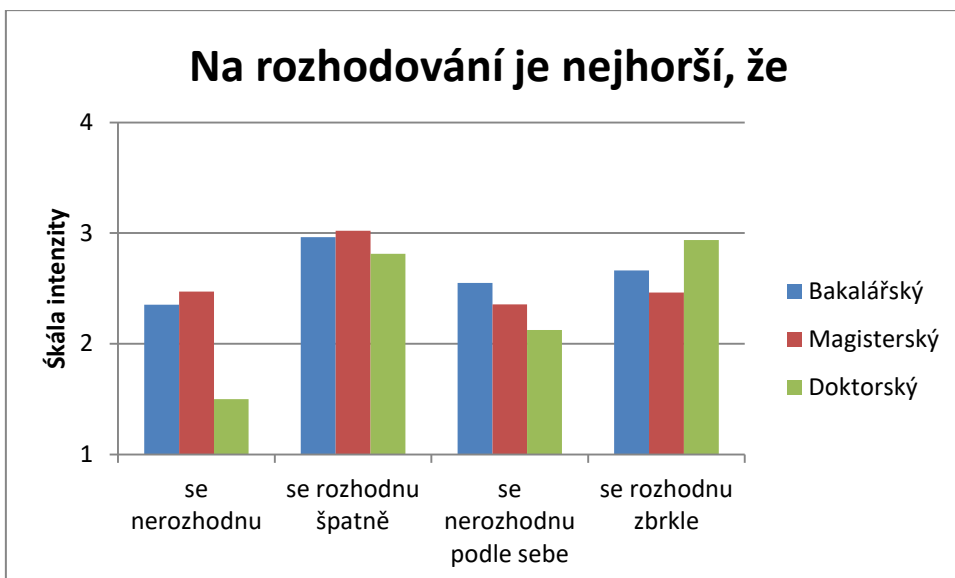
U položek, co pomáhá rozhodování, a důvodů nerozhodnosti nebyly nalezeny významnější rozdíly.



Graf č. 10: Odkládaná témata u VŠ programů

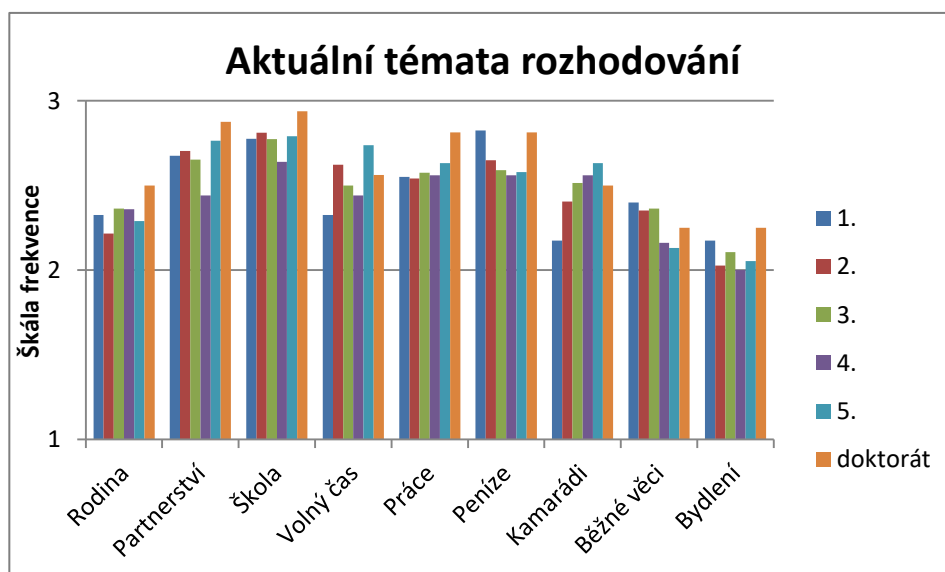


Graf č. 11: Škála těžkých rozhodnutí u VŠ programů



Graf č. 12: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u VŠ programů

Z analýzy výsledků rozdílů mezi ročníky vysoké školy jsme zjistili, že jsou do značné míry podobné s výsledky studijních programů. Příkládám pouze jeden graf (č. 13), který ukazuje témata rozhodování a jejich srovnání mezi ročníky studia respondentů. Z grafu je patrné, že téma peněz řeší nejvíce 1. ročníky a doktorandi. Důvodem 1. ročníků může být změna životního stylu po střední škole, např. změna bydlení (velká část studentů začne bydlet bez rodičů). S tím souvisí i téma bydlení, které se také objevují s největší frekvencí u 1. ročníků a doktorandů.



Graf č. 13: Aktuální témata rozhodování podle VŠ ročníků

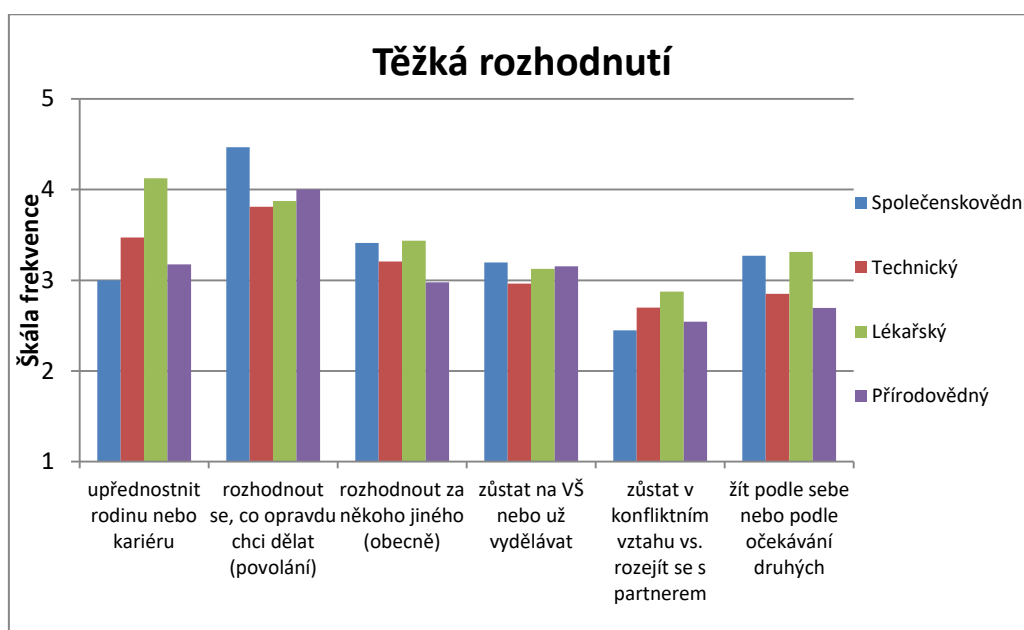
Další hledisko zkoumání jsou studijní obory respondentů. U témat rozhodování nejsou výrazné rozdíly, pouze u respondentů s technickým oborem je nižší frekvence u položek rodina a partnerství oproti ostatním oborům.

Graf č. 14, obsahující srovnání těžkých rozhodnutí, ukazuje, že všechny obory kromě lékařského považují jako nejtěžší typ rozhodnout se, co opravdu chtějí dělat. Respondenti s lékařským oborem dali v průměru více bodů rozhodnutí rodina vs. kariéra.

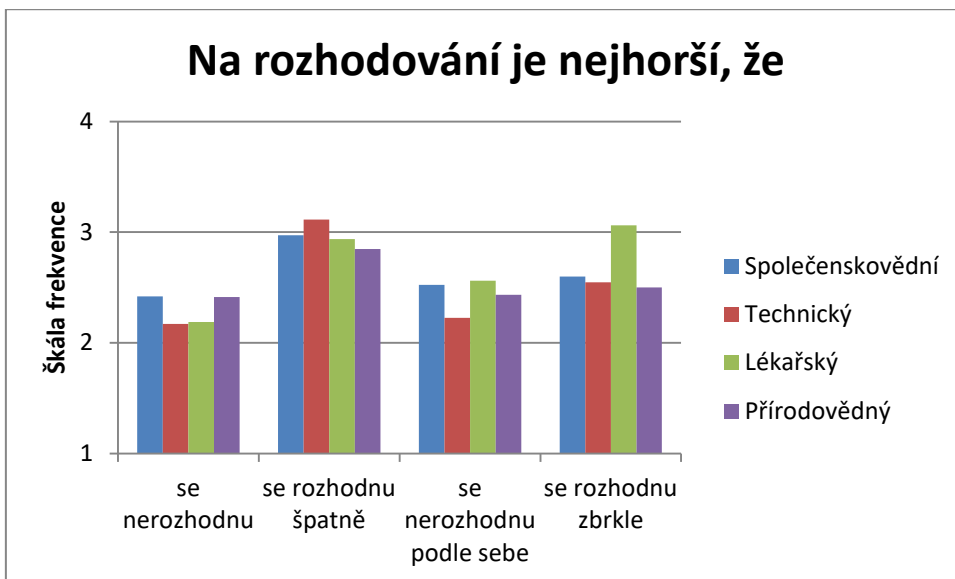
Graf č. 15 zachycuje odpovědi, co je nejhorší na rozhodování. Pro studenty lékařských fakult se zdá být nejhorší, že se rozhodnou zbrkle, zatímco u ostatních oborů je to strach, že se rozhodnou špatně. Tento výsledek může souviset s faktem, že lékaři se ve svém povolání mnohdy musí rozhodovat pod tlakem a proto se tohoto rizika více bojí.

V otázce, co pomáhá rozhodování, se objevují rozdíly mezi obory. Respondenti studující technické a lékařské obory nejvýše hodnotí vliv zkušeností, zatímco společenskovední a přírodovědný dali nejvíce bodů důvěře v sebe.

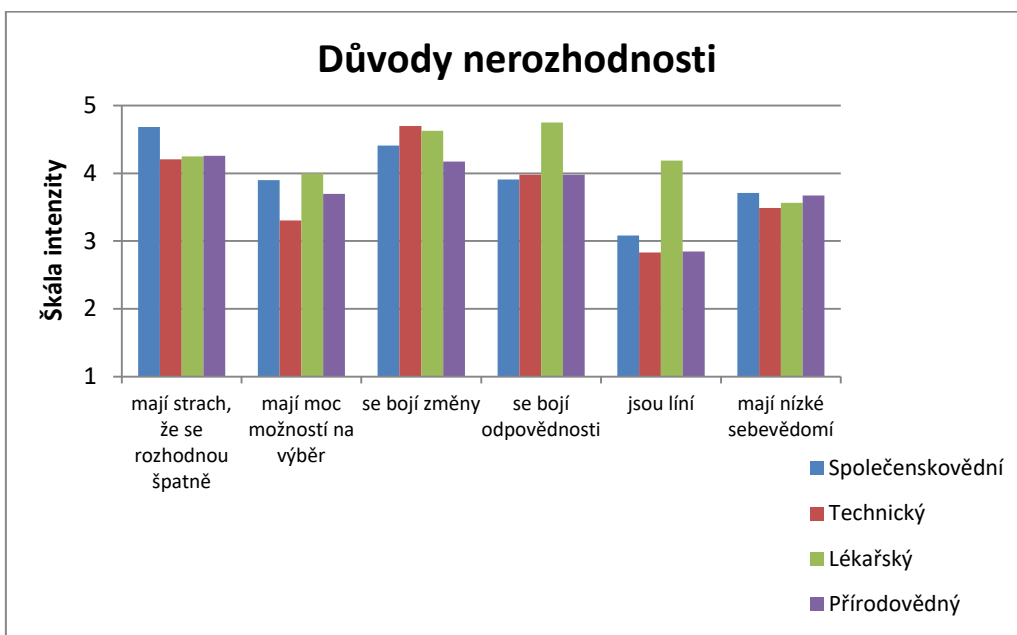
V položce důvodů k nerozhodnosti se názory mezi obory mění, jak je patrné z grafu č. 16. U společenského a přírodovědného oboru je nejvyšší průměrné zastoupení u strachu ze špatného rozhodnutí, u lékařského se jedná o strach z odpovědnosti a u technického strach ze změny. U lékařského oboru je i na vysoké pozici oproti jiným lenost jako důvod nerozhodnosti.



Graf č. 14: Škála těžkých rozhodnutí u VŠ oborů



Graf č. 15: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u VŠ oborů



Graf č. 16: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u VŠ oborů

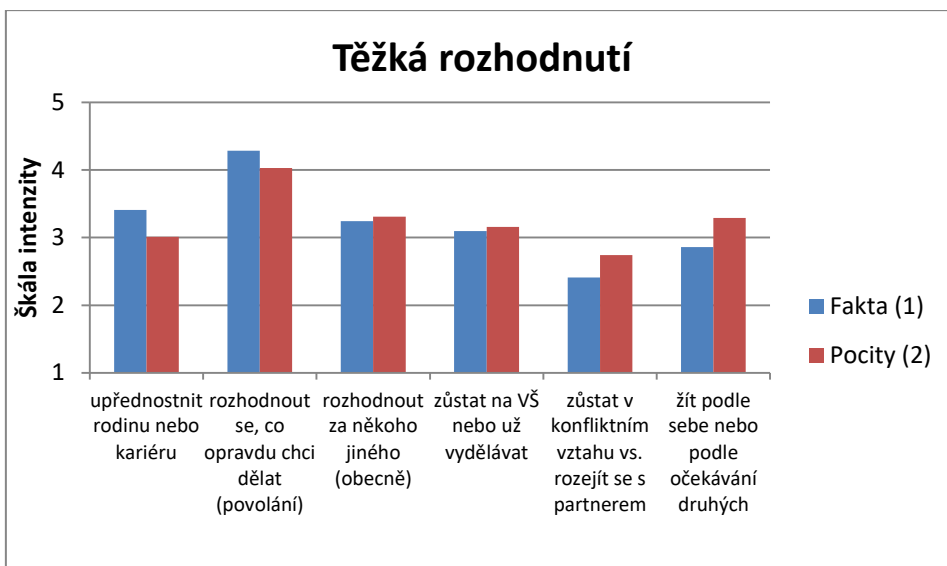
Další hlediska, která jsme porovnávali, jsou pohledy respondentů na své rozhodovací strategie. Zaměřili jsme se na rychlost rozhodování, preferenci strategie založené na faktech či pocitech a samostatnost či nesamostatnost v rozhodování.

Při porovnávání rychlosti v rozhodování nejsou výrazné rozdíly mezi respondenty, kteří se rozhodují spíše rychle a kteří spíše pomalu. Ti, co se považují za spíše rychle se rozhodující, mají tendence zkoumaná témata více odkládat. Mezi nejhoršími situacemi na

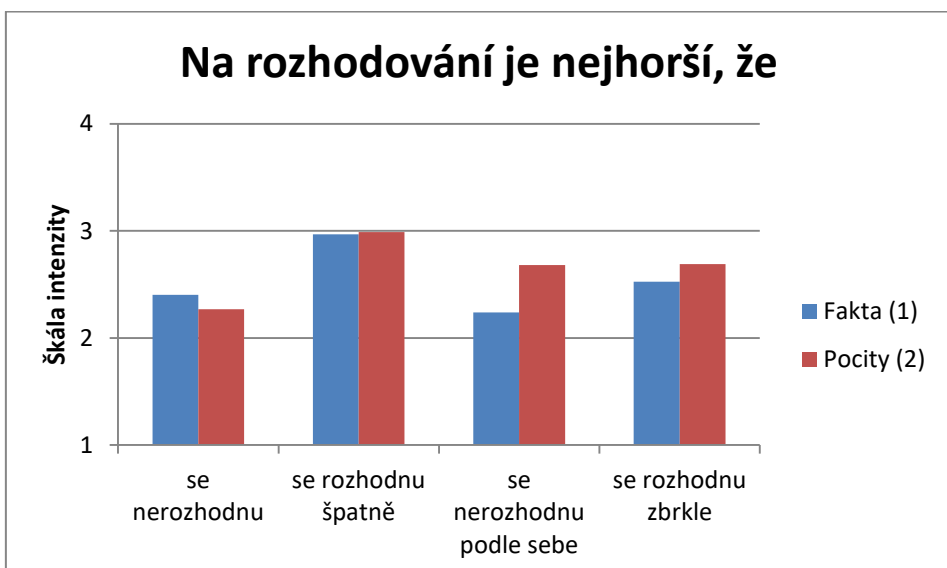


rozhodování mají větší průměrné zastoupení u položky zbrklého rozhodnutí ti, co jsou spíše rychlejší v rozhodování. U lenosti, jako důvodu nerozhodnosti dali více voleb také spíše rychle rozhodující se respondenti. Grafy k těmto výsledkům přikládáme v příloze č. 10 až 12.

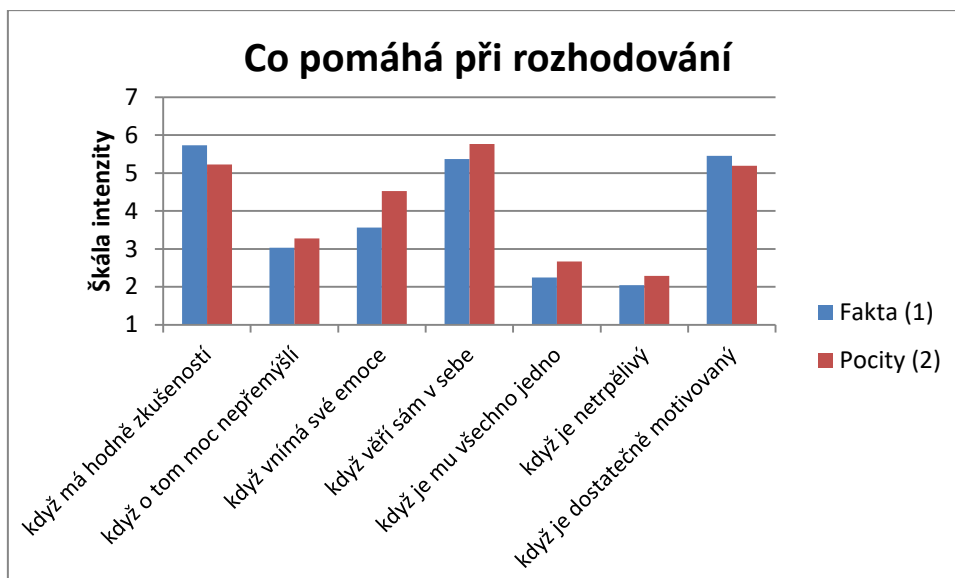
Mezi respondenty, kteří upřednostňují fakta a těmi, kteří naopak pocíty při rozhodování jsem zjistila tyto následující rozdíly. Celkově více odkládají témata respondenti zaměřeni na pocíty (viz. příloha č. 13). Graf č. 17 zachycuje výsledky, že ti co preferují strategie založené na faktech, vnímají za těžší rozhodnutí situace „upřednostnit rodinu nebo kariéru“ a „rozhodnout se, co opravdu chci dělat“, zatímco respondenti více využívající pocíty mají vyšší průměrné zastoupení v oblastech „zůstat v konfliktním vztahu...“ a „žít podle sebe nebo podle očekávání druhých“ než respondenti využívající více fakta. Rozdíly jsou i v položce „co je nejhorší na rozhodování“, zde, jak ukazuje graf č. 18, je rozdíl v bodu „nerozhodnu se podle sebe“, u kterého převažuje vyšší zastoupení respondentů zaměřených na pocíty. Nižší, ale podobný rozdíl je i u bodu „rozhodnu se zbrkle“. Naopak strach z nerozhodnutí se je více zastoupen u respondentů zaměřených na fakta. Graf č. 19 ukazuje rozdíly v pohledu, co napomáhá rozhodování. Respondenti zaměřeni na pocíty kladou větší důraz na vliv emocí, sebedůvěru a eliminaci přemýšlení nad problémy, zatímco na fakta zaměřeni respondenti více volili vliv zkušeností a motivace. U důvodů nerozhodnosti nebyly nalezeny významné rozdíly, pouze ti, kteří jsou zaměřeni na pocíty, dávají více nízké sebedůvěry. Z těchto výsledků můžeme usuzovat, že při rozhodování pocítově zaměřeni respondenti, vnímají celkově vliv emocí a vlastní sebedůvěry jako více podstatný pro rozhodování.



Graf č. 17: Škála těžkých rozhodnutí u hlediska fakta/pocity



Graf č. 18: Škála „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska fakta/pocity



Graf č. 19: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u hlediska fakta/pocity

Poslední hledisko, které jsme porovnávali, je samostatnost v rozhodování. Mezi frekvencí témat, o kterých se respondenti rozhodují, nejsou rozdíly mezi těmi, kteří upřednostňují samostatnost v rozhodování a těmi, kteří raději nechají rozhodování na někom jiném. V položce těžkých rozhodnutí je u situace „žít podle sebe nebo podle očekávání druhých“ zvýšené zastoupení u respondentů, kteří raději přenechávají rozhodnutí na jiných než u těch, kteří preferují samostatné rozhodování. Může to značit, že respondenti, kteří se raději nerozhodují podle sebe, vnímají zároveň žítí podle sebe za náročnější úkol a to může být i důvod přenechávání rozhodování na jiných. Za nejhorší na rozhodování považují více riziko špatného rozhodnutí ti, kteří preferují více nesamostatnost v rozhodování. U položky co napomáhá rozhodování ti, kteří se raději rozhodují sami, více volili v porovnání s druhou skupinou vliv vnímání emocí a důvěry v sebe. U důvodů nerozhodnosti se objevuje výraznější rozdíl v bodu lenosti, který více udávali ti, kteří se raději rozhodují sami. Grafy z těchto výsledků přikládám do příloh č. 14 až 17.

### Výsledky z porovnání informací metodou chí kvadrát

Další postup zpracování výsledků bylo pomocí metody popisné statistiky chí kvadrát, kterou jsme využili pro hlediska obory a programy VŠ. Zvolila jsem tyto dvě oblasti z důvodu vyšší míry výskytu rozdílů mezi sebou v předchozí části. U všech zkoumaných oblastí a přístupů rozhodování jsem pracovala pouze s nejvyššími frekvencemi a intenzitami. To znamená s bodem 3 (označením pro slovnou odpověď „často“) u témat

rozhodování, bodem 1 (označením pro slovnou odpověď „odkládám, neřeším to“) u témat odkládání a u zbylých položek s dvěma nejvyššími body škály. Po vytvoření kontingenčních tabulek s četnostmi jsme data vložili do webové aplikace pro výpočet shody. U hlediska odmítaných témat jsme nemohli použít metodu chí kvadrátu, jelikož se objevovaly nulové četnosti a tudíž nebyla splněna podmínka dat pouze v nenulové hodnotě.

Zde jsou hypotézy, s kterými aplikace operovala:

$H_0$ : Mezi četnostmi odpovědí na položky s obsahy a přístupy k rozhodování a VŠ oborem (programem) respondentů není závislost.

$H_A$ : Mezi četnostmi odpovědí s obsahy a přístupy k rozhodování a VŠ oborem (programem) respondentů je závislost.

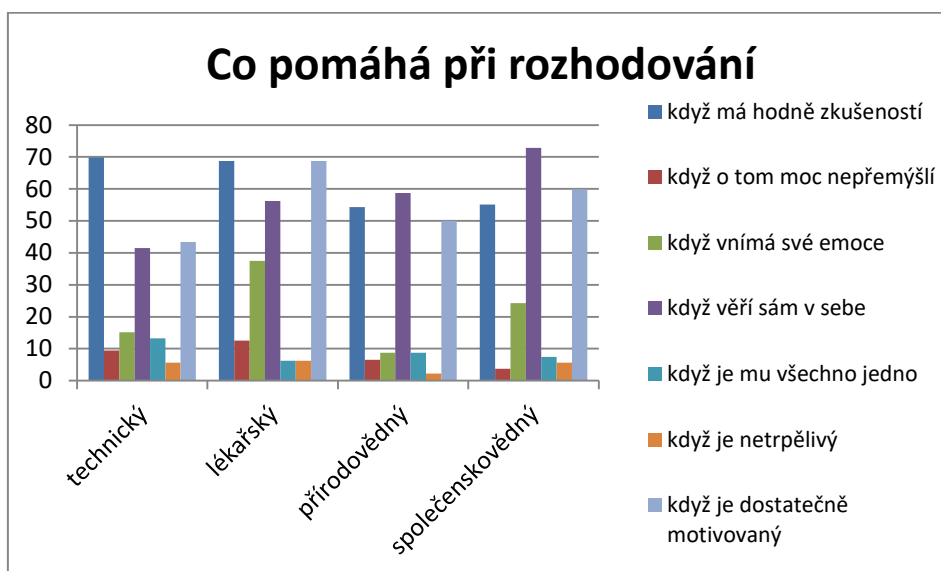
U všech zkoumaných hledisek byla  $H_0$  přijata a tudíž  $H_A$  byla zamítnuta. Tento výsledek značí, že mezi zkoumanými hledisky, tedy mezi obory a programy VŠ výzkumného vzorku a obsahy a přístupy rozhodování nebyl nalezen statisticky významný vztah.

Tabulka č. 4: Výsledky testování chí kvadrát u vybraných hledisek

Vztah	G (testové kritérium)	Chí kvadrát (kritická hodnota)
VŠ obory a témata rozhodování	11,084	36,415
VŠ obory a těžká rozhodnutí	15,896	24,996
VŠ obory a nejhorší na rozhodování	2,672	16,919
VŠ obory a co pomáhá na rozhodování	18,274	28,869
VŠ obory a důvody nerozhodnosti	11,524	24,996
VŠ programy a témata rozhodování	3,501	26,296
VŠ programy a těžká rozhodnutí	5,476	18,307
VŠ programy a nejhorší na rozhodování	7,157	12,592
VŠ programy a co pomáhá na rozhodování	9,261	21,026
VŠ programy a důvody nerozhodnosti	6,983	18,307

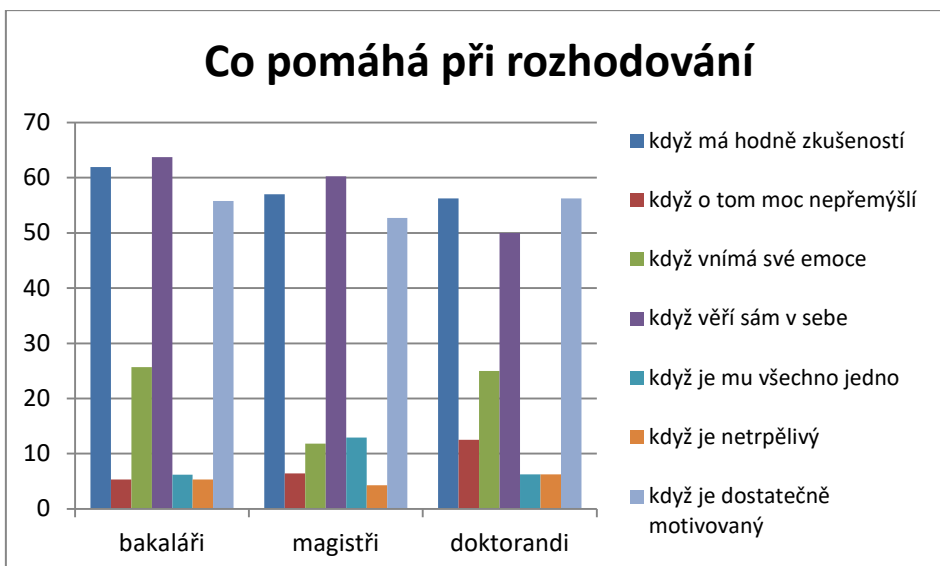
Z kontingenčních tabulek s četnostmi jsme získali doplňující výsledky, které nebyly patrné v předchozím zkoumání vážených průměrů. Přikládáme je v grafické podobě.

Z grafu č. 20 můžeme vidět, že podporuje závěry z předchozího zkoumání. Lékařské a technické obory upřednostňují vliv zkušeností, zatímco společenskovední a přírodovědní kladou větší důraz na důvěru v sebe. To, co v předchozí části nebylo vidět, je rozdíl u lékařského oboru na vliv uvědomování si emocí. V porovnání se zbylými obory je zastoupen s větší četností u nejvyšších bodů intenzity (tedy 5 a 6 na škále). Domnívám se, že to může naznačovat, vyšší zaměření na intuici u respondentů studujících lékařské obory.



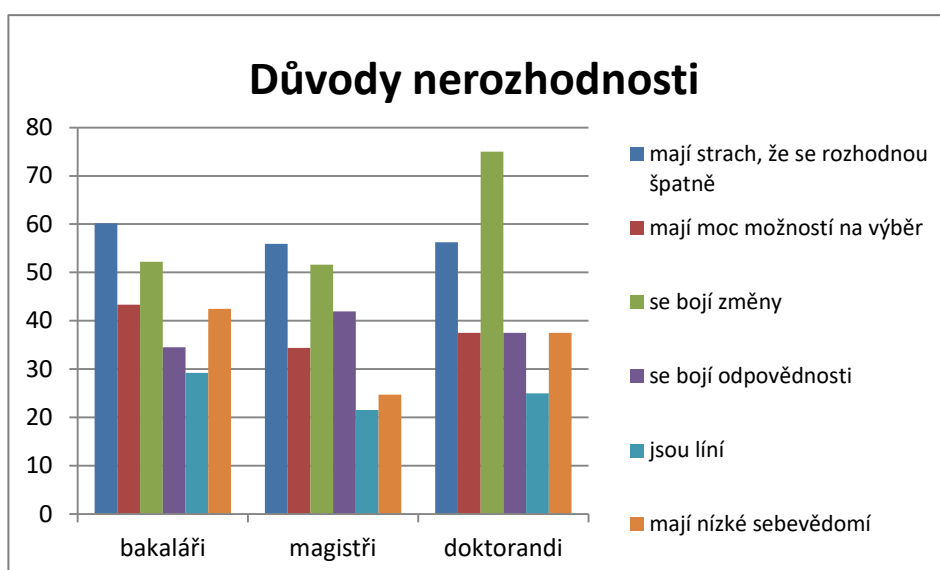
Graf č. 20: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ s četnostmi jednotlivých VŠ oborů

Graf č. 21 ukazuje, že bakaláři a magistři s větší četností dali nejvyšší body intenzity důvěře v sebe, pro doktorandy je zásadnější vliv zkušeností a motivace na snazší rozhodování.



Graf č. 21: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ s četnostmi u VŠ programů

Poslední graf (č. 22) znázorňuje výsledek četnosti nejvyšších dvou intenzit škály „Lidé se nedokáží rozhodnout když“. Je zde patrný výraznější rozdíl u respondentů doktorského studia, kteří upřednostňují důvod strach ze změny. U bakalářských a magisterských oborů se jedná spíše o strach ze špatného rozhodnutí. Je však patrná inklinace magistrů k vyrovnanosti obou položek (strachu ze změny i ze špatného rozhodnutí). To může naznačovat, že s rostoucím programem respondenti vnímají důvody nerozhodnosti v širším rámci.



Graf č. 22: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ s četnostmi u VŠ programů

## 9. Shrnutí závěrů šetření a výzkumné limity

Získání informací a zpracování výsledků splnilo stanovené cíle. Předchozí část může poskytnout vstupní sondu do oblasti rozhodování vysokoškolských studentů. Cíl charakterizovat a identifikovat specifika rozhodovacího procesu u vysokoškolských studentů byl splněn.

Z výsledků výzkumu získáváme odpověď na základní výzkumnou otázku a usuzujeme, že studium vysoké školy vstupuje do rozhodovacího procesu. Studium ovlivňuje preferenci objektů rozhodování i přístupy k rozhodování. Nemůžeme tvrdit, že je zde značné ovlivnění, nebyl prokázán statisticky významný vztah, ale určité rozdíly, které mohou inspirovat k dalšímu zkoumání, nalezeny byly.

Vysokoškolští studenti řeší nejvíce jako témata rozhodování školu, toto zjištění není překvapivé, ale vidíme zde jednu formu vstupu školy do rozhodovacího procesu. Dalším vstupem je zjištění, že odkládání určitých témat je ovlivněno právě školními závazky. Přístup k procesu rozhodování je také ovlivněn studiem. Můžeme nalézt rozdíly mezi délkou studia či obory. U oborů můžeme usuzovat, že vliv na rozhodování má zaměření studentů. Výběr určitého směru, př. společenského či technického, naznačuje jiná zaměření osobnosti a tím i pohled na různá témata a tedy i na rozhodování. Tohoto ovlivnění si můžeme všimnout i u výsledků výzkumu. U délky studia z výsledků vyplývá, že je výraznější rozdíl mezi doktorandy a bakaláři. Může to být dáno tím, že doktorandi se dívají na studium jiným pohledem než bakaláři a zkušenosti obou z nich mohou být také na jiné úrovni.

Pro vysokoškolské studenty je velmi aktuální otázka k řešení: Co opravdu chci dělat? Je patrné, že studenti jsou často konfrontováni s otázkami o svém budoucím směřování a s pochybnostmi, zda jdou správným směrem ve svém studiu. U studentů vysoké školy, již odborná veřejnost předpokládá, že proces profesní orientace již postupuje.

Studenti často uváděli sebedůvěru, vnímání emocí a vliv zkušeností v kladeném vztahu k rozhodování. Tyto výsledky podporují závěry z výzkumů popsanych v teoretické části, kdy jsme uváděli přínosy zdravého sebepojetí, vnímání emocí a vliv učení se z minulých situací na rozhodování. Z celkového pohledu na získaná data, můžeme usuzovat, že

studenti volí efektivnější rozhodovací strategie a jejich přístup je v souladu s aktuálním názorem na rozhodování, který zároveň působí pozitivně i na životní spokojenost. Spokojenost studentů s rozhodováním se ukázala i ve výzkumném šetření.

V této kapitole bychom také rádi poukázali na výzkumné limity, které realizované šetření má a které mohly zjištěné výsledky ovlivnit. Můžou se objevit pochyby o reprezentativnosti vzorku, který jsme získali online. Informace nemusí být spolehlivé, nelze zaručit, že všichni respondenti vyplňovali dotazník pravdivě. Zároveň není výzkumný vzorek dostatečně velký, aby umožňoval zobecnění. Uvědomujeme si, že závěry nelze uplatnit na celou populaci studentů, ale snažili jsme se je uvádět pouze pro respondenty výzkumu. Dále přiznáváme, že některé otázky v dotazníku mohou působit nejednoznačně a jsme si vědomi, že mohly mít vliv na průběh vyplňování. Oblast tématu je do značné míry dost široká a i kvůli tomu má praktická část práce nespécifické cíle, spíše se zaměřuje na celkový pohled na problematiku rozhodování u vysokoškolských studentů, nezabývá se konkrétními hypotézami. I přes tyto limity se domníváme, že chyby, pokud se správně uchopí, mohou být cennými zkušenostmi do budoucího studijního či vědeckého snažení.



## Závěr

Práce shrnuje poznatky o rozhodování v širším kontextu. Byla provedena analýza informací z mnoha literárních a internetových zdrojů. Pro hlubší porozumění souvislostem byl v první části zpracován vývoj teorií problematiky se zakončením novějšími a současnými názory. Další část se zabývala popisem rozhodovacího procesu a jeho fázemi. Následovalo zpracování jevů, které s rozhodováním z psychologického hlediska souvisí. Byly popsány jednotlivé kognitivní procesy, emoční a seberegulační složka osobnosti, v souvislosti s danou tematikou, doplněných o možnosti rozvoje v procesu rozhodování. Teoretický základ si kladl za cíl směřovat k vytvoření vhledu do problematiky a poskytnout nástin doporučeních směřujících ke spokojenějšímu rozhodování vyplývajícího ze studia čerpaných zdrojů. Došla jsem k závěru, že se v průběhu historie měnil pohled na rozhodování. Dříve se o něm přemýšlelo jako o racionálním procesu analýzy možností, až s postupem doby se začíná dávat do souvislosti s emocemi, životní spokojeností a rozvojem osobnosti. Nové tendence směřují od striktně měřitelných jevů k jevům těžko ověřitelným, jako jsou emoce či intuice. Dochází k propojování obou směrů, analytického i intuitivního rozhodování. Klade se větší důraz na zkoumání rozhodování v souvislosti s životní spokojeností a rozvojem osobnosti. Příklon k jevům, které byly pro psychologii dlouho velkým tabu, vnímám jako pozitivní. Domnívám se, že tento směr má potenciál pro budoucí vědecké bádání. Měli bychom přijmout i složky osobnosti, pro které zatím nemáme tolik důkazů, ale jejich vliv je nevyvratitelný.

Po teoretické části následovala praktická část, která byla zaměřena na oblast rozhodování u věkové skupiny vysokoškolských studentů od 19. do 30. let. Tato část byla koncipována jako smíšený výzkum, složený z kvalitativní i kvantitativní části. Kvalitativní část sloužila jako přípravná fáze pro získání obecnějšího náhledu a tvorbu dotazníku pro kvantitativní šetření. Cílem praktické části bylo charakterizovat rozhodování a identifikovat specifika rozhodovacího procesu u vysokoškolských studentů. Základní výzkumnou otázkou bylo: Zda a jakým způsobem studium na vysoké škole vstupuje do rozhodovacího procesu studenta? Na tuto otázku navazovaly úkoly: zmapovat obsahy rozhodování u vysokoškolských studentů a z různých hledisek charakterizovat přístup vysokoškolských

studentů k procesu rozhodování. Praktická část bakalářské práce je doplněna i o výzkumné limity, kterých jsem si vědoma.

Výsledky výzkumu ukázaly, že studium vysoké školy se odráží v rozhodovacím procesu studenta. Vliv oboru či délky studia byl patrný, nicméně statisticky významný vztah nalezen nebyl, a proto musíme být opatrní v utváření závěrů. Mezi tématy rozhodování převažovala oblast školy, jako aktuální problém, který se zdá být i jako nejsilnější důvod odkládání dalších oblastí, zejména spojených s fází dospělosti (např. stavba domu, zakládání rodiny). Velmi aktuální otázka, s kterou se studenti ve výzkumu identifikovali, byla: Co opravdu chci dělat? Můžeme usuzovat, že pro vysokoškolské studenty není téma volby směru svého studia definitivní a objevují se u nich pochyby. V tomto směru se objevovaly i rozdíly mezi obory a programy, kdy studenti lékařských fakult a doktorandi nevnímali tuto otázku za tak akutní.

Z výzkumu jsme také mohli zjistit, že studenti často uváděli sebedůvěru, vnímání emocí a vliv zkušeností v kladeném vztahu k rozhodování. Toto zjištění můžeme hodnotit pozitivně v souvislosti s teoretickým základem práce.

Záměrem bakalářské práce bylo shrnout teoretické poznatky o rozhodování a zároveň prozkoumat zvolenou oblast v praktickém šetření tak, aby byl poskytnut základní informační přehled a inspirace pro další zkoumání. Věřím, že tento účel byl splněn a práce může posloužit jako inspirativní materiál.

## **Resumé**

Bakalářská práce poskytuje psychologickou analýzu rozhodovacího procesu, která je obsažena v teoretické a praktické části. Byly shrnuty minulé i současné teorie a definován rozhodovací proces. Následně byly zpracovány jevy související s danou problematikou a popsány možnosti ovlivnění rozhodování. V návaznosti na zjištěné informace, byl rozveden pohled na rozhodování jako na nástroj rozvoje osobnosti, s připojením možných doporučení, která z informací vyplívají. V praktické části došlo k samostatnému výzkumnému šetření, specifikovaného na oblast vysokoškolských studentů a jejich pohledu na problematiku rozhodování. Data výzkumu ukázala vliv školy na rozhodování studentů v několika oblastech. Pro důkladnější zpracování byla u vybraných oblastí užitá metoda chí kvadrátu, která sice neprokázala statisticky významný vztah, ale i přesto poskytla nové výsledky.

## **Cizojazyčné resumé**

The bachelor study provides a psychological analysis of a decision-making process which included in both theoretical and practical parts of the study. A summarization of past and contemporary theories was realized and a decision-making process was defined. Consequently, a phenomena arising from this issue was processed and possible influences on a decision-making were described. In connection with ascertained information, a view on a decision-making as a tool for personal development was defined and several conclusions in form of possible recommendations were formed. The practical part is consisted of a research focused on university students and their point of view on the issue of a decision-making. Research data provided information about an influence of a school on a decision-making of students in several areas. There was no significant connection found in selected areas after more in depth analysis with method of a chi quadrat, although it still revealed some new results.

## Literatura:

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

DAMASIO, Antonio R., 2000. *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta, Kolumbus. ISBN 80-204-0844-4.

EYSENCK, Michael W. a Mark T. KEANE, 2008. *Kognitivní psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1559-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

GÁLIK, Stanislav, 2012. *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4247-2.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073675691.

HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER. *Psychologie pro právníky*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. Právnícké učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-065-9.

KAHNEMAN, Daniel., 2012. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.

KOUKOLÍK, František, 2016. *Rozhodování: eseje*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3364-0.

LEHRER, Jonah, 2010. *Jak se rozhodujeme*. Praha: Dokořán. ISBN 9788073632816.

PLHÁKOVÁ, Alena, 2004. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1499-3.

SCHAUTOVÁ, Nina, 2016a. *Méně je někdy více: studie rozhodování v kontextu kognice, intuice a životního štěstí*. Praha. Dizertační práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce Bahbouh, Radvan.

SCHAUTOVÁ, Nina, 2016b. *Rozhodování a intuice: využijte plný potenciál intuice při rozhodování*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1090-0.

SKOŘEPA, Michal, 2005. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost : obecná část*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0960-6.

STERNBERG, Robert J., 2002. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-376-5.

STUHLÍKOVÁ, Iva, 2007. *Základy psychologie emocí*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-282-9.

THOROVÁ, Kateřina. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0714-6.

## **Internetové zdroje**

GIGERENZER, Gerd, 2017. *How do smart people make smart decisions?* [online]. [cit. 2018-23-01]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=-Lg7G8TMe\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=-Lg7G8TMe_A)

HOGARTH, Robin M., 2010. Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making. *Psychological Inquiry* [online]. **21**(4), 338-353 [cit. 2018-01-22]. DOI: 10.1080/1047840X.2010.520260. ISSN 1047840X.

IYENGAR, Sheena S. a Mark R. LEPPER. When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality* [online]. 2000, **79**(6), 995-1006 [cit. 2018-02-06]. DOI: 10.1037//0022-3514.79.6.995. ISSN 00223514.

IYENGAR, Sheena, 2010. *The art of choosing* [online]. [cit. 2018-23-01]. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/sheena iyengar on the art of choosing](https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing)

IYENGAR, Sheena, 2011. *How to make choosing easier*. [online]. [cit. 2018-23-01]. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/sheena iyengar choosing what to choose](https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_choosing_what_to_choose)

RODIN, Judith a Ellen J. LANGER. Long-Term Effects of a Control-Relevant Intervention With the Institutionalized Aged. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1977, **35**(12), 897 - 902 [cit. 2018-02-06].

SCHWARTZ, Barry, 2005. *The paradox of choice*. [online]. [cit. 2018-23-01]. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/barry schwartz on the paradox of choice](https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice)

WANG, Yi, Scott HIGHHOUSE, Christopher J. LAKE, Nicole L. PETERSEN a Thaddeus B. RADA, 2017. Meta-analytic Investigations of the Relation Between Intuition and Analysis. *Journal of Behavioral Decision Making* [online]. **30**(1), 15-25 [cit. 2018-01-22]. DOI: 10.1002/bdm.1903. ISSN 08943257.

Kolektiv autorů, 2013. Intuition and the typical woman. *Psychologist* [online]. **26**(8), 556-556 [cit. 2018-01-22]. ISSN 09528229.

## Seznam grafů a tabulek

### Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1: Seřazení těžkých rozhodnutí podle intenzity
- Tabulka č. 2: Seřazení škály „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ podle intenzity
- Tabulka č. 3: Seřazení škály důvodů nerozhodnosti podle intenzity
- Tabulka č. 4: Výsledky testování chí kvadrát u vybraných hledisek

### Seznam grafů:

- Graf č. 1: Zastoupení pohlaví u výzkumného vzorku
- Graf č. 2: Rozložení věku výzkumného vzorku
- Graf č. 3: Rozdělení výzkumného vzorku podle vysokoškolského programu
- Graf č. 4: Rozdělení výzkumného vzorku podle oboru studia
- Graf č. 5: Rozdělení výzkumného vzorku podle ročníku studia
- Graf č. 6: Aktuální témata rozhodování u pohlaví
- Graf č. 7: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u pohlaví
- Graf č. 8: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u pohlaví
- Graf č. 9: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u pohlaví
- Graf č. 10: Odkládaná témata u VŠ programů
- Graf č. 11: Škála těžkých rozhodnutí u VŠ programů
- Graf č. 12: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u VŠ programů
- Graf č. 13: Aktuální témata rozhodování podle VŠ ročníků
- Graf č. 14: Škála těžkých rozhodnutí u VŠ oborů
- Graf č. 15: Škála „Při rozhodování je nejhorší, že“ u VŠ oborů
- Graf č. 16: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u VŠ oborů
- Graf č. 17: Škála těžkých rozhodnutí u hlediska fakta/pocity
- Graf č. 18: Škála „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska fakta/pocity
- Graf č. 19: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u hlediska fakta/pocity
- Graf č. 20: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ s četnostmi jednotlivých VŠ oborů

Graf č. 21: Škála „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ s četnostmi u VŠ programů

Graf č. 22: Škála „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ s četnostmi u VŠ programů



## Seznam příloh

- Příloha č. 1: tabulka výsledků rozhovorů
- Příloha č. 2: dotazník pro psychologickou analýzu rozhodovacího procesu u VŠ studentů
- Příloha č. 3 – 17: doplňkové grafy výsledků kvantitativní části
- Příloha č. 3: Graf škálové otázky „Celkově se považuji za člověka, který je rozhodný/nerozhodný“ u všech respondentů*
- Příloha č. 4: Graf škálové otázky „Rozhoduji se obvykle pomalu/rychle“ u všech respondentů*
- Příloha č. 5: Graf škálové otázky „Obvykle se rozhoduji na základě faktů/pocitů“ u všech respondentů*
- Příloha č. 6: Graf škálové otázky „Mé rozhodování bývá spíše efektivní/neefektivní“ u všech respondentů*
- Příloha č. 7: Graf škálové otázky „Se svým rozhodnutím bývám obvykle spokojen/nespokojen“ u všech respondentů*
- Příloha č. 8: Graf škálové otázky „Obecně se raději rozhoduji sám/přenechám rozhodnutí na někom jiném“ u všech respondentů*
- Příloha č. 9: Graf škálové otázky „Když mám svobodnou volbu se rozhodnout, cítím se spokojeně/nepříjemně“ u všech respondentů*
- Příloha č. 10: Graf škálové otázky odkládání témat u hlediska rychlosti rozhodování*
- Příloha č. 11: Graf škálové otázky „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska rychlosti rozhodování*
- Příloha č. 12: Graf škálové otázky „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u hlediska rychlosti rozhodování*
- Příloha č. 13: Graf škálové otázky odkládání témat u hlediska fakta/pocity*
- Příloha č. 14: Graf těžkých rozhodnutí u hlediska samostatnosti v rozhodování*
- Příloha č. 15: Graf škálové otázky „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska samostatnosti v rozhodování*
- Příloha č. 16: Graf škálové otázky „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u hlediska samostatnosti v rozhodování*
- Příloha č. 17: Graf škálové otázky „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u hlediska samostatnosti v rozhodování*

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – tabulka výsledků rozhovorů

	Respondent č. 1	Respondent č. 2	Respondent č. 3	Respondent č. 4	Respondent č. 5	Respondent č. 6	Respondent č. 7
Otázka č. 1	Škola Děti, rodina Partner Běžný věci Volný čas	Škola Práce Peníze Volný čas Rodina výchozí Přítelkyně Kamarádi Budoucnost – činnosti, které naplňují	Škola Práce Budoucnost - povolání	Škola Oblečení Kamarádi Volný čas Práce Bydlení (rodiče, sám) Vztahy Co si koupím Peníze	O oboru Bydlení Škola	Škola Jídlo Práce Bydlení Kamarádi Volný čas	Jídlo Peníze Škola Volný čas Budoucí povolání Každodenní skutečnosti
Otázka č. 2	Nic	Existenční problémy Móda Peníze	Rodina, děti	Existenční problémy Peníze Děti Partnerství Stavění domu	Sebevraždy Zakládání rodiny Trvalá práce	Práci Peníze Založení rodiny (hypotéka)	Drogová závislost Bydlení a děti Nic Penze, odpad
Otázka č. 3	Zásadně ovlivní život O životě svém i druhého Stanu se matkou Potrat O zdravotním stavu Rozchod s partnerem Rodina vs. mé cíle	Nemají jasný výsledek Nejde určit, co je dobře a co špatně Hodně proměnných Věci porovnatelné Dítě vybírat jednoho z rodičů Upřímně se vyjádřit, kdy se očekává něco jiného. Budu dělat, to co ostatní nebo to, co chci. Sofiina volba	Může mít těžké důsledky Nemůžeš si představit důsledky Na delší dobu Rodina vs. kariéra	Individuální (pro někoho i koupě rohlíku) Nedostatečný náhled na situaci, nevidíme řešení Obě varianty správné Obětovat rodiče pro záchranu světa, Na jakou školu půjde Budoucnost Rozhodnutí o životě a smrti Sofiina volba	Kdy si dát, kterou zkoušku <i>Neví o těžkých rozhodnutích, nenapadá ho, Osobní, nechce řešit</i>	Morální rozhodnutí Zůstat na VŠ Zůstat v konfliktním vztahu Rodina vs. kariéra	O životě Co jít studovat Vzít si hypotéku Oženit se Bydlení Jet do Vietnamu

Otázka č. 4	Strach že se nerozhodneš, přenecháš rozhodnutí na jiných. Rozhodneš se špatně Kdyby...(lítost z rozhodnutí) Strach ze změny	Kdyby...(lítost z rozhodnutí) „Protichuné“ chování – rozhodnu se, ale v hlavě jsem nerozhodnutý Nedůvěra v sebe	Rozhodovat se zbrkle, impulzivně	Moc posloucháme ego – snadnější, Ublížení ostatním Vnější faktory, které nás nutí rozhodnout o tom, na co nejsme připraveni. Faktory, které ovlivňují rozhodnutí.	Že se nerozhodne dobře Lenost k rozhodnutí	Lítost Že se rozhodnu špatně	Lítost z rozhodnutí
Otázka č. 5	Zkušenosti Netrpělivost Nechce setrvávat v něčem, co jí vadí (nebojí se změny) Strach z nejistoty	2 verze: 1. Nepřemýšlí nad následky, neuvědomuje si emoce, empatii, materiální zisky 2. Důvěra vlastnímu úsudku, pokorný, komunikace s podvědomím poslouchá emoce	Ví si rady v každé situaci Předvídá následky Hodně zkušeností Nechybuje Pečovatelská	Rozhoduje někdo jiný Přehlíží následky Flegmatik („je mu to jedno“) Jak se pozoruje (méně – rozhodní víc – sebeuvědomění) zkušenosti	„je mu všechno téměř jedno“ Opilý člověk	Rychle se rozhodne Méně se strachuje Neopatrnost Nepřemýšlí nad následky Podpora druhých Průbojnost Motivace	Věci neřeší Nepřemýšlí dopředu Udělá něco a pak vidí následky, tak to udělá jinak Impulzivní Pomáhá zkušenost a intuice (zkušenost starší, intuice mladší)
Otázka č. 6	Strach že se rozhodnou špatně Spousta kritérií Strach ze změny	Neposlouchají své emoce Příliš přemýšlí Pochybnosti o sobě Nízké sebeuvědomění	Strach z odpovědnosti Rozhodnu se špatně Submisivita Co si druzí myslí	Bojí se změny Volíme pohodlnější cestu	Moc o tom přemýšlí	Negativní člověk Bojí se změny Nízké sebevědomí Negativní zkušenosti okolí	Bojí se, co by se mohlo stát, Nevýrazní lidé Bojí se změny

# Analýza rozhodovacího procesu u VŠ studentů

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Hrbková a jsem studentkou Psychologie se zaměřením na vzdělávání na ZČU. Prosim Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit k získání informací potřebných pro mou bakalářskou práci. Má práce se zabývá rozhodováním u vysokoškolských studentů a odpovědi z dotazníku slouží pro zachycení rozhodovacího procesu právě u této skupiny.

Dotazník je krátký (nezabere více než 10 minut) a skládá se ze dvou částí:

1. část obsahuje položky na základní, faktografické údaje

2. část se zabývá specifickým tématem rozhodování.

Dotazník je anonymní, a proto se nemusíte bát odpovídat upřímně. Vaše odpovědi, za které Vám moc děkuji, mi pomohou k zpracování vědeckého cíle.

Velice si cením Vaší ochoty a času.

\*Required

## Základní údaje

Pohlaví \*

muž

žena

Věk \*

Your answer

---

Program VŠ \*

- Bakalářský
- Magisterský
- Doktorský

Ročník VŠ \*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- Doktorát

Obor \*

- Technický
- Společenský
- Přírodovědný
- Lékařský

## Specifická část

V průběhu svého studia na vysoké škole přemýšlím o následujících tématech? \*

Zaškrtněte podle frekvence

	často	občas	skoro vůbec ne
Rodina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Škola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volný čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peníze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kamarádi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Běžné věci (jídlo, oblečení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bydlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Naopak odkládám přemýšlení o věcech jako jsou: \*

	rozhodně si zakazuji to řešit (neřeším to)	jak kdy	řeším to
zákládání rodiny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
peníze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
existenční problémy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stavba domu či koupě bytu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trvalé povolání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
partnerství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### Který z typů rozhodnutí teď považujete za nejtěžší? \*

seřadte podle intenzity prožitků, 6 - nejtěžší rozhodnutí, 1 - nejméně těžké rozhodnutí z nabízených možností, snažte se použít každé číslo pouze jednou

	1	2	3	4	5	6
upřednostnit rodinu nebo kariéru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozhodnout se, co opravdu chci dělat (povolání)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rozhodnout za někoho jiného (obecně)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zůstat na VŠ nebo už vydělávat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zůstat v konfliktním vztahu vs. rozejít se s partnerem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
žít podle sebe nebo podle očekávání druhých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Při rozhodování je nejhorší, že \*

seřadte podle intenzity, 4 - nejhorší, 1 - nejméně hrozné, snažte se použít každé číslo pouze jednou

	1	2	3	4
se nerozhodnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se rozhodnu špatně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se nerozhodnu podle sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se rozhodnu zbrkle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá \*

Seřadte podle intenzity, 7 - pomáhá nejvíce, 1 - pomáhá nejméně, snažte se použít každé číslo  
pouze jednou

	1	2	3	4	5	6	7
když má hodně zkušeností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když o tom moc nepřemýšlí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když vnímá své emoce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když věří sám v sebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když je mu všechno jedno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když je netrpělivý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
když je dostatečně motivovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lidé se nedokáží rozhodnout když \*

Seřaďte co je dle Vás nejčastější (6) až po nejméně časté (1), snažte se použít každé číslo pouze jednou

	1	2	3	4	5	6
mají strach, že se rozhodnou špatně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mají moc možností na výběr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se bojí změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se bojí odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jsou líní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mají nízké sebevědomí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Celkově se považuji za člověka, který je \*

	1	2	3	4	
nerozhodný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rozhodný

## Rozhodují se obvykle \*

	1	2	3	4	
pomalou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rychle

Obvykle se rozhoduji \*

	1	2	3	4	
na základě faktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	na základě pocitů

Mé rozhodování bývá \*

	1	2	3	4	
spíše efektivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	spíše neefektivní

Se svým rozhodnutím bývám obvykle \*

	1	2	3	4	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

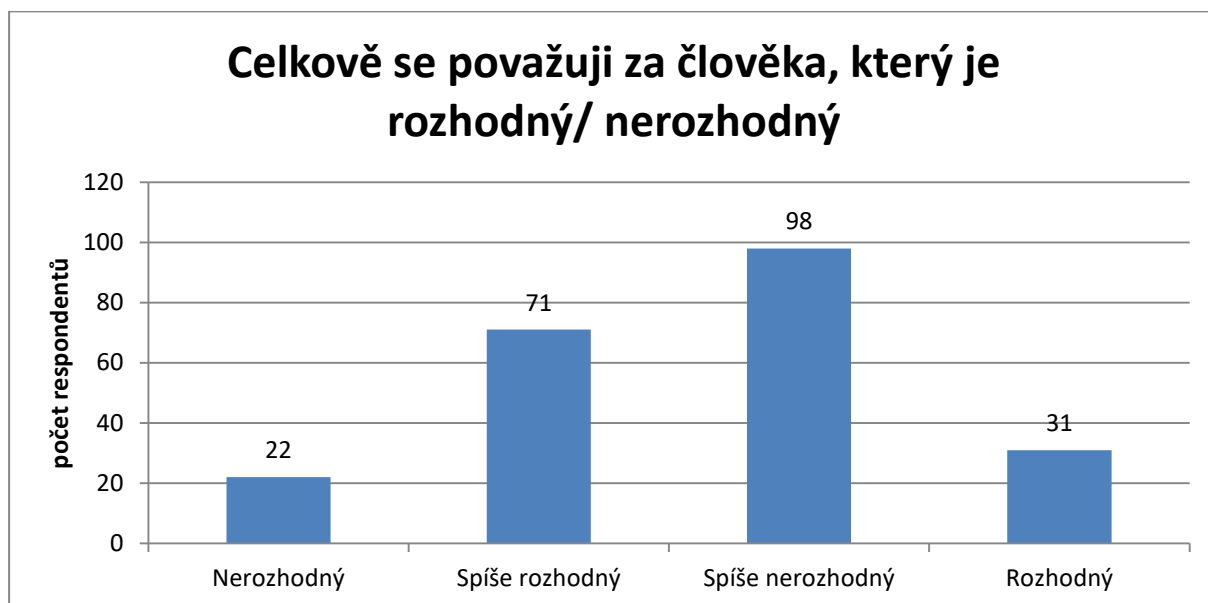
Obecně raději \*

	1	2	3	4	
se rozhoduji sám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	přenechám rozhodnutí na někom jiném

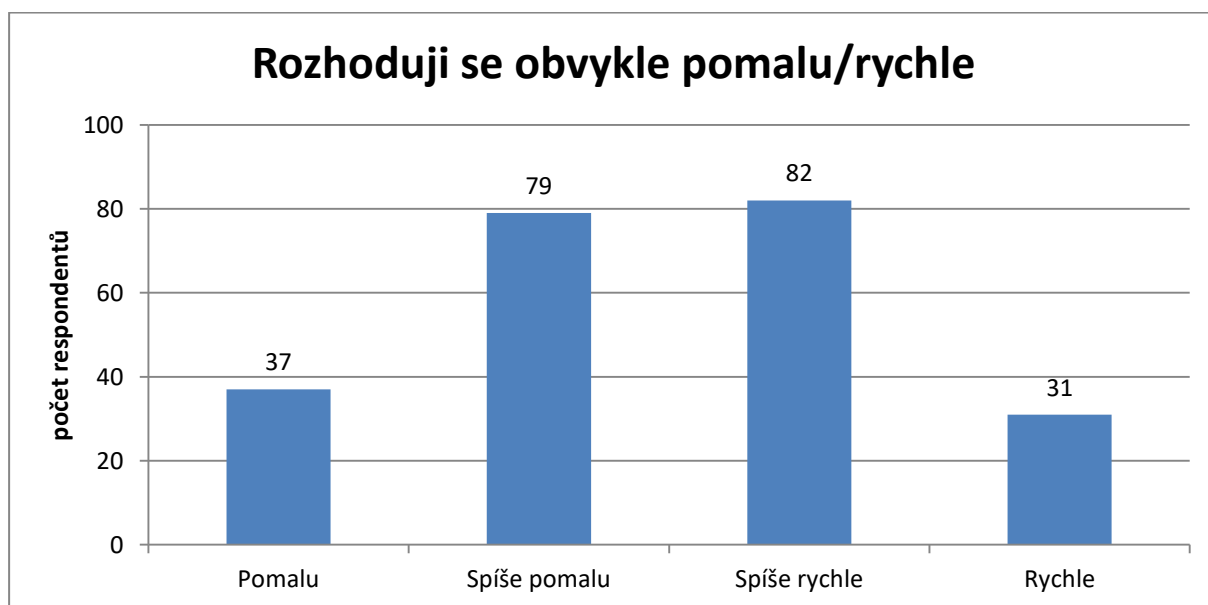
Když mám svobodnou volbu se rozhodnout, cítím se \*

	1	2	3	4	
spokojeně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nepříjemně

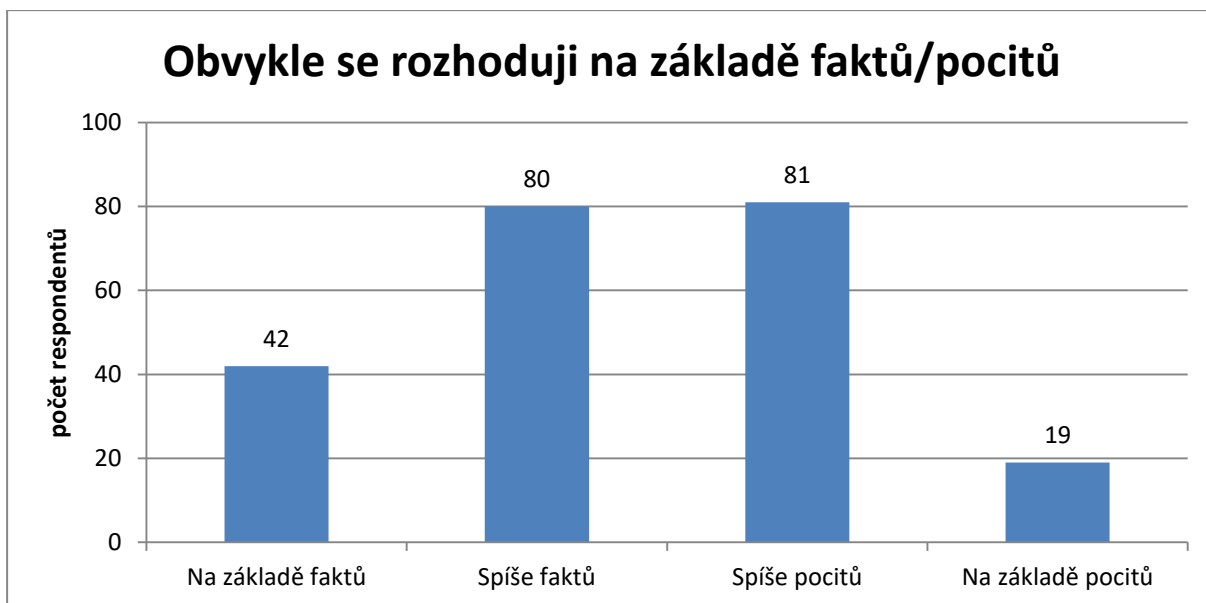
### Přílohy č. 3 – 17 – grafy



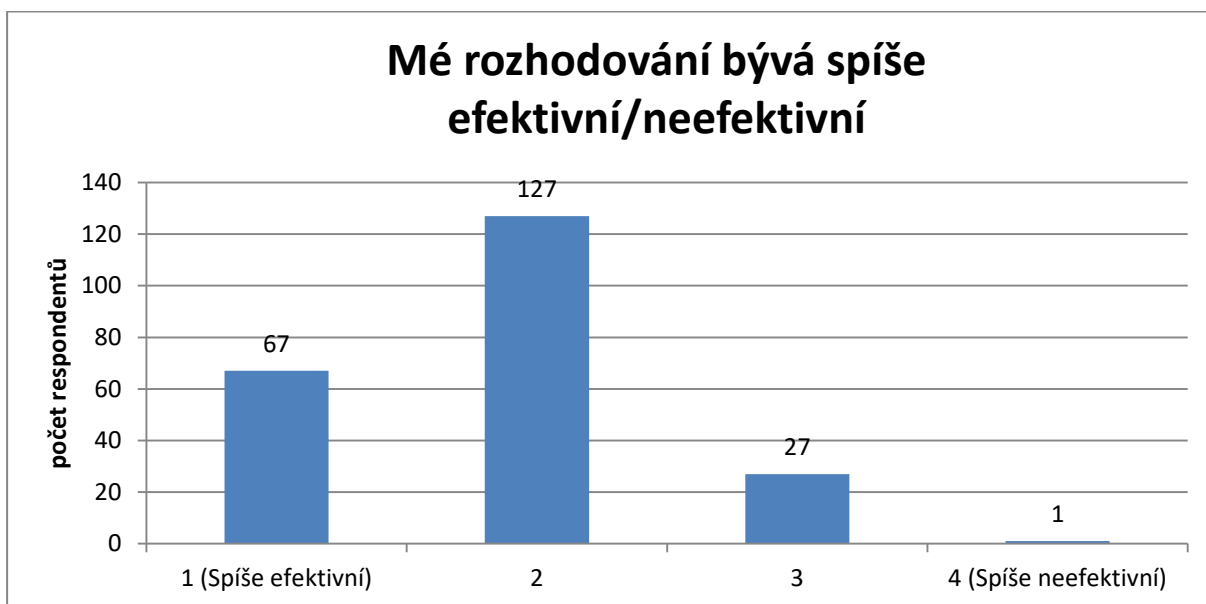
Příloha č. 3: Graf škálové otázky „Celkově se považují za člověka, který je rozhodný/nerozhodný“ u všech respondentů



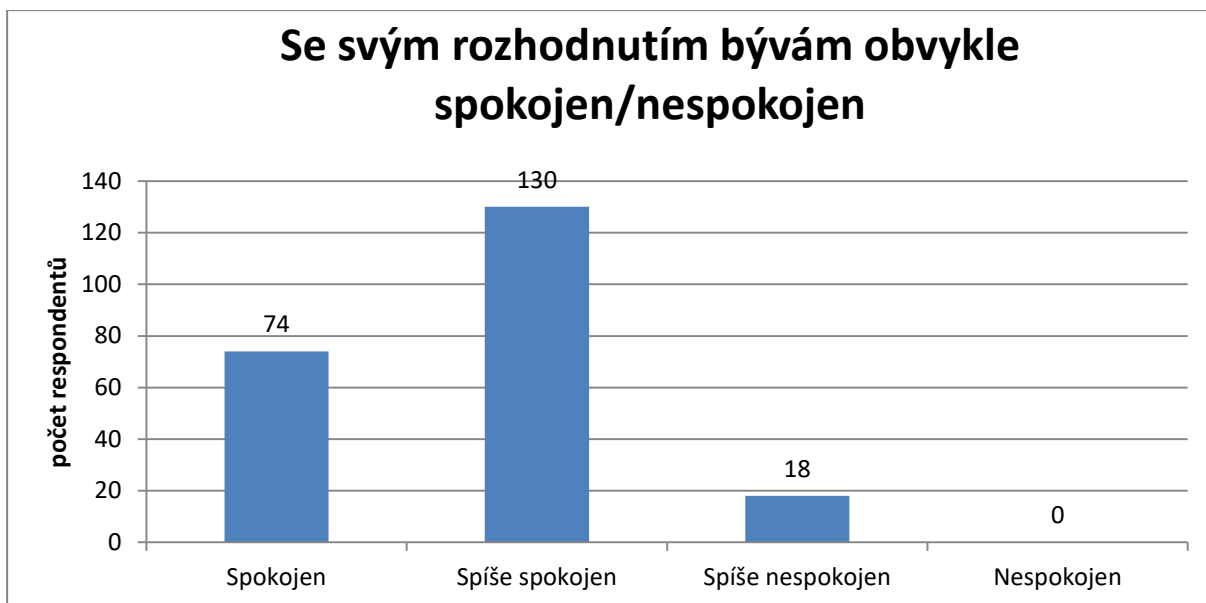
Příloha č. 4: Graf škálové otázky „Rozhodují se obvykle pomalu/rychle“ u všech respondentů



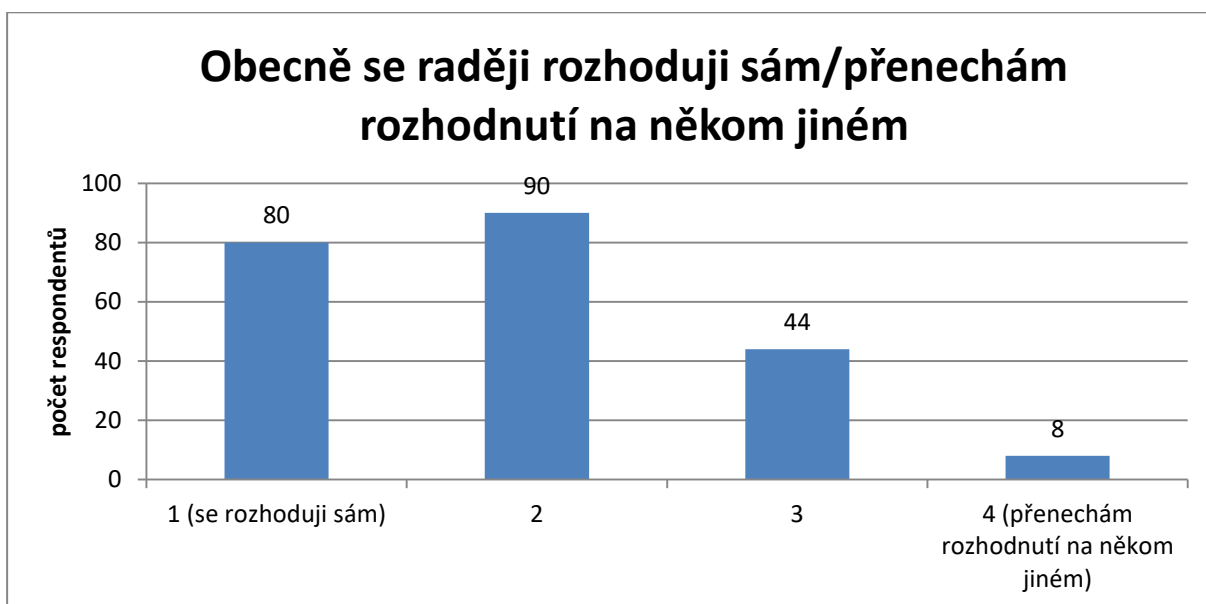
Příloha č. 5: Graf škálové otázky „Obvykle se rozhoduji na základě faktů/pocitů“ u všech respondentů



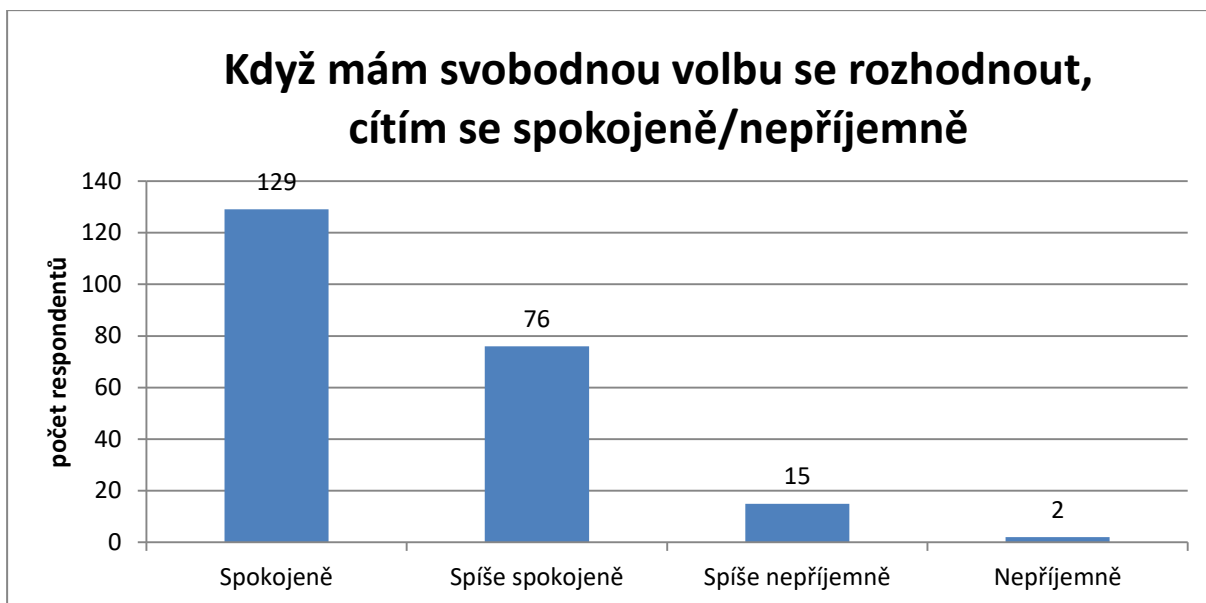
Příloha č. 6: Graf škálové otázky „Mé rozhodování bývá spíše efektivní/neefektivní“ u všech respondentů



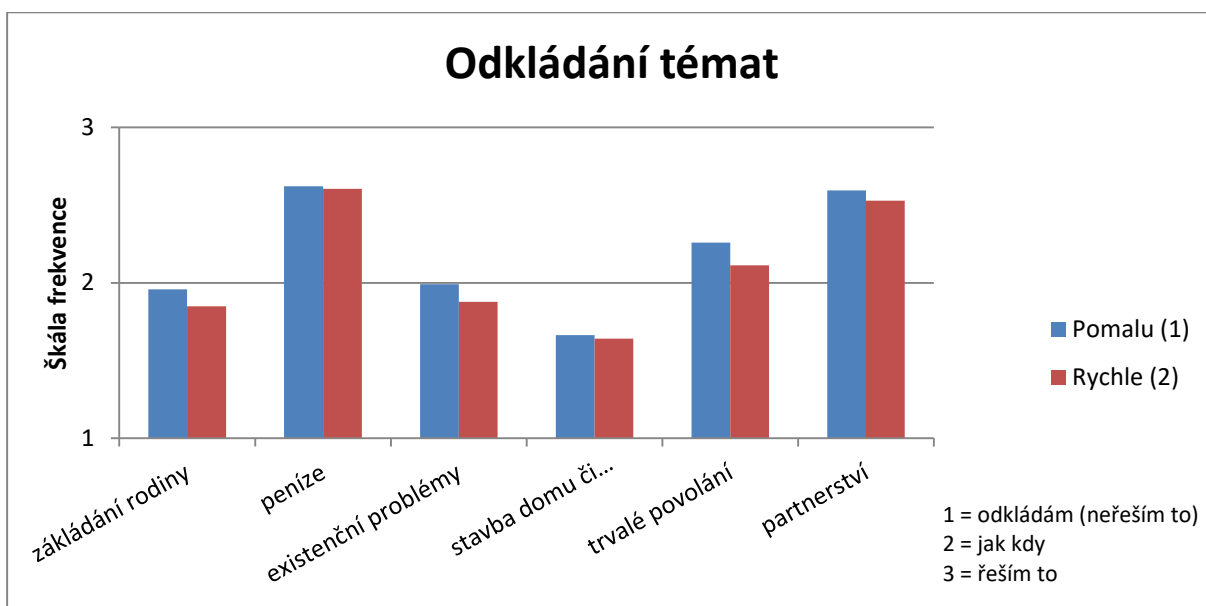
Příloha č. 7: Graf škálové otázky „Se svým rozhodnutím bývám obvykle spokojen/nespokojen“ u všech respondentů



Příloha č. 8: Graf škálové otázky „Obecně se raději rozhoduji sám/přenechám rozhodnutí na někom jiném“ u všech respondentů

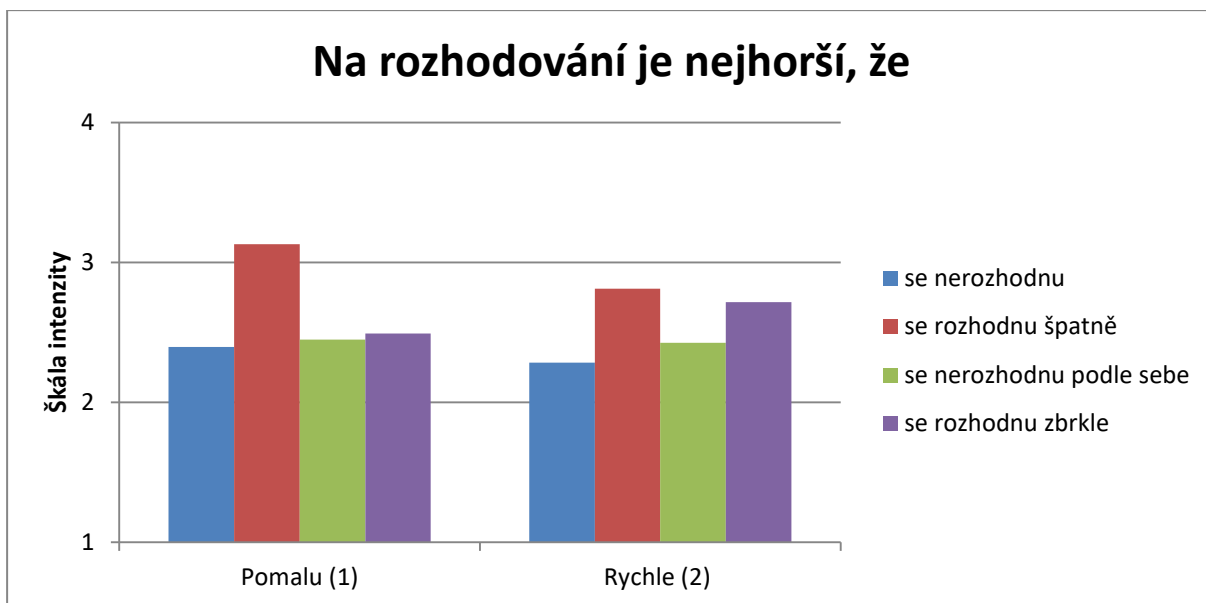


Příloha č. 9: Graf škálové otázky „Když mám svobodnou volbu se rozhodnout, cítím se spokojeně/nepříjemně“ u všech respondentů

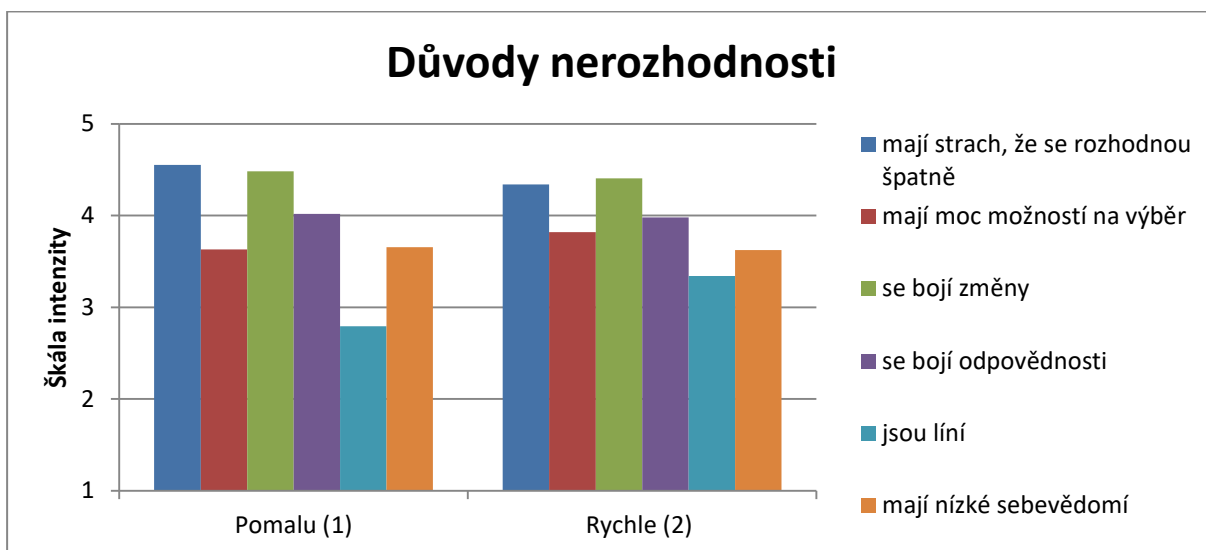


Příloha č. 10: Graf škálové otázky odkládání témat u hlediska rychlosti rozhodování

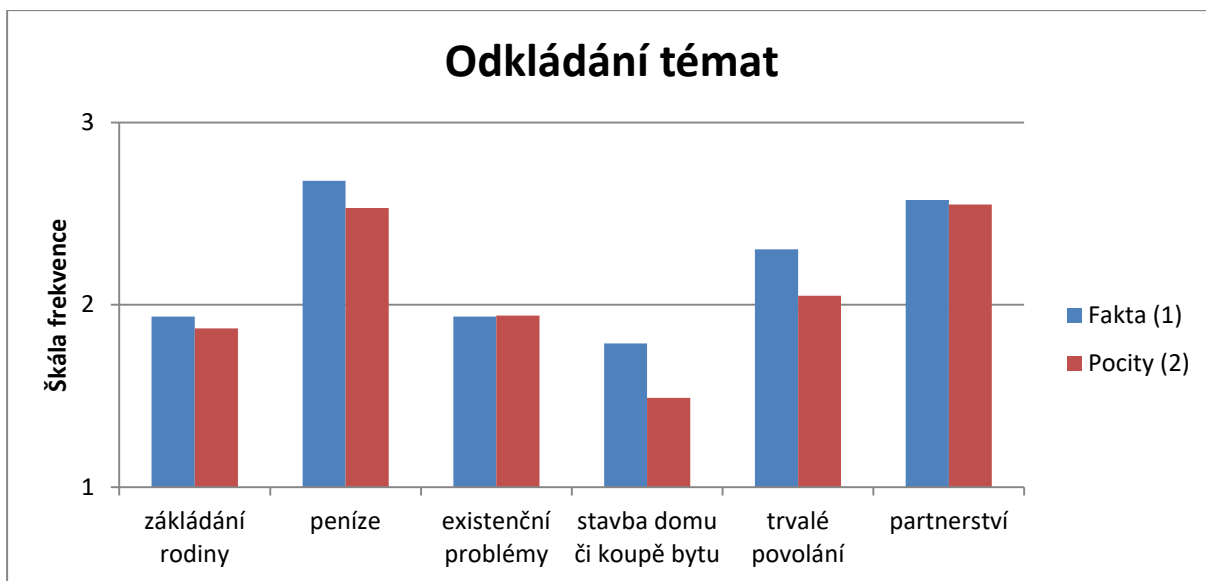




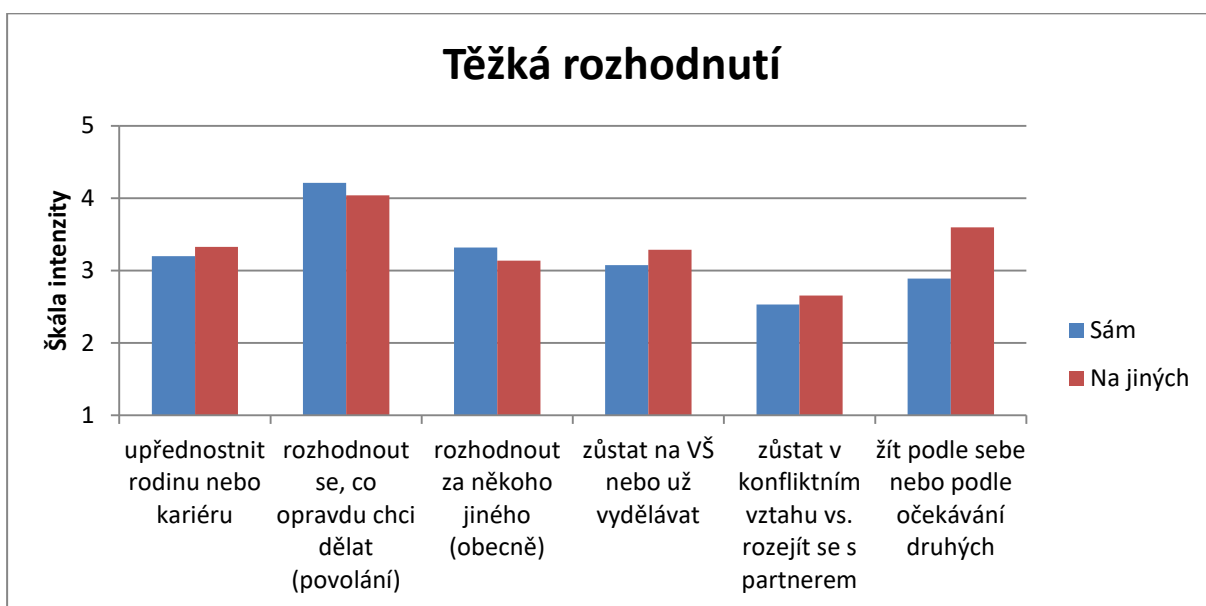
Příloha č. 11: Graf škálové otázky „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska rychlosti rozhodování



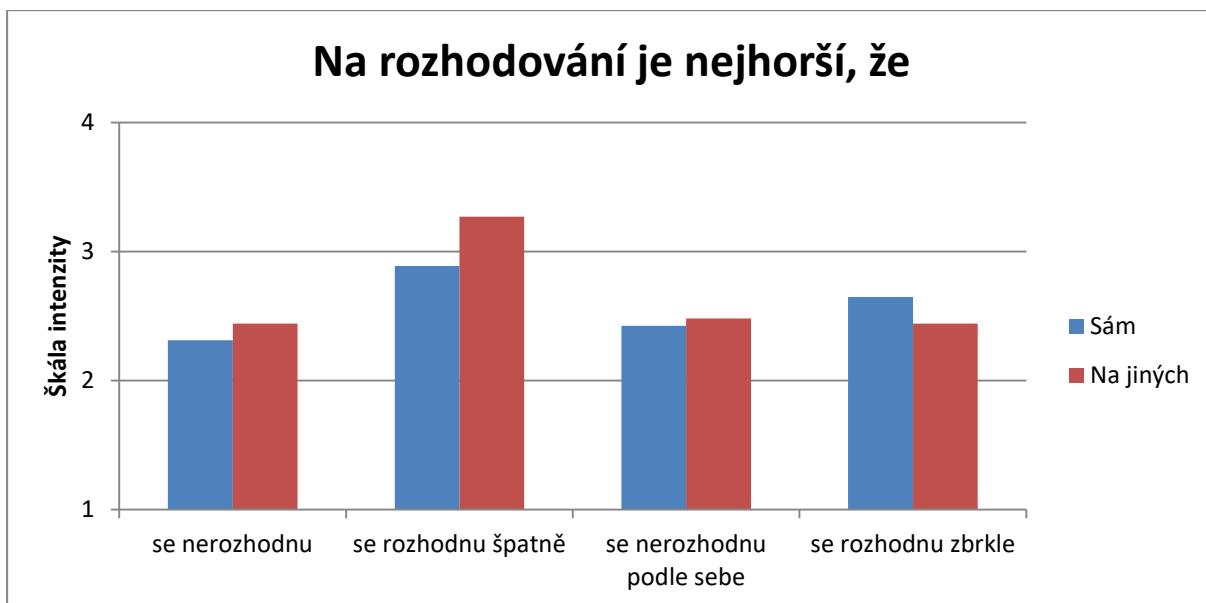
Příloha č. 12: Graf škálové otázky „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u hlediska rychlosti rozhodování



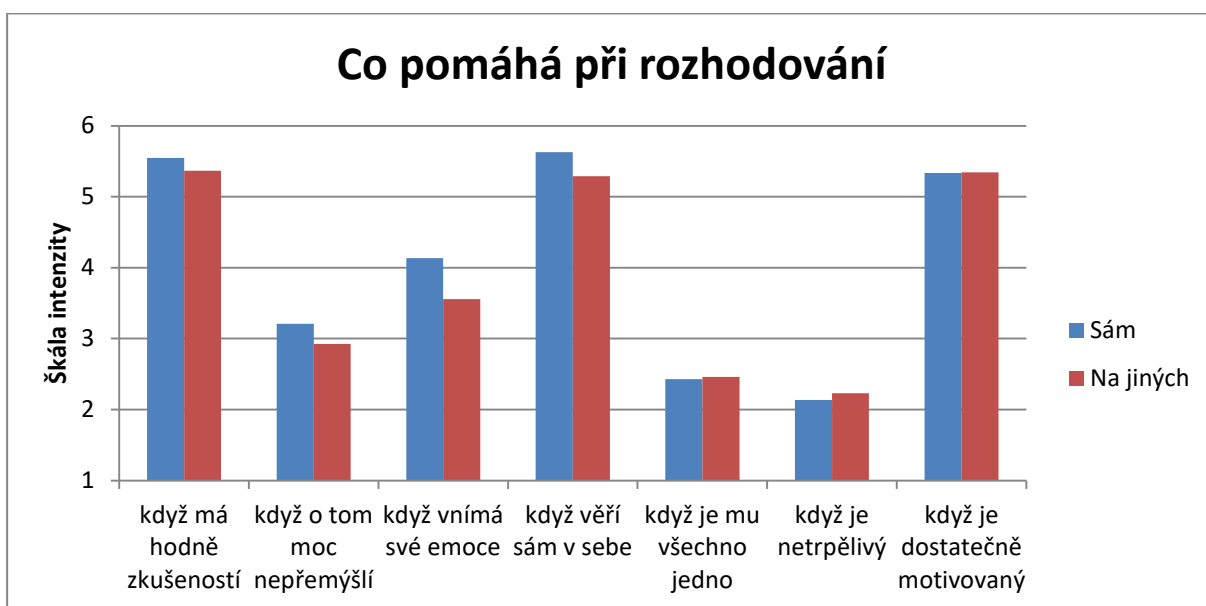
Příloha č. 13: Graf škálové otázky odkládání témat u hlediska fakta/pocity



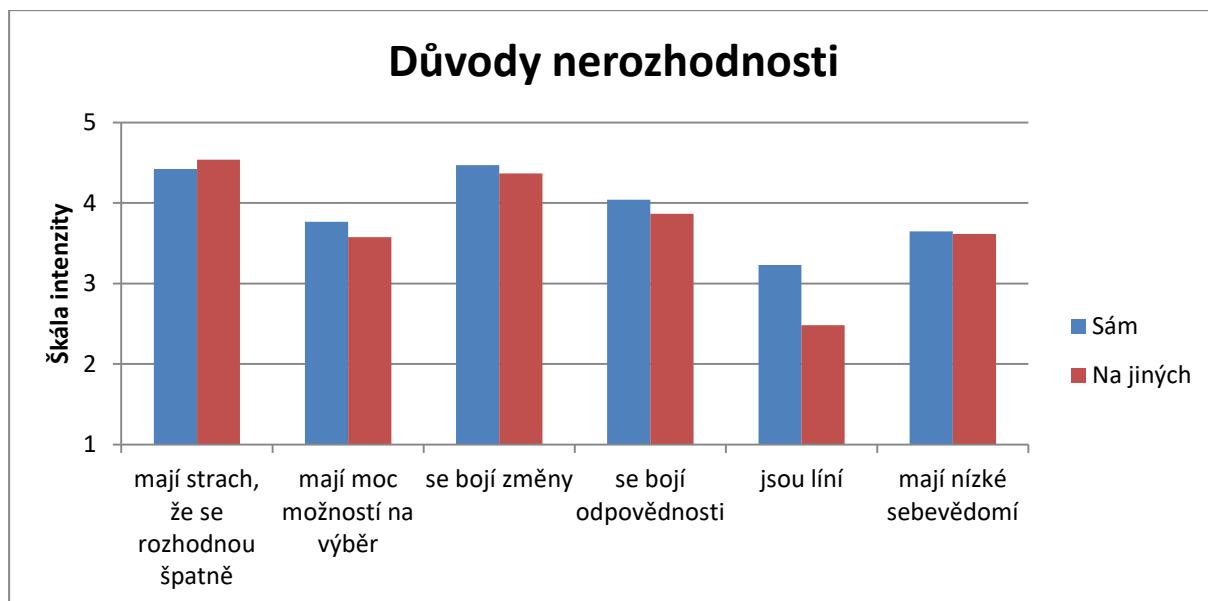
Příloha č. 14: Graf těžkých rozhodnutí u hlediska samostatnosti v rozhodování



Příloha č. 15: Graf škálové otázky „Na rozhodování je nejhorší, že“ u hlediska samostatnosti v rozhodování



Příloha č. 16: Graf škálové otázky „K tomu, aby se člověk o důležitých věcech dobře rozhodl, pomáhá“ u hlediska samostatnosti v rozhodování



*Příloha č. 17: Graf škálové otázky „Lidé se nedokáží rozhodnout když“ u hlediska samostatnosti v rozhodování*