

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra psychologie



Diplomová práce

Generační rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy

Jan Jiránek

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jan Jiránek

Hospodářská politika a správa
Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Generační rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy

Název anglicky

Generational differences in perception of choice overload

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zjistit, zda generační příslušnost ovlivňuje vnímání fenoménu rozhodovací paralýzy a do jaké míry. Dílčím cílem je porovnat vnímání a působení rozhodovací paralýzy dle jednotlivých věkových skupin.

ENG:

The theoretical part is characterized and described in the form of literary research. Based on the analysis of the acquired from literary research, an electronic questionnaire is conducted in the practical part, which focuses on individual age groups.

Metodika

Základní teoretická východiska jsou charakterizována a popsána formou literární rešerše. Na základě analýzy získaných poznatků je v praktické části provedeno elektronické dotazníkové šetření, které se zaměřuje na jednotlivé věkové skupiny. Získaná data jsou dále statisticky zpracována, interpretována a na základě výsledků jsou vyvozeny požadované závěry.

ENG: The theoretical part is characterized and described in the form of literary research. Based on the analysis of the acquired from literary research, an electronic questionnaire is conducted in the practical part, which focuses on individual age groups. The obtained data are further statistically processed, interpreted and based on the results, the required conclusions are drawn.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stránek A4

Klíčová slova

Rozhodovací paralýza, Generace, Baby Boomer, Generace X; Mileniál; Generace Z ENG: Choice overload, Generation, Baby Boomer, Generation X, Millennial, Generation Z

Doporučené zdroje informací

- BARON, Jonathan. Thinking and deciding. 4th ed. New York: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-86207-3
 - BETSCH, Tilmann, Joachim FUNKE a Henning PLESSNER. Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen. 7. Berlin Heidelberg: Springer – Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-12473-0.
 - IYENGAR, Sheena. The art of choosing. New York: Twelve, 2010. ISBN 9780446504102
 - KAHNEMAN, Daniel. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. The American Economic Review [online]. 2003, 93(5), 27
 - MCCRINDLE, Mark, WOLFINGER, Emily. The ABC of XYZ: understanding the global generations. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350.
 - SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload. Journal of Consumer Research, Volume 37, Issue 3, October 2010, Pages 409–425.
 - SCHWARTZ, Barry. The paradox of choice: why more is less. Revised edition. New York: Ecco, an imprint of HarperCollins publishers, [2016]. ISBN 0062449923.
 - STRAUSS, William, HOWE, Neil. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, c1991. ISBN 0688119123.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

doc. Mgr. Eva Bobková

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Konzultant

doc. Mgr. Eva Bobková

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.


Děkan

V Praze dne 25. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Generační rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. Listopadu 2020



Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní docentce Evě Bobkové za pomoc a konzultaci při psaní této práce. Dále chci poděkovat rodině, přátelům a známým, kteří si našli čas a pomohli s vyplněním dotazníku k této práci.

Generační rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy

Abstrakt

Ve své práci se zabývám generačními rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy a zda se některé ze zkoumaných generací setkávají s rozhodovací paralýzou více, či méně.

Nejprve vysvětluji, co to rozhodování je a jak rozhodování rozumíme, jaké jsou jednotlivé fáze rozhodovacího procesu, jaké známe teorie rozhodování a faktory ovlivňující rozhodování a v závěru této kapitoly se věnuji samotné rozhodovací paralýze a jejímu zkoumání. Následně se věnuji generacím a generační teorii, až po jednotlivé charakteristiky ustálených označení generací západní kultury, začínajících od roku 1925, až do současnosti. Patří sem Tichá generace, Baby Boomeři, Generace X, Mileniálové a Generace Z, doplněné o kontext vývoje těchto generací v České republice a věkovou strukturu současného obyvatelstva.

Praktická část je věnována dotazníkovému šetření a vyhodnocení získaných dat.

Klíčová slova: Rozhodování, Rozhodovací paralýza, Generace, Generační teorie, Tichá generace, Baby Boomeři, Generace X, Mileniálové, Generace Z.

Generational differences in perception of choice overload

Abstract

This thesis deals with generational differences in perception of choice overload and if any of examined generations is more, or less affected by choice overload than the other.

First, I explain what deciding is and how we understand deciding. Then I describe the steps of deciding process and theories dealing with deciding, as well as the factors that influence our decisions. Afterward I deal with the choice overload itself and what research have been carried out in order to better understand the effect. Next chapter deals with generations and generational theory, up to specific characteristics of researched generations of western culture, which are Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Millennials a Generation Z, included with context of historical development of Czech generations.

The practical part of my work deals with the questionnaire research and subsequent evaluation of the results.

Keywords: Deciding, Choice overload, Generation, Generation Theory Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Cíl práce a metodika.....	2
2.1.	Cíl práce	2
2.2.	Metodika.....	2
3.	Teoretická východiska.....	4
3.1.	Rozhodování.....	4
3.1.1.	Řešení problému a svobodná volba.....	5
3.1.2.	Rozhodovací proces.....	7
3.1.3.	Teorie rozhodování.....	9
3.1.4.	Faktory ovlivňující rozhodování	14
3.1.5.	Po rozhodnutí	21
3.1.6.	Rozhodovací paralýza	23
3.2.	Generační teorie	32
3.2.1.	Tichá generace 1925–1945.....	35
3.2.2.	Baby Boomers 1946–1964	35
3.2.3.	Generace X 1965–1980	36
3.2.4.	Generace Y / Mileniálové 1981–1994.....	38
3.2.5.	Generace Z 1995–2015.....	39
3.2.6.	Generace a věkové složení obyvatelstva ČR.....	40
4.	Vlastní práce.....	42
5.	Výsledky a diskuse.....	48
5.1.	Profil dotazovaných.....	48
5.2.	Výběr filmu	51
5.3.	Rozhodovací paralýza	54
5.4.	Rozhodování se mezi více možnostmi	57
5.5.	Rozhodovací paralýza dle místa a situace	59
18.	Závěr.....	67
19.	Seznam použitých zdrojů	69
20.	Přílohy	77

1. Úvod

Rozhodovací paralýza je jev, s kterým se já osobně i mnoho osob v mém okolí setkává, někdo občas a já například skoro každý den. Dlouho jsem hledal pojmenování pro tyto pro mě nepříjemné situace, kdy čelím rozhodnutí z více možností naráz a nejsem schopen si z nich vybrat a už jenom fakt, že budu postaven před nějaké rozhodování mi zabraňuje si vybrat. O rozhodovací paralýze bylo napsáno nespočet studií a provedeno nespočet výzkumů, které se snaží vysvětlit, jak k rozhodovací paralýze dochází a jak ji rozumět. Já jsem se rozhodl zvolit jiný pohled na problematiku rozhodovací paralýzy a sice vzít existenci rozhodovací paralýzy jako fakt a zjistit, jak lidé sami hodnotí své rozhodování a zda rozhodovací paralýzu znají. Ve své práci se zabývám generačními rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy a zda se některé zkoumané generace setkávají s rozhodovací paralýzou více, či méně. Zkoumány jsou i další faktory, které mohou mít vliv na výskyt rozhodovací paralýzy dle příslušností ke generacím zkoumaným v této práci.

V první části práce se zabývám rozhodováním. co to rozhodování je a jak rozhodování rozumíme, jaké jsou jednotlivé fáze rozhodovacího procesu, jaké známe teorie rozhodování a faktory ovlivňující rozhodování a v závěru této kapitoly se věnuji samotné rozhodovací paralýze a jejímu zkoumání.

V druhé části se věnuji generacím. Nejprve jsou vysvětleny základní definice a historie zkoumání generací a následně se zabývám generační teorií, až po jednotlivé charakteristiky ustálených označení generací západního kultury, začínajících od roku 1925, až do současnosti. Patří sem Tichá generace, Baby Boomers, Generace X, Mileniálové a Generace Z. Jelikož jsou tyto generace v dostupné literatuře často analyzovány na základě historického a kulturního kontextu západního světa, dávám jednotlivým generacím v mezinárodním kontextu, ještě kontext vývoje generací v české republice. Na závěr kapitoly analyzuji věkové složení obyvatelstva a podíl jednotlivých generací na současném složení české společnosti a budoucí vývoj generací a věkového složení obyvatelstva

Následuje vlastní práce, v které se zabývám analýzou dat získaných v rámci dotazníkového průzkumu, který je taktéž popsán a vysvětlen v této kapitole. V závěru se zabývám výsledky analýzy dat získaných z dotazníkového šetření a odpovídám na stanovené hypotézy.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jak jsou zástupci různých generací ovlivněni rozhodovací paralýzou, jak se liší vnímání rozhodovací paralýzy u různých generací a v jakých dalších situacích kromě nakupování se různé generace setkávají s rozhodovací paralýzou. Cílem této práce je přispět k této diskusi hledáním interního faktoru, který případně určuje, zda dojde k rozhodovací paralýze.

Výzkumné hypotézy:

- H1: Rozhodovací paralýza existuje
- H2: Rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu dle příslušnosti ke zkoumaným generacím
- H3: Rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu v nákupním prostředí dle příslušnosti ke zkoumaným generacím
- H4: Rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu ve spotřebitelském rozhodování dle příslušnosti ke zkoumaným generacím
- H5: Rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu v osobním životě dle příslušnosti ke zkoumaným generacím

2.2. Metodika

Zvolil jsem metodu online dotazníku, která umožňuje získání širokého spektra dat od více dotazovaných. Vytvořil jsem dotazník za použití online nástroje Google Forms¹ a odkaz na dotazník jsem následně šířil dostupnými informačními kanály formou elektronické pošty a po sociální síti Facebook², přes sdílení odkazu mezi přáteli a náhodnými přispěvateli.

Dotazník je rozdělen na 4 části. V první části se ptám na demografické informace pro získání profilu dotazovaných. Nejdůležitější položkou je věk, který nakonec umožní analýzu vzorku dle generačních kategorií. Další doplňkové informace slouží k získání širšího pohledu na možné rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy. Patří sem pohlaví, počet obyvatel bydliště respondenta, dosažené vzdělání a status.

¹ Google Forms - <https://www.google.com/forms/about/>

² Facebook - <https://www.facebook.com/>

Druhá část dotazníku je věnována jednoduchému experimentu navozující situaci rozhodovací paralýzy, který slouží k ověření, zda rozhodovací paralýza existuje, nebo ne a následně zkoumá spokojenost s výběrem, či vznik porozhodovací lítosti.

Třetí část dotazníku se zabývá samotnou rozhodovací paralýzou a jakou s ní dotazovaní mají zkušenost. Na začátku je stručně vysvětleno, co to rozhodovací paralýza je a následné otázky zkoumají, jak, kde a za jakých okolností se s ní respondenti setkali, či setkávají.

3. Teoretická východiska

3.1. Rozhodování

Než se začnu zabývat rozhodovací paralýzou, je potřeba si ujasnit, co rozhodování je. Rozhodování je proces, při kterém jednotlivec nebo skupina vybírá (pro ně) nejlepší volbu ze všech možností. Jedná se o volbu, která nejlépe naplní jejich preference. Taková rozhodnutí jsou součástí života každého jedince, někdo si pojem rozhodování asociuje s významnými životními kroky, které jsme udělali, nebo nás možná jednou čekají. Volba studijního oboru, nákup nemovitosti, volba politické strany, život s partnerem, nebo zda si pořídit potomky. Rozhodnutí jsou ale i zcela běžným fenoménem, s kterým se každý potýká mnohokrát denně, bez toho, že bychom nad tím tolik přemýšleli. Právě proto, že rozhodování je tak běžné, je k jeho pochopení nutné si nejprve uvědomit co opravdu chceme a vysvětlit tak, proč se rozhodujeme, tak jak se rozhodujeme.

„Rozhodování je evoluční dědictví. Rozhodujeme se po celý život, od kojeneckého věku do smrti. Rozhodujeme se v situacích, které většina lidí považuje za běžné, stejně jako v těch, které mohou být nad naše síly. Rozhodujeme se ekonomicky, právně, morálně i politicky. Někteří lidé se rozhodují vědecky, nábožensky či filozoficky. Rozhodujeme se, jestliže chceme, jindy se rozhodovat musíme, i když nechceme. Pokud se nerozhodneme, i tak jde o rozhodnutí, což si ovšem nemusíme vůbec uvědomovat.“³

Existuje nespočet definicí rozhodování, jako ale tím nejjednodušším vysvětlením je rozhodování jako volba mezi dvěma a vícero možnostmi jednání.⁴

Rozhodování je jednou z funkcí myšlení, při které si osoba musí vybrat alespoň z 2 alternativ. V nejjednodušším případě má člověk na výběr, zda konkrétní akci provede (možnost 1), nebo se jí zdrží (možnost 2). Tím se snaží dosáhnout požadovaných výsledků a vyhnout se nežádoucím důsledkům. V tom nejlepším případě povede tento proces k určitému rozhodnutí (volbě).⁵

Na zkoumání rozhodování tak můžeme nahlížet z několika hlediska:

- Psychologické: zkoumání individuálních rozhodnutí v kontextu souboru potřeb, preferencí a hodnot, které jedinec má nebo hledá.

³ KOUKOLÍK, F. *Rozhodování: eseje*. 2016, s. 7.

⁴ SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část*. 2005, s. 4.

⁵ BETSCH, T., FUNKE J., PLESSNER H. *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 2011, s. 17.

- Kognitivní: rozhodovací proces je považovaný za kontinuální proces integrovaný do interakce s prostředím.
- Normativní: analýza jednotlivých rozhodnutí týkajících se logiky rozhodování nebo komunikační racionality.⁶

Hlavní část rozhodování zahrnuje analýzu omezeného souboru alternativ popsaných z hlediska hodnotících kritérií. Otázkou pak je, které z těchto hledisek má větší atraktivitu pro rozhodujícího, pokud je potřeba se rozhodnout, když jsou všechna kritéria posuzována současně.

3.1.1. Řešení problému a svobodná volba

Rozhodování lze považovat za činnost zaměřenou na řešení problémů, která přináší řešení považované za optimální nebo přinejmenším uspokojivé. Jedná se tedy o proces, který může být více či méně racionální a může, či nemusí být založen na našich znalostech a zkušenostech.⁷ Problém nastává, pokud osoba neví, jakými prostředky dosáhnout požadovaného cíle. Rozdíl oproti rozhodování je v tom, že řešení problému je proces, při kterém nejde o volbu mezi možnostmi, ale o hledání nejlepšího řešení.⁸ Řešení problému obnáší rozličné dílčí procesy, jako získání informací, promyšlení následných kroků, nebo celkové pochopení a vyřešení situace.

Dalším pojmem, který se na rozhodování často váže a který chci vysvětlit je svobodná volba. Jedna definice svobodné volby říká, že je to schopnost provést rozhodnutí, které není ovlivněno přirozenou kauzalitou, osudem nebo vyšší mocí.⁹ Otázkou je, která naše rozhodnutí (a do jaké míry) jsou svobodná?

Svobodná volba je jedním ze základních pilířů moderní demokratické společnosti a představuje nutnou podmínku naší osobní svobody a štěstí. To, že jsme schopni si zvolit patří k našim základním životním předpokladům. Co přesně však pro člověka znamená svobodná volba a existuje vůbec?

⁶ VERMA, D. *Decision Making Style: Social and Creative Dimensions*. 2009, s. 16.

⁷ HAGENDORF, H., KRUMMENACHER, J., MÜLLER, H. J., SCHUBERT, T. *Wahrnehmung und Aufmerksamkeit*. 2011, s. 17.

⁸ SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část*. 2005, s. 5.

⁹ OXFORD LEARNERS DICTIONARIES: decide

Podle Ericha Fromma existují dva důvody, proč si člověk nemůže svobodně zvolit. Buď mu to externí okolnosti, např. životní podmínky či společnost, neumožňují („freedom from“), anebo nedokáže svobodně volit, protože nemá schopnost svobodně volit („freedom to“).¹⁰

V souvislosti se svobodnou volbou je často citován zásadní výzkum Curta Richtera z roku 1957, který na potkanech poněkud drastickým způsobem testoval jejich přesvědčení o životě a vůli přežít. Potkani byli jednotlivě umístěni do nádob s vodou, z které nemohou uniknout a Richter sledoval, za jak dlouho se potkan utopí. Potkani byli postaveni před volbu – plavat, nebo zemřít. Výzkumníci byli překvapení, když různí potkani za stejných podmínek (věk, velikost, aktivita, teplota vody, velikost nádoby) plavali různě dlouho. Někteří plavali v průměru 60 hodin, než padli únavou a někteří se vzdali a utopili se už po 15 minutách.¹¹

Aby zjistil, zda vnitřní přesvědčení potkana je přežít, v další fázi experimentu, předtím, než začali potkany topit, vybrali výzkumníci několik potkanů a vytáhli je z vody. Poté co proces několikrát opakovali, vrátili potkany nadobro do nádob s vodou a tentokrát potkani projevovali minimální známky únavy a plavali i mnohem déle, než 60 hodin do úplného vyčerpání, stále čekajíc na ruku výzkumníka, který je z vody vytáhne a zachrání.

Richter dokázal, že tohoto (primitivního) živočicha jeho zkušenost naučila, že existuje naděje a že svým rozhodnutím může ovlivnit výsledek a možná, když bude plavat déle, bude zachráněn neboli – provedl svobodnou volbu, žít.¹²

Ať už jsou naše rozhodnutí svobodná, či ne, samotný pocit, že se můžeme rozhodnout nám dává větší kontrolu a dává nám větší motivaci a chuť podávat lepší výsledky i být celkově spokojenější. To vyplývá z výzkumu Sheeny Iyengar z roku 2004, která také zjistila, že tato volba se vztahuje i na zcela vymyšlené volby.¹³

¹⁰ FROMM, E. *Strach ze svobody*. 1993, s. 22.

¹¹ SCHULKIN, J., ROZIN, P., STELLAR, E. *Curt P. Richter: 1894-1988*. 1994, s. 79.

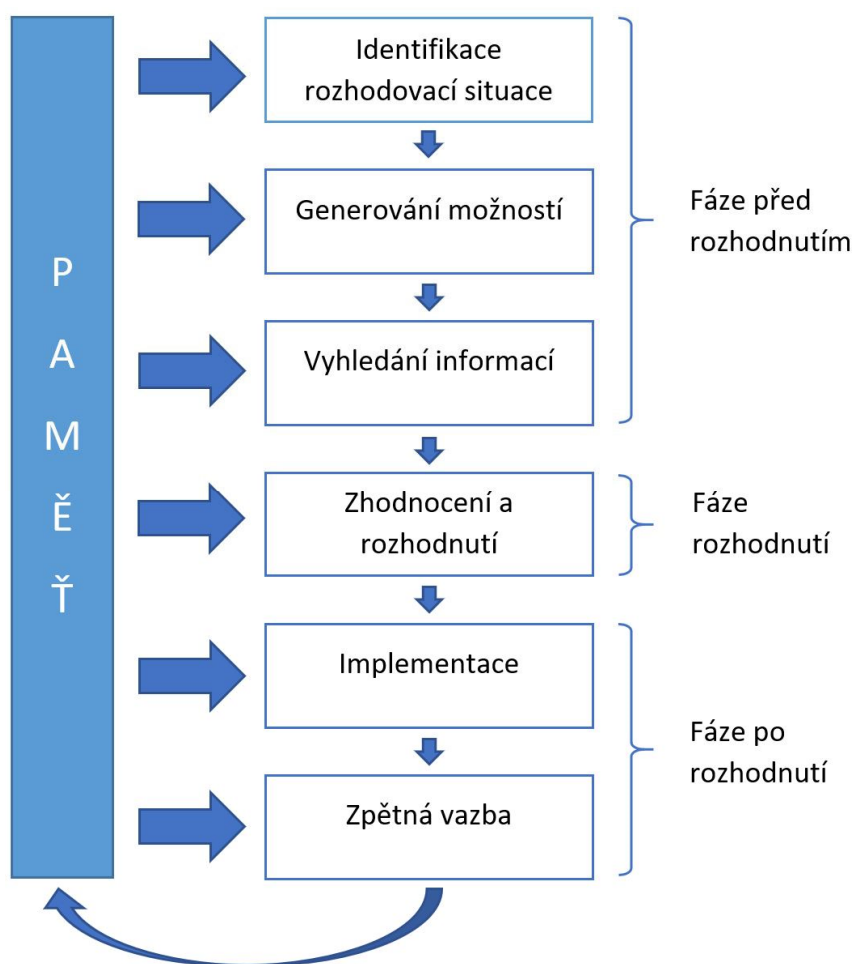
¹² IYENGAR, S. *The art of choosing*. 2010, s. 15.

¹³ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 995.

3.1.2. Rozhodovací proces

Rozhodování je komplexní proces, kde rozhodnutí je jen jednou z jeho součástí a nejprve vyžaduje vytvoření úmyslu a výběr možností provedení rozhodnutí. To představuje celou řadu implicitních kognitivních strategií a explicitních modelů chování, které můžeme rozdělit do 3 etap a pojmenovávat důležité dílčí procesy rozhodování.¹⁴ Jedná se o fáze před rozhodovací, rozhodovací a po rozhodovací, která bývá nazývána jako fáze implementace.¹⁵ Následující schéma nám ukazuje, jaké jsou jednotlivé kroky našeho chování ve fázích rozhodovacího procesu.

Obrázek 1 Schéma rozhodovacího procesu



16

¹⁴ BETSCH, T., FUNKE J., PLESSNER H. *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 2011, s. 18.

¹⁵ KIESEL, A., SPADA, H. *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*. 2017, s. 189.

¹⁶ BETSCH, T., FUNKE J., PLESSNER H. *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 2011, s. 75.

3.1.2.1. Před rozhodnutím

Generování možností a hledání relevantních informací pro rozhodnutí (hodnoty a pravděpodobnost důsledků) jsou pro samotného tvůrce rozhodnutí povinností každodenního života. Tyto procesy spadají do fáze před rozhodnutím, protože předcházejí skutečnému rozhodnutí. V této fázi zkoumáme a hledáme nejlepší možná řešení a analyzujeme dostupné alternativy, abychom se rozhodli správně.¹⁷

3.1.2.2. Rozhodnutí

V rozhodovací fázi se nachází klíčová část procesu neboli vyhodnocení důsledků a samotné zformování záměru, jednat dle svého rozhodnutí. Většina vědeckých výzkumů v oblasti rozhodování se zaměřuje právě na tuto fázi rozhodnutí. Běžně používanou metodou zkoumání pro empirický výzkum rozhodnutí je tzv. Paradigma loterie (gambling paradigm)¹⁸, ve kterém testované subjekty volí možnosti, jejichž hodnoty a pravděpodobnosti jsou zcela specifikovány a rozhodující si jich je vědom. Většinou se jedná o úkoly, které vyžadují výběr z loterie a rozhodnutí se týkají výhry nebo ztráty peněz. Jedná se o metodu využívanou v klasických normativních teoriích rozhodování, kterými se zabývám v další kapitole.¹⁹

Každodenní rozhodnutí se však zřídka podobají paradigmatu loterie. Většinou musíme informace týkající se našich rozhodnutí nejprve aktivně hledat, ať už v paměti, nebo v okolním prostředí. Na rozdíl od loterijních úkolů, množství možností není stanoveno v každodenních rozhodnutích. Obecně existuje mnohem více alternativ, než jsme schopni v našich rozhodnutích vzít v úvahu. Znalost všech důsledků a možností svých rozhodnutí je dále popsána v kapitole deskriptivní teorie rozhodování.

3.1.2.3. Po rozhodnutí

Většina rozhodovacích situací, s nimiž se v každodenním životě setkáváme, se opakuje. Zkušenosti, které získáme v důsledku našich rozhodnutí, mají velký význam pro naše následná rozhodnutí. Rozhodnutí tak mají svou minulost a budoucnost.²⁰ Když provedeme určitou akci, naše prostředí nám dává zpětnou vazbu o důsledcích našeho chování. Budoucnost ukazuje, zda byla naše rozhodnutí rozumná nebo ne, a právě tím se

¹⁷ BETSCH, T., FUNKE J., PLESSNER H. *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 2011, s. 75.

¹⁸ GIGERENZER, G. *Calculated risks: how to know when numbers deceive you*. 2002, s. 15.

¹⁹ STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. 2009, s. 35.

²⁰ BETSCH, T., FUNKE J., PLESSNER H. *Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 2011, s. 76.

můžeme o důsledcích našeho chování dozvědět více. To, co se naučíme je uloženo do dlouhodobé paměti a poté nás může informovat a pomáhat v následných rozhodnutích. Tyto procesy mají význam, až po rozhodnutí, a proto jsou přiřazeny k fázi po výběru. V dalších kapitolách je tato fáze dále zkoumána, především jev tzv. porozhodovací lítosti.²¹

3.1.3. Teorie rozhodování

Jelikož rozhodování je jednou z důležitých funkcí myšlení, teorie rozhodování se tak dotýká mnoha disciplín, od ekonomie, statistiky, psychologie, biologie, sociologie, až po filozofii, medicínu a další. O velký rozvoj teorie rozhodování se však zasloužila především filozofie a ekonomie. Problematika rozhodování je podstatou ekonomie a obzvláště pochopení faktorů, které ji ovlivňují a způsob efektivního využití zdrojů, kterými disponuje, vedlo k rozvoji vědeckého zkoumání rozhodování. Teorie rozhodování můžeme kategorizovat na normativní, deskriptivní a preskriptivní, které popisují, jak by se člověk měl rozhodovat. V současnosti jsou nejužívanější a nejpřesnější deskriptivní rozhodovací teorie, zohledňující nejen kognitivní, ale i psychologickou stránku rozhodujícího.²²

Ve svém článku o zkoumání lidského rozhodování rozděluje Skořepa vývoj teorií rozhodování do čtyř časových etap, kdy k jejich nejzásadnějšímu vývoji dochází v průběhu 20. století.²³

- První etapu lze datovat od starověku do 20. let 20. století. Jedná se o etapu normativní, jelikož předpokládáme, že se jedinec rozhoduje dle daných norem, tedy „správně“.
- Druhá fáze se datuje do 30. - 50. let, kdy dochází k přehodnocení původního přístupu, na základě poznání, že ne vždy je možné se rozhodovat podle zažitých norem a dochází k odchýlkám.
- Třetí fáze od 50. do 70. let se vyznačuje stále větším skepticismem k normativnímu rozhodování v důsledku publikací prokazujících nedostatky normativních teorií.
- Čtvrtá etapa, která trvá do současnosti je kombinací předchozích přístupů o rozhodování a snaží se přizpůsobit jak normativním, tak deskriptivním a

²¹ SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: why more is less*. 2016, s. 71.

²² SKOŘEPA, M. *K historii zkoumání lidského rozhodování*. 2006, s. 2.

²³ SKOŘEPA, M. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část*. 2005, s. 5.

preskriptivním teoriím, které jsou pak relativně flexibilně užívány dle specifických situací.²⁴

3.1.3.1. Normativní teorie rozhodování

Normativní teorie rozhodování analyzuje důsledky rozhodnutí, nebo určuje optimální rozhodnutí dle dostupných omezení a předpokladů. Teorie se zaměřují na poskytnutí návodů, jak se vypořádat s rozhodovacími problémy, a různými modely pro jejich analýzu. Tímto způsobem se vytváří určité normy řešení rozhodovacích problémů, které by dokázaly dosáhnout požadované kvality rozhodování. Předpokládá se, že toto optimální rozhodnutí pochází od původce, který je zcela racionální a je schopen předpovídat důsledky svých rozhodnutí s dokonalou přesností.²⁵

3.1.3.1.1. Ekonomický člověk

Mezi nejstarší klasické teorie rozhodování, stojících často na matematických základech vypočítaných vzorců chování, je např. Ekonomický člověk. *Jedná se o koncept britské klasické politické ekonomie 19.století, který předpokládá, že člověk je výhradně a neustále hnán touhou po finančním zisku a ignoruje ostatní touhy a potřeby.*²⁶

Dále tato teorie předpokládá, že při rozhodování je člověk:

1. Informován o všech možných alternativách a jejich možných důsledcích
2. Velmi citlivý na drobné rozdíly mezi možnými alternativami
3. Zcela racionálně přemýšlející, aby svým rozhodnutím maximalizoval svůj zisk

Hlavním cílem tohoto konceptu bylo ospravedlnit zájem klasické ekonomie Adama Smithe o podnikatelské aktivity, ale je zřejmý nedostatečný zájem věnovaný aktivitám konkrétních spotřebitelů²⁷ anebo psychologickým aspektům, jak ve čtyřicátých letech 20. století ukázal Maslow se svou pyramidou potřeb²⁸, nebo Herzberg se svou teorií motivovaného člověka.²⁹

²⁴ SKOŘEPA, M. *K historii zkoumání lidského rozhodování*. 2006, s. 3.

²⁵ SIRŮČEK, P. *Průvodce dějinami standardních ekonomických teorií*. 2001, s. 24.

²⁶ SIRŮČEK, P. *Průvodce dějinami standardních ekonomických teorií*. 2001, s. 25.

²⁷ SKOŘEPA, M. *K historii zkoumání lidského rozhodování*. 2006, s. 5.

²⁸ MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 1954.

²⁹ HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. 1959.

3.1.3.1.2. Teorie užitku

Teorie užitku patří k hlavním normativním přístupům k rozhodování. Naše rozhodnutí jsou často provázena konflikty ohledně správnosti a vhodnosti vybrané možnosti a jejich pravděpodobnosti, a to jak u jednotlivce, tak u skupiny. Správnost rozhodnutí tak závisí na míře toho, jak se rozhodujícím povede dosáhnout požadovaných cílů. Souhrnným měřítkem toho, do jaké míry důsledky našich rozhodnutí splňují naše očekávané hodnoty se nazývá užitek neboli prospěšnost (utility). V normativním pojetí užitku předpokládáme, že se snažíme maximalizovat celkový užitek, tedy že naše rozhodnutí jsou taková, která vedou k nejlepším možným důsledkům a prospěchu.³⁰

Je nutné zmínit, že ač se mohou vyskytovat spolu, užitek nepředstavuje potěšení ani uspokojení, jelikož záleží na konkrétní situaci. Např. Stasser a Davis zjistili, že lidé mohou být do určité míry šťastní i v tom případě, že naplnění svých cílů jen očekávají, ale zatím jich nedosáhli. Stejně tak uspokojení nesmíme asociovat s užitekem nebo prospěchem, neboť uspokojení vychází až následně z dosažení požadovaných cílů.³¹

Teorie očekávaného užitku (Expected-utility theory, EUT)

Základ teorie položil v roce 1738 Daniel Bernoulli a jeho práce byla v roce 1947 rozšířena Johanem von Neumannem a Oskarem Morgensternem, kteří oba přišli s mnoha axiomy a základními podmínkami, nutnými pro ucelené formulování teorie.³² Teorie očekávaného užitku je standardní stavební kámen moderní ekonomické teorie.³³

Teorie říká, že smyslem, proč se rozhodujeme, je dosáhnout potěšení a vyhnout se bolesti. Člověk si následně sám spočítá svůj subjektivní užitek a subjektivní pravděpodobnost, avšak dle svých individuálních soudů. Teorie předpokládá, že můžeme odhadnout rozhodnutí, pokud známe subjektivní očekávání užitku rozhodující se osoby. Vycházíme z předpokladu, že se lidé pokoušejí docílit rozhodnutí vycházejících z:

1. Zhodnocení všech možných alternativ a připuštění, že některé jsou nepředvídatelné
2. Použití všech dostupných informací, i když některé nemusejí být dostupné
3. Důkladné subjektivní posouzení možných rizik a zisků

³⁰ BARON, J. *Thinking and deciding*. 2008, s. 341.

³¹ STASSER, G., DAVIS, J. H. *Group decision making and social influence: A social interaction sequence model*. 1981, s. 524.

³² SKAPA, S., VÉMOLA, M. *Teorie prospektů – alternativa k teorii očekávaného užitku?* 2012, s. 180.

³³ SUHONEN, N. *Normative and Descriptive Theories of Decision Making under Risk*. 2007, s. 2.

4. Důkladná kalkulace možných důsledků, i když některé jsou nepředvídatelné
5. Maximální úroveň správného rozhodování, založeného na kombinaci těchto faktorů³⁴

Multi-atribuční teorie užítku (Multiattribute utility theory, MAUT)

Tato teorie užítku se soustředí na vytváření kompromisů mezi různými cíly. Užitek se v tomto případě zjišťuje rozdělením výsledků na atributy korespondující s cílem a následně spočítá užitek všech atributů a konkrétních alternativ. Každá z alternativ je tak hodnocena vzhledem k důležitosti relevantního cíle.³⁵

Teorie subjektivního očekávaného užítku (Subjective expected utility theory, SEUT)

SEUT, také nazývána Bayesova věta, vychází z teoretických základů teorie očekávaného užítku, ale rozdíl nalezneme v tom, že v teorii očekávaného užítku jsou pravděpodobnosti založeny na objektivně ověřitelných informacích, zatímco v teorii subjektivního očekávaného užítku vychází pravděpodobnosti ze subjektivního rozhodnutí jedince.³⁶

Tyto subjektivní předpoklady vychází z osobních zkušeností a znalostí a mohou vést k zásadním rozdílům oproti objektivním pravděpodobnostem. Existuje mnoho experimentů, které ukazují, že lidé jsou v rozhodovacím procesu ovlivňováni mnoha faktory, a nejen těmi ekonomickými.³⁷ Úskalí normativních teorií se postupem času ukázalo v problému, že se lidé ne vždy rozhodují bezchybně a že lidé nejsou obvykle naprosto racionální.³⁸

3.1.3.2. Deskriptivní teorie rozhodování

Počátek deskriptivních teorií rozhodování řadíme do 80-90. let 20. století a analyzují, jak děláme rozhodnutí, která děláme, na základě zkoumání již proběhlých rozhodovacích procesů. Teorie popisuje, analyzuje a hodnotí rozhodovací procesy, to, jak probíhají, jaké jsou jejich výhody a nevýhody a to, jak se chová rozhodovatel a zbylé subjekty rozhodovacího procesu.³⁹

³⁴ STERNBERG, R., J. *Kognitivní psychologie*. 2009, s. 39.

³⁵ BARON, J. *Thinking and deciding*. 2008, s. 311.

³⁶ SUHONEN, N. *Normative and Descriptive Theories of Decision Making under Risk*. 2007, s. 3.

³⁷ ARIELY, D. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. 2010, s. 142.

³⁸ SUHONEN, N. *Normative and Descriptive Theories of Decision Making under Risk*. 2007, s. 3.

³⁹ KAHNEMAN, D., TVERSKY A. *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. 1979, s. 265.

3.1.3.2.1. Teorie prospektů

Teorie prospektů, za niž byli její autoři Amos Tversky a Daniel Kahneman oceněni Nobelovou cenou, je deskriptivní model rozhodování za nejistoty, který popisuje, jak se rozhodují lidé v reálném světě za reálných situací. Jedná se o behaviorální ekonomickou teorii, vysvětlující princip systematické volby, kterou lidé volí nejčastěji. Teorie se zabývá chováním běžných lidí a jejich uvažováním nad ziskem a ztrátou, oproti objektivním pravděpodobnostním výpočtům, což kombinuje ekonomický pohled na rozhodování s psychologií. S teorií přišli po provedení mnoha experimentů zkoumajících rozhodování, až prokázali odlišnosti od teorie očekávaného užitku. Rozdíl objevili právě v rozdílu předpokladu důsledků svých rozhodnutí, které se od objektivních důsledků často lišily dle individuálních uvážení jednotlivců a jejich pravděpodobnost byla značně subjektivní.⁴⁰

Tuto hodnotu tvoří tři kognitivní principy:

- **Princip referenčního bodu** – jedná se o konkrétní hodnotu, s kterou člověk srovnává alternativy, namísto srovnání samotných alternativ. Jedná se z pravidla o současný stav, kdy člověk vyhodnocuje, jakou změnu vůči němu alternativa přinese.
- **Princip klesající citlivosti** – člověk tíhne k přeceňování velmi nepravděpodobných událostí a podceňování pravděpodobných situací a také *nadhodnocují možnosti, které považují za jisté, i když pro ně nemusí být nejlepší.*
- **Princip averze ke ztrátě** – člověk je mnohem citlivější na ztrátu, oproti možnému zisku o stejné velikosti, kdy se ztráty zdají větší vůči současnému referenčnímu bodu. *Lidé jsou ochotni podstoupit riziko, pokud mohou omezit své ztráty, tedy ztráty pro lidi mají větší váhu než ekvivalentní část zisku*⁴¹

3.1.3.2.2. Teorie omezené racionality

Autorem této teorie je nositel Nobelovy ceny za ekonomii, Herbert A. Simon, který navrhl omezenou racionalitu jako alternativu pro matematické modelování rozhodování, jaké se používá v ekonomii, politické vědě a souvisejících oborech.⁴² Doplnuje „racionalitu jako optimalizaci“, která považuje rozhodování za plně racionální proces nalezení optimální volby s ohledem na dostupné informace. Simon použil analogii nůžek, kde jedna čepel představuje „kognitivní omezení“ skutečných lidí a druhá „struktury prostředí“, ilustrující,

⁴⁰ SKAPA, S., VÉMOLA, M. *Teorie prospektů – alternativa k teorii očekávaného užitku?* 2012, s. 101.

⁴¹ KAHNEMAN, D., TVERSKY A. *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. 1979, s. 267.

⁴² SIMON, H. A. *A Behavioral Model of Rational Choice*. 1955, s. 99.

jak lidský mozek kompenzuje omezené zdroje využíváním známé strukturální pravidelnosti v prostředí.⁴³

Mnoho ekonomických modelů předpokládá, že lidé jsou v průměru racionální a lze v určité míře předpokládat, že budou jednat podle svých preferencí. Koncept omezené racionality zkoumá tento předpoklad, aby zohlednil skutečnost, že dokonale racionální rozhodnutí nejsou v praxi často realizovatelná. Z pravidla z důvodu komplexnosti a neřešitelnosti přirozených problémů s rozhodováním a naší kapacity vypočítání konečných důsledků.

Teorie nám říká, že lidé jsou v praktickém životě spokojeni s prvním uspokojivým řešením, co splní požadavky a nehledají to nejoptimálnější. Neboli člověk není schopen řešit složité problémy komplexně, jen sekvenčně po jednotlivých krocích.

- Lidé nemohou znát všechny důsledky všech možností svého jednání
- Lidé mají omezenou představu ohledně budoucího vývoje svých hodnot
- Rozhodování je komplikováno faktickými a hodnotovými úsudky

Herbert A. Simon tak jako první upozornil a pojmenoval, že naše kognice má limity, že naše pozornost se unaví a naše „operační“ paměť neudrží velké množství informací.⁴⁴

3.1.4. Faktory ovlivňující rozhodování

Lidské rozhodování je komplexní proces ovlivňovaný velkým množstvím faktorů. Ty můžeme rozdělit na několik skupin, které mezi sebou navzájem reagují, stejně tak, jako samotný proces prochází určitými fázemi. V této kapitole zmiňuji ty nejdůležitější faktory, které mají význam pro účel této práce.

3.1.4.1. Heuristiky

Rozhodování je oblast výzkumu kognitivní psychologie zatížené praktickými důsledky. Každý dělá denně nespočet rozhodnutí, od výběru snídaně, po výběr školy nebo profesního cíle. Psychologové Amos Tversky a Daniel Kahneman jsou se proslavili svým výzkumem v oblasti rozhodování a také zkoumáním používání tzv. heuristik.⁴⁵

Heuristiky jsou pomůcky nebo pravidla, která pravděpodobně, ale ne zaručeně, pomohou ke správnému rozhodnutí. V psychologii představuje heuristika soubor jednoduchých

⁴³ KAHNEMAN, D. *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. 2003, s. 1149.

⁴⁴ KAHNEMAN, D. *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. 2003, s. 1150.

⁴⁵ KAHNEMAN, D, SLOVIC, P., TVERSKY A. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. 1982, s. 4.

efektivních pravidel, která má člověk zakódovaná evolučním procesem nebo učením, která určují, jak se lidé rozhodují, jakým způsobem přicházejí k úsudku a jak řeší problémy. Obzvláště, pokud se jedná o problémy komplexní, nebo mají nedostatek informací k řešení. Obecně platí, že tyto heuristiky jsou užitečné, ale někdy vedou k závažným a systematickým chybám.⁴⁶ Nejtypičtějším příkladem heuristiky je například Occamova břitva neboli princip rozhodování se pocházející z 13. století, který stručně říká, že to nejjednodušší a nejzřejmější řešení je s největší pravděpodobností to správné.⁴⁷

3.1.4.1.1. *Heuristika dostupnosti*

Události a jevy posuzujeme dle toho, jak je pro nás snadné vzpomenout si na něco, co považujeme za relevantní příklady daného jevu. Například heuristika dostupnosti často vede k omylu, pokud jejich rozhodnutí zahrnují určitý odhad pravděpodobností. Například, když mají za úkol zodpovědět otázky typu: Co způsobuje více úmrtí, rakovina prsu nebo cukrovka? Rozhodující obvykle a nesprávně vyberou první alternativu.⁴⁸ Výzkum Kahnemana a Tverského naznačuje, že lidé se velmi často spoléhají na příklady, které si snadno vybaví – to jsou informace, které jsou v paměti nejvíce dostupné. Proto lidé přeceňují výskyt úmrtí na rakovinu prsu, protože takové tragédie získávají více pozornosti v médiích, oproti zprávám v souvislosti s cukrovkou, která má na svědomí mnohem více obětí.⁴⁹ Rozhodování člověka se bezpochyby zlepší, pokud si člověk uvědomí potenciální nevýhody spojené s heuristikou dostupnosti a pokud je schopen odolat tendenci odhadovat pravděpodobnosti na základě nejsnadněji představitelných příkladů.⁵⁰

3.1.4.1.2. *Heuristika reprezentativnosti*

Čím více se daná událost/objekt/osoba podobá prototypu dané kategorie, tím větší je pravděpodobnost, že do ní patří.⁵¹ Například budeme-li hádat povolání muže, který je inteligentní, rád nápomocný, ovšem bez vyššího zájmu v druhé lodi a realitu obecně, žije si spíše ve svém fantazijním světě a má velký cit pro pořádek, spíše mu přisoudíme povolání knihovníka než zubaře, číšníka či zaměstnance obchodní firmy. Ovšem už nebereme v potaz

⁴⁶ KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. 2013, s. 13.

⁴⁷ THORBURN, W.M. *The Myth of Occam's Razor*. 1918.

⁴⁸ TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. Availability. *A heuristic for judging frequency and probability*. 1973, s. 264.

⁴⁹ TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. Availability. *A heuristic for judging frequency and probability*. 1973, s. 267.

⁵⁰ PIOTROWSKI, N. A. *Psychology basics*. 2005, s. 179.

⁵¹ KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY A. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. 1982, s. 5.

poměrný výskyt v populaci – zcela jistě více lidí je zaměstnancem obchodní firmy či číšníkem než knihovníkem.⁵²

Také se tato heuristika používá při odhadu průběhu zcela náhodných akcí. Při hodu mincí, jaké je pravděpodobnější pořadí hodů panna a orel: P P O O P O nebo P P P P O O? Nejen tyto dvě, ale všechny možnosti mají úplně stejnou pravděpodobnost, avšak první se nám může zdát více náhodná, a proto bývá volena častěji.⁵³ Tato heuristika tak často způsobuje chybu v úsudku, že pokud prohrají pět krát v řadě, po šesté musím zvítězit. Důsledkem této heuristiky máme také sklon generalizovat menší skupiny lidí jako reprezentativní vzorek celé populace, ale už si neuvědomujeme například, že naši přátelé a blízcí neodpovídají složení celé populace.⁵⁴

3.1.4.1.3. Heuristika ukotvení

Tato heuristika se nejlépe objasní na příkladu – zkuste odhadnout výpočet tohoto násobení:

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

Průměrný odhad v případě A byl 527, v případě B 2.632. Reálný výsledek je 40.320. Podle Tverskyho a Kahnemana to je tím, že první informace má pro nás největší váhu a pod jejím vlivem hodnotíme i zbytek. Lidé tak přizpůsobí svůj odhad prvním číslům, jejichž vnímání vede k mentálnímu ukotvení taktéž ovlivňujícímú výšku odhadu. K podobnému efektu dochází také když jsou v obchodech slevy s uvedenými původními cenami – původní cena se tak pro nás stane "kotvou", oproti které bude aktuální cena působit velice výhodně.⁵⁵

3.1.4.1.4. Efekt zarámování

Popisuje tendenci reagovat na určité situace dle toho, zda je formulována jako zisk nebo jako ztráta, tedy pozitivně nebo negativně. Lidé mají obecně tendenci méně riskovat, jedná-li se o ziskovou situaci (tzn. chtějí jistý zisk) a naopak více riskují jedná-li se o

⁵² GILOVICH, T., GRIFFIN, D. W., KAHNEMAN D. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment.* 2002, s. 1623.

⁵³ GILOVICH, T., GRIFFIN, D. W., KAHNEMAN D. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment.* 2002, s. 1623.

⁵⁴ KAHNEMAN, D, TVERSKY, A. *Subjective probability: A judgment of representativeness.*1972. s. 431.

⁵⁵ KAHNEMAN, D, SLOVIC, P., TVERSKY A. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases.* 1982, s. 6.

ztrátovou situaci. Experiment Amos Tversky a Daniel Kahneman v roce 1981 zkoumali reakce, jak různé zadání ovlivní účastníky v otázce života či smrti.⁵⁶

Rozhodující měli za úkol, aby si vybrali mezi dvěma variantami léčby 600 osob postižených smrtelnou nemocí. Léčba A měla za následek 400 mrtvých, zatímco u léčby B byla 33% šance, že nikdo nezemře, ale 66% šanci, že každý zemře. Tento výběr byl pak předložen účastníkům buď v pozitivním rámování – tedy kolik lidí bude žít, nebo s negativním vymezení – tedy kolik lidí zemře.

Tabulka 1 Výběr v pozitivním a negativním rámování

	Pozitivní	Negativní
A	200 osob bude zachráněno	400 osob zemře
B	33% šance záchrany všech 600 lidí a 66% šance úmrtí každého	33% šance že nikdo nezemře a 66% šance že všech 600 osob zemře

57

Léčba A byla vybrána v 72 % procentech, když byla formulovaná v pozitivním rámování ("záchrana 200 životů") a počet lidí volících tuto možnost klesl na 22 %, když ta samá podmínka byla prezentována negativně ("400 lidí zemře").⁵⁸

3.1.4.1.5. Chyba konjunkce

Heuristiky mohou vést, jak už bylo zmíněno výše, k různým chybám v rozhodnutí. Často vyskytující se je tzv. chyba konjunkce, kdy člověk odhaduje jako pravděpodobnější takový jev, který patří do podskupiny druhého jevu. Např. lidé budou tvrdit, že existuje 18 % mužů, kteří přežili infarkt a zároveň 30 % mužů nad 55 let, kteří přežili infarkt. To je očividně mylné, jelikož muži nad 55 let tvoří pouze podskupinu všech mužů. Snížení výskytu této chyby se dosáhne, necháme-li lidi uvažovat v relativní četnostech oproti procentům.⁵⁹

⁵⁶ KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. 2013, s. 33

⁵⁷ KAHNEMAN, D, SLOVIC, P., TVERSKY A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. 1982, s. 7.

⁵⁸ TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. *The Framing of decisions and the psychology of choice*. 1981, s. 454.

⁵⁹ TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. *Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment*. 1983, s. 293.

3.1.4.1.6. Vylučovací metoda

Jedním ze způsobů rozhodování mezi více možnostmi je vylučovací metoda, kdy postupujeme obráceným způsobem a eliminujeme možnosti, které víme, že se nám nehodí a rozhodnutí si tím zjednodušujeme.⁶⁰

3.1.4.2. Kvantita a kvalita informací

Dalšími faktory jsou kvalita a kvantita informací a jejich vlivu na rozhodování je věnováno mnoho výzkumů. Za zmínku stojí experiment Jose Kerstholt o rozhodovací strategii v dynamickém úkolu z roku 1995, která dala vysokoškolským studentům za úkol hlídat kondici fiktivního atleta a zasáhnout v případě problému. Když se atletova kondice zhoršila, studenti mohli zasáhnout, nebo požadovat více diagnostických informací. V rámci pokusu se vyskytovaly falešné poplachy a měnil se čas, jak rychle musí studenti reagovat a rozhodnout se co udělat.⁶¹

Výsledky ukázaly, že studenti spíše požadovali více diagnostických informací, než aby přímo jednali, i když to znamenalo sníženou aktivitu atleta a horší výkon. S vyšším počtem falešných poplachů se také prodlužoval čas nutný k rozhodnutí. Výsledky experimentu společně naznačují, že výběr rozhodovací strategie v dynamickém úkolu je méně přizpůsobivý, oproti výběru strategie se statickými úkoly.⁶²

Další studie zkoumala společné účinky nejasnosti na pravděpodobnost rizika a na výslednou dimenzi rizika, a to pomocí úkolů dvojitého výběru a hodnocení reakce. Sedmdesát dva subjektů hodnotilo rizikové podněty (týkající se buď environmentálních nebo zdravotních rizik), které se lišily úrovní pravděpodobnosti rizika, výší rizika a přesností, s jakou byla každá tato dimenze specifikována.

Výzkum ukázal, že rozhodující prožívají všeobecný odpor k riziku a pokud se musí rozhodovat s nejasnou pravděpodobností, jsou ochotni podniknout kroky nezbytné k tomu, aby se tomuto rozhodnutí vyhnuli.⁶³

Kvalita a kvantita poskytovaných informací o atributech o alternativách může spotřebitelům pomoci a zároveň zhodnotit produkty. Předpokládejme, že kvalita zvyšuje účinnost

⁶⁰ TVERSKY, A. *Elimination by aspects: A theory of choice*. 1972, s. 283.

⁶¹ KERSTHOLT, J.H. *Decision making in a dynamic situation*. 1995, s. 10.

⁶² KERSTHOLT, J.H. *Decision making in a dynamic situation*. 1995, s. 11.

⁶³ KUHN, K., BUDESCU, D. *The Relative Importance of Probabilities, Outcomes, and Vagueness in Hazard Risk Decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996, s. 749.

rozhodování, zatímco kvantita snižuje účinnost rozhodování. Výsledky experimentálního výzkumu Kellera a Staelina⁶⁴, jehož cílem bylo odhadnout mezní účinky těchto faktorů, tuto hypotézu potvrdili. Kromě toho bylo také zjištěno, že dochází ke stejnému snížení účinnosti rozhodnutí, když byla prezentovány informace s vysokou kvalitou.⁶⁵

Další výzkum rozšiřuje soubor výzkumů zkoumajících účinky faktorů, které mohou být spojeny s lidským rozhodovacím výkonem, provedl Jung, Olfman a Park a zkoumali účinky kvality informací a význam informací na výkon rozhodnutí. Výsledky ukázaly značné účinky kvality informací na výkon rozhodnutí a naznačují, že rozhodující mohou očekávat, želepší výkon svých rozhodnutí zvýšením kvality informací.⁶⁶

Studie Gao, Zhang, Wang a Ba zkoumá různé dopady kvantity informací, kvality informací a způsobu myšlení na spokojenost spotřebitelů při rozhodování se z mnoha možností, obzvláště pokud jejich množství přesahuje rozhodovací kapacitu rozhodujícího. Výsledky ukazují, že kvalita a kvantita informací mají zásadní vliv na rozhodování a také, že nevědomé myšlení zmírňuje vztah mezi kvalitou informací a spokojeností spotřebitelů s jejich rozhodováním při nakupování produktů.⁶⁷

3.1.4.3. *Emoce*

Většina teorií rozhodování předpokládá, že rozhodnutí vycházejí z posouzení budoucích výsledků různých možností a alternativ prostřednictvím určitého typu analýzy ztrát a přínosů. Vliv emocí na rozhodování je do značné míry ignorován. Studie Antoina Bechara zaměřená na rozhodování u neurologických pacientů, kteří již nemohou zpracovávat emocionální informace, ukazuje, že lidé činí úsudek nejen hodnocením důsledků a pravděpodobnosti jejich výskytu, ale také a někdy i primárně na úrovni instinktu nebo emocí.⁶⁸

⁶⁴ KELLER, K. L., STAELIN, R. *Assessing Biases in Measuring Decision Effectiveness and Information Overload*. 1989, s. 504.

⁶⁵ KELLER, K. L., STAELIN, R. *Effects of Quality and Quantity on Decision Effectiveness*. 1987, s. 505.

⁶⁶ JUNG, W., OLFMAN, L., RYAN, T., PARK, Y. T. *An experimental study of the effects of contextual data quality and task complexity on decision performance*. 2005, s. 1690.

⁶⁷ GAO, J., ZHANG, C., WANG, K., BA, S. *Understanding Online Purchase Decision Making: The Effects of Unconscious Thought, Information Quality, and Information Quantity*. 2012, s. 772.

⁶⁸ BECHARA A. *The role of emotion in decision-making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage*. 2004, s. 30.

3.1.4.4. Prostředí

Také rozhodovací prostředí může hrát významnou roli v našem rozhodovacím. Například složitost prostředí a množství podnětů v okolí je faktor ovlivňující kognitivní funkce. Výzkumníci z Univerzity v Coloradu měřili rozhodovací schopnosti rozhodujících v místnosti s více a s méně předměty a zjistili, že čím složitější prostředí tím jsou vyšší kognitivní funkce a to znamená, že prostředí může ovlivnit rozhodnutí. Kognitivní funkce byla do značné míry ovlivněna vyšší mírou složitosti prostředí, což usnadnilo přemýšlení o situaci a lepší rozhodnutí.⁶⁹

Dalším faktorem rozhodování je například osobnost rozhodovatele, která bývá často popisována v oblasti managementu, kde osobnost hraje pro pozici manažera rozhodující roli.⁷⁰ Bývá však často důležitá i pro marketingové účely. Někteří lidé se vždy snaží vybrat co nejlépe (maximalizaci), zatímco jiní mají sklon spokojit se už s možnostmi, které se jim zdají dobré (uspokojivé).⁷¹

Zda existuje vztah mezi maximalizací a výskytem rozhodovací paralýzy při výběru z více možností, se věnuje výzkum Dar-Nimroda a jeho kolegů, kteří ukázali, že maximalizátoři jsou ochotnější obětovat zdroje, například čas, za účelem dosažení většího výběru, z kterého vybírat. Po rozhodnutí však byli maximalizátoři, kteří obětovali zdroje, aby dostali větší možnosti výběru, méně spokojeni s vybranou možností ve srovnání s maximalizátory, kteří vybírali z menšího sortimentu.⁷²

Sheena Iyengar a její kolegové zjistili, že maximalizátoři vykazují vyšší počet negativních hodnocení s rozhodnutím a jeho výsledky a obecně jsou méně spokojeni s jejich náročnými rozhodnutími ve srovnání s uspokojením.⁷³ Rozdíl mezi maximalizací a uspokojením je často považován za obecnou behaviorální tendenci, a proto Schwartz a jeho kolegové provedli výzkum, kdy je účastník maximalizátorem nebo uspokojovatelem, neboť se zdá, že rozdíl závisí na situaci, v které se člověk nachází.⁷⁴

⁶⁹ KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. *Choices, values, and frames*. 2000, s. 10.

⁷⁰ SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: why more is less*. 2016, s. 29.

⁷¹ SIMON, H. A. *A Behavioral Model of Rational Choice*. 1955, s. 100.

⁷² DAR-NIMROD, I., RAWN, C. D., LEHMAN, D. R., SCHWARZ, B. *The Maximization Paradox: The costs of seeking alternatives. Personality and Individual Differences*. 2009, s. 631.

⁷³ IYENGAR, S., WELLS, R., SCHWARTZ, B. *Doing Better but Feeling Worse: Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction*. 2006, s. 145.

⁷⁴ SCHWARTZ, B., WARD, A., MONTEROSSO, J., LYUBOMIRSKI, S., WHITE, K., LEHMAN, D. R. *Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice*. 2002, s. 1188.

Jak jsem zmínil na začátku této kapitoly, faktorů ovlivňujících rozhodování nalezneme nespočet, jako například únavu, stres, časový tlak atd. a stejně tak nalezneme nespočet výzkumů, které se jimi zabývají, ale není možné v této práci dostatečně zohlednit všechny.

3.1.5. Po rozhodnutí

Většina výzkumů v oblasti rozhodování se zaměřuje na samotné rozhodování, ale to, co nastává po rozhodnutí, je neméně důležité pro naši výslednou spokojenost s rozhodnutím. Až v tuto chvíli totiž zjišťujeme a získáváme zpětnou vazbu, jak jsme se rozhodli.

3.1.5.1. *Efekt závazku*

Úskalí více možností výběru často není jen v tom, která alternativa je nejlepší, ale také, jaké další alternativy svou volbou ztratíme. To, že se nakonec zavážeme k jedné alternativě a ztratíme ostatní možnosti často vede k tzv. efektu eskalace závazku.

Efekt eskalace závazku znamená, že to, co si vybereme, se stávají naším, nebo naší součástí a má pro nás specifickou hodnotu. Kahneman, Knetsch a Thaler provedli výzkumu eskalace závazku na studentech, kterým dal na výběr pero nebo peníze. Když byli studenti následně požádáni, aby pero ocenili, tak ti, kteří si vybrali pero, mu připisovali vyšší hodnotu než ti, kteří zvolili peníze. Samotný fakt, že jim pero patřilo, peru dodalo v jejich očích na hodnotě.⁷⁵

3.1.5.2. *Porozhodovací lítost*

Porozhodovací lítost nastává, když litujeme svých rozhodnutí a může nastat v důsledku nedostatečného efektu eskalace závazku, přizpůsobením se na nový podnět, nebo kvůli negativní zpětné vazbě našeho rozhodnutí.⁷⁶

V momentě tohoto zjištění, že jsme se rozhodli špatně se dostavuje pocit studu a tím pádem se omylu snažíme vyvarovat. Navzdory veškerému úsilí však není v lidských silách se zcela vyvarovat špatným rozhodnutím, protože nelze udělat chybu záměrně (pouze jako žert, nebo trik). Opravdově špatného rozhodnutí jsme schopni jen pokud alespoň částečně věříme, že se rozhodujeme správně a věříme tomu, že naše rozhodnutí je správné, až do té chvíle, než zjistíme, že to byl omyl. Následkem toho se dostávají negativní emoce jako stud, lítost a

⁷⁵ KAHNEMAN, D., KNETSCH, J. L., THALER, R. H. *Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*. 1991, s. 200.

⁷⁶ JANIS, I., MANN, L. *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. 1977, s. 15.

rozčarování nad ztrátou našeho vnitřního přesvědčení, které může vést ke zpochybňování našeho rozhodnutí, našich přesvědčení i celé naší osobnosti.⁷⁷

Je ovšem důležité i to, jak moc chybujeme. Tak třeba pokud nám něco unikne takzvaně o vlásek, neseme to obvykle hůře. Bylo prokázáno, že medailisté na bronzových pozicích bývají všeobecně spokojenější, než medailisté stříbrní, kteří jsou pozici „dobré, ale ne dost dobré“.⁷⁸

Nejen to, že se rozhodneme špatně může vést k porozhodovací lítosti, může to být i příliš velký výběr možností, nebo přílišná podobnost možností k výběru a hůře se nám tím pádem rozhoduje. Každá další alternativa dodává váhu našemu rozhodnutí a přidává další alternativu, kterou svým výběrem ztratíme a může tak vést k porozhodovací lítosti.⁷⁹

Schwarz provedl experiment s porozhodovací lítostí, který zkoumá, jak nám psychologicky škodí muset se něčeho vzdát. Účastníci výzkumu byli nejprve dotázáni, pokud je k dispozici vozidlo za 25 tisíc dolarů a splňuje 8 z 10 bodů bezpečnosti, kolik by byli ochotni utratit za identické vozidlo pouze s 6 body z 10. Následně byli účastníci dotázáni, zda by si vybrali první, nebo druhé vozidlo, kterému cenu určili sami. Předpokládá se, že varianty jsou rovnocenné, avšak všichni účastníci zvolili první, dražší a bezpečnější variantu oproti druhému vozidlu a zažívali poté nepříjemný emoční stres. V případě, že byla účastníkům dána možnost nevybírat si, většina se raději volbě vozidla vyhnula, což ukazuje, že čím více správných, či dobrých možností výběru máme, tím spíše budeme následně svého rozhodnutí litovat.⁸⁰

Porozhodovací lítost se však nemusí týkat pouze reálných možností, ale velmi často těch nereálných neboli myšlenkám „co by bylo kdyby“. Až 75 procent lidí lituje toho, co neudělali a jen 25 procent lidí lituje toho, co se jim nezdařilo, jako například špatné studijní, nebo pracovní rozhodnutí apod. Neboť to, co se nestalo nám dává možnost představovat si nereálné scénáře a alternativní verze realit, kdy by naše rozhodnutí byla jiná.⁸¹

⁷⁷ SCHULTZ, K. *Being wrong: adventures in the margin of error*. 2011. s. 26.

⁷⁸ SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: why more is less*. 2016, s. 94.

⁷⁹ SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: why more is less*. 2016, s. 94.

⁸⁰ SCHWARTZ, B. *The paradox of choice: why more is less*. 2016, s. 96.

⁸¹ WISEMAN, R. *59 seconds: think a little, change a lot*. 2009, s. 79.

3.1.6. Rozhodovací paralýza

V moderní demokratické společnosti je běžným předpokladem, že čím více, tím lépe a lidé se setkávají s neustále se zvyšujícím množstvím možností z kterých vybírat napříč celým spektrem domén, od výběru kariéry, místa, kde žít, kam na dovolenou, až po zdánlivě nekonečný výběr konzumního zboží. Rozhodování je důležitou a nevyhnutelnou součástí každodenního života. Mělo by být vhodnější mít mnoho alternativ na výběr, protože to přináší svobodu volby a poskytuje také rozhodujícím více informací, což by mělo zvýšit šanci na uspokojivý výsledek.

Ač jsou lidé často přitahováni tímto výběrem, existuje teorie, že příliš mnoho možností výběru může vést k obráceným důsledkům – ztráta motivace k výběru, zdlouhavé rozhodování, nerozhodnutí se vůbec⁸², pokles preferencí pro výběr a uspokojení s rozhodnutím⁸³ a zvýšení negativních emocí včetně zklamání a lítosti.⁸⁴ Zdá se tedy, že větší výběr možností může způsobit dva kontrastní jevy. To může buď způsobit, že lidé chtějí koupit více, což se nazývá efekt „čím více tím lépe“⁸⁵ nebo to může způsobit, že lidé budou méně toužit po nákupu a budou méně spokojeni po výběru, což je efekt nazvaný rozhodovací paralýza.

Rozhodovací paralýza je přetížení naší schopnosti vnímat informace, které je způsobeno tím, že si musíme vybrat z mnoha možností a je posílena faktory, jako je například předem očekávaná lítost, nebo odůvodnění rozhodnutí ostatním. Ve všech případech jsou však společným prvkem nepříznivé důsledky z důvodu zvýšení možností z kterých vybírat. Souhrnně se tomuto jevu říká “choice overload hypothesis”, neboli v češtině hypotéza rozhodovací paralýzy. Tato hypotéza má zásadní praktické a teoretické využití. Z teoretického hlediska oponuje většině rozhodovacích modelů v psychologii a ekonomii, vzhledem k tomu že tvrdí, že zvýšení možností může mít naopak nepříznivý efekt, porušuje tak axiomatické struktury, které jsou podstatou klasické rozhodovací teorie.⁸⁶

⁸² IYENGAR, S., HUBERMAN G., JIANG, G. *How Much Choice is Too Much?* 2004, s. 4.

⁸³ CHERNEV, A. *When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice*. 2003, s. 171.

⁸⁴ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. 2010, s. 409.

⁸⁵ KAHN, B., WANSINK, B. *The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Qualities*. 2004, s. 519.

⁸⁶ SAVAGE L. J. *The Foundations of Statistics*. 1954, s. 60.

Stručně řečeno, teorie rozhodovací paralýzy předpokládá, že příliš mnoho možností výběru snižuje pravděpodobnost, že si spotřebitel skutečně vybere. Kromě toho způsobuje, že je spotřebitel méně spokojený s výběrem a dostavuje se pocit lítosti nad volbou.⁸⁷ Pokud je to tak, znamenalo by to změnu přístupu marketingu a reklamy, neboť pro lepší prodeje musí nabízet méně, což je zcela proti standartním přístupům. Předmětem diskusí je také dopad nadměrného množství možností na spokojenost a blahobyt moderní společnosti.⁸⁸

Tento jev byl v různých výzkumech různě pojmenováván, obzvlášť v anglicky mluvícím prostředí, v češtině je tomuto jevu nejčastěji přiřazován název rozhodovací paralýza. V anglickém jazyce:

- “choice overload”
- “overchoice effect”
- “the problem of too much choice”
- “the tyranny of choice”
- “too-much-choice effect”
- “consumer hyperchoice”⁸⁹

Ačkoli neexistuje jedno jasné vysvětlení, jak a proč k rozhodovací paralýze dochází, existuje několik teorií, které osvětlují různé aspekty.⁹⁰ Na základě toho je potřeba pochopit, za jakých podmínek se rozhodovací paralýza spíše projeví:

- Rozhodovací paralýze přichází při zvyšování velikosti sortimentu, jakožto i počtu atributů, které je třeba zohlednit pro každou jednotlivou možnost.⁹¹ Více možnosti může například zvýšit složitost, protože se od sebe více liší atributy, jako je chuť, vzhled, pocit a vůně. Se zvyšující se složitostí rozhodnutí je třeba učinit více kognitivního úsilí, což však vede ke snížení spokojenosti po rozhodnutí.⁹²

⁸⁷ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much good thing?*. 2000, s. 998.

⁸⁸ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. 2010, s. 409.

⁸⁹ GREIFENDER, R., SCHEIBEHENNE, B., KLEBER, N. *Less may be more when choosing is difficult: Choice complexity and too much choice*. 2009, s. 112.

⁹⁰ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. 2010, s. 410.

⁹¹ MOGILNER C., RUDNICK T, IYENGAR S. *The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction*. 2008, s. 202.

⁹² GREIFENDER R., SCHEIBEHENNE B., KLEBER N. *Less may be more when choosing is difficult: Choice complexity and too much choice*. 2009, s. 112.

- Rozhodovací paralýza se silně pojí s porozhodovací lítostí. Víceru studií ukázalo, že účastníci více litovali a měli více pochyb o své volbě, když se velikost sortimentu zvýšila.⁹³ Tyto pochyby pramení z úvah, jak by se věci mohly vyvinout jinak, kdyby byla zvolena alternativní možnost.⁹⁴
- Rozhodovací paralýza se s větší pravděpodobností objeví, když rozhodnutí musí být odůvodněno ostatním.⁹⁵ Široká škála výběru ztěžuje ospravedlnění rozhodnutí, které snižuje spokojenost s výběrem a závazkem k němu.⁹⁶

3.1.6.1. Výzkum

První záznam o rozhodovací paralýze je možné dosledovat až do 14. století k francouzskému filozofovi Jeanu Buridanu, který teoretizoval, že bytost čelící volbě mezi dvěma stejnými možnostmi, své rozhodnutí odloží.⁹⁷ Ve 20. století nacházíme další, kteří došli k podobným závěrům, že vzdát se zajímavé možnosti může vést k prokrastinaci a konfliktu. Tento poznatek byl dále rozpracován do hypotézy, že volba mezi zajímavými a zcela unikátními možnostmi vede ke konfliktu, jakmile začnou být možnosti podobné.⁹⁸ Lipowski pak dále rozvinul hypotézu, že zvýšení počtu možností způsobuje konflikt a posléze vede k úzkosti a nerozhodnosti.⁹⁹

Čím větší je výběr položek, které si zákazník může vybrat během nákupu, tím větší je důvod očekávat, že tato nákupní cesta bude pro tohoto zákazníka úspěšná. Díky širokému výběru možností mají spotřebitelé pocit, že existuje velká šance, že produkt odpovídající jejich preferencím bude nalezen.¹⁰⁰

Rozsáhlá řada možností výběru umožňuje spotřebiteli porovnávat mezi různými možnostmi. Porovnáním mezi možnostmi si uvědomíte smysluplné výhody a smysluplné nevýhody všech možností; to by mohlo spotřebitele upozornit na skutečnost, že žádná z možností není

⁹³ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating*. 2000, s. 998.

⁹⁴ LEACH J. K., PATALL E. A. *Maximizing and counterfactual thinking in academic major decision making*. 2013, s. 416.

⁹⁵ D'ANGELO, J., TOMA, C. *There Are Plenty of Fish in the Sea: The Effects of Choice Overload and Reversibility on Online Daters' Satisfaction With Selected Partners*. 2016, s. 25.

⁹⁶ SELA, A., BERGER, J., LIU, W. *Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice*. 2009, s. 945.

⁹⁷ ZUPKO, J. *Horse Sense and Human Sense: The Heterogeneity of Sense Perception in Buridan's Philosophical Psychology*. 2008.

⁹⁸ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. 2010, s. 410.

⁹⁹ LIPOWSKI, Z. J. *Physical illness, the individual and the coping processes*. 1970, s. 91.

¹⁰⁰ BAUMOL, W. J., EDWARD, A. *Variety in Retailing*. 1956, s. 94.

dokonalá. Pokud si toto uvědomíme, je pravděpodobné, že každá varianta bude méně atraktivní.¹⁰¹ To znamená, že menší výběr, tedy méně srovnávání, způsobuje většímu počtu zákazníků uspokojení v požadovaném nákupu? To je to, co Diehl a Lamberton ukázali ve svém výzkumu. Velké sortimenty zvyšují očekávání spotřebitelů na nalezení požadovaného produktu. V důsledku těchto větších očekávání však mohou spotřebitelé také zažít větší zklamání, když požadovaný produkt nelze najít. Menší výběr tedy může vést k větší spokojenosti spotřebitelů z důvodu nižších očekávání spotřebitelů.¹⁰²

Výzkum Sheeny Iyengar a Leppera z roku 2000 který dnes patří k pravděpodobně nejznámější a nejcitovanější výzkumům s rozhodovací paralýzou, prokázal, že disponovat velkým množstvím možností ne vždy vede k nejlepšímu nebo nejspokojivějšímu výsledku pro rozhodujícího. Velký výběr sortimentu by ve skutečnosti mohl vést k nižší spokojenosti po rozhodnutí, ve srovnání s výběrem z malého množství možností. Iyengar a Lepper označili velké množství sortimentu za negativní vliv na rozhodovací proces.¹⁰³

V prvním experimentu postavili do supermarketu stůl s marmeládami a nechali účastníky si vybrat ze šesti nebo dvaceti čtyř různých džemů. Každý zákazník, který projevil zájem, dostal drobnou slevu na nákup libovolné marmelády této značky. Dle předpokladu, že lidé jsou více přitahováni velkým výběrem, autoři zjistili, že více zájemců přišlo ke stolu s více marmeládami. Když však došlo na samotný nákup, 30 % všech zákazníků, kteří viděli méně marmelád nakonec s kuponem jednu koupili, zatímco jen 3 % těch, kteří viděli více marmelád nakonec jednu zakoupilo.

Oba experimenty zjistily, že účastníci menšího výběru koupili více příslušného produktu. Účastníci, kteří měli menší možnost výběru se také cítili více spokojeni se svým výběrem, ve srovnání s účastníky, kteří si vybrali ze široké škály čokolád nebo džemů. Studie dále zjistila, že účastníci obou experimentů při rozhodování upřednostňovali výběr s více možnostmi výběru oproti méně možnostmi výběru.¹⁰⁴

Ve druhém experimentu nechali účastníky vybírat ze šesti nebo třiceti různých čokolád a došli k obdobným závěrům. Za zmínku stojí také, že na konci experimentu se jen 12 %

¹⁰¹ BRENNER, L., ROTTENSTREICH, Y., SOOD, S. *Comparison, grouping, and preference*. 1999, s. 225.

¹⁰² DIEHL, K., POYNOR, C. L. *Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, Satisfaction*. 2008, s. 32.

¹⁰³ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 999.

¹⁰⁴ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 999.

účastníků vybírajících z 30 čokolád rozhodlo vybrat si jako odměnu za účast čokoládu, zbytek preferoval peníze, oproti 48 % účastníků z malého výběru, kteří si vzali čokoládu.¹⁰⁵

Autoři interpretovali výsledky tak, že došlo k rozhodovací paralýze a více možností snížilo motivaci k rozhodnutí. Toto naznačuje, že vybrat si z většího množství v konečném důsledku demotivuje od samotného výběru. Jiní výzkumníci došli k podobným závěrům, když v obdobných pokusech použili pera¹⁰⁶, čokolády¹⁰⁷, dárkové koše¹⁰⁸, kávu¹⁰⁹, psanou esej na vybrané téma, nebo výběr penzijního spořicího plánu¹¹⁰

Výzkumníci zabývající se rozhodovací paralýzou došli nezávisle na sobě k závěrům, že negativní efekt se neobjeví pokaždé, ale záleží na nezbytných předpokladech. Jedním z nich je neznalost položek ve výběru možností, tudíž účastník se nemůže spoléhat na dřívější zkušenosti dle svých preferencí.¹¹¹

Chernev prokázal, že lidé s jasnou představou toho, co chtějí, preferují výběr z většího množství a jejich výběr a uspokojení se zvyšuje s větším výběrem, což je opak rozhodovací paralýzy. K podobným závěrům dospěli i další výzkumníci.¹¹²

Také Mogilner dospěla při zkoumání rozhodovací paralýzy k negativním výsledkům mezi velikostí výběru a spokojeností jen u těch osob, které byly méně obeznámené s položkami výběru. Z tohoto důvodu výzkumníci využívají především položky pro účastníky pokusu neznámé, aby předešli tomu, že jej budou účastníci prioritně vybírat.¹¹³

¹⁰⁵ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 1000.

¹⁰⁶ SHAH, A. M., WOLFORD, G. *Buying behavior as a function of parametric variation of number of choices*. 2007, s. 369.

¹⁰⁷ CHERNEV, A. *When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice*. 2003, s. 173.

¹⁰⁸ REUTSKAJA, E., HOGARTH, R. *Satisfaction in choice as a function of number of alternatives*. 2009, s. 33.

¹⁰⁹ MOGILNER C., RUDNICK T, IYENGAR S. *The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety*. 2008, s. 213.

¹¹⁰ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 1000.

¹¹¹ IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. 2000, s. 1001.

¹¹² CHERNEV, A. *When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice*. 2003, s. 174.

¹¹³ MOGILNER C., RUDNICK T, IYENGAR S. *The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction*. 2008, s.213.

Z výzkumů vyplývá také, že k rozhodovací paralýze může dojít jen pokud ve výběru není žádná dominantní položka a položek musí být velké množství, jinak bude výběr snadný nehledě na počet možností.¹¹⁴

3.1.6.2. *Argumenty potvrzující rozhodovací paralýzu*

Existuje několik důvodů, proč čelit příliš mnoha možnostem může vést k menšímu či méně uspokojivému výběru z nich. Pokud bude mít vybírající více možností na výběr v rámci určité kategorie, bude výběr zřejmě obtížnější, protože rozdíly mezi atraktivními možnostmi se zmenšují a zvyšuje se množství dostupných informací o nich.¹¹⁵

Velké sortimenty tak představují vyčerpávající srovnávání všech možností, náročné z pohledu času i úsilí, které se jeví jako nežádoucí, což by mohlo zase vyvolat obavy, že si nebudeme moci vybrat optimálně.¹¹⁶ Velký sortiment může také zvýšit očekávání, a pokud jsou všechny dostupné možnosti velmi podobné, nemusí být tato očekávání splněna.¹¹⁷

Společně mohou tyto procesy snížit spokojenost rozhodujícího s konečně zvolenou možností. Vzhledem k tomu, že se nejatraktivnější možnosti stávají podobnými s rostoucí velikostí výběru, může být také obtížnější zdůvodnit výběr jakékoli konkrétní možnosti.¹¹⁸ Pokud se takové důsledky očekávají, mohly by snížit motivaci k samotnému výběru.¹¹⁹ Rozhodující, který má více možností na výběr a má volně definované preference výběru, může někdy čelit také neatraktivním alternativám nebo možnostem, které vyhovují specifickým potřebám druhých, ale nejsou osobním zájmem rozhodujícího. Odstranění těchto alternativ při zachování těch zajímavých vyžaduje další čas na rozhodování a opětovné předvídání tohoto úsilí by mohlo některé lidi odradit od opětovného výběru.¹²⁰

3.1.6.3. *Argumenty proti rozhodovací paralýze*

Existují však také argumenty, které zpochybňují hypotézu rozhodovací paralýzy a výzkumy při kterých se rozhodovací paralýzu nepodařilo prokázat. Velký výběr může mít

¹¹⁴ DHAR, R., NOWLIS, S. *To Buy or Not to Buy: Response Mode Effects on Consumer Choice*. 2004, s. 423.

¹¹⁵ FASOLO, B., CARMECI, F., MISURACA, R. *The effect of choice complexity on perception of time spent choosing: When choice takes longer but feels shorter*. 2009, s. 25.

¹¹⁶ IYENGAR, S., WELLS, R., SCHWARTZ, B. *Doing Better but Feeling Worse: Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction*. 2006, s. 146.

¹¹⁷ DIEHL, K., POYNOR, C. L. *Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, Satisfaction*. 2008, s. 33.

¹¹⁸ SELA, A., BERGER, J., LIU, W. *Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice*. 2009, s. 943.

¹¹⁹ ZEELENBERGER, M., DIJK, W. W., MANSTEAD, A. S. R., PLIGT, J. *On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment*. 2000, s. 523.

¹²⁰ KAHN, B. E., LEHMANN, D. R. *Modeling Choice Among Assortments*. 1991, s. 289.

výhody, protože velké množství možností zvyšuje pravděpodobnost uspokojení různorodých spotřebitelů, a tak zajišťuje individualitu a pluralitu.¹²¹ V souladu s tím se zdá, že maloobchodníci, kteří nabízejí větší výběr, mají oproti těm, kteří nabízejí méně, konkurenční výhodu.¹²²

Také, pokud jsou negativní účinky příliš velkého výběru zobecnitelné, lze předpokládat, že maloobchodníci by mohli zvýšit svůj prodej menší nabídkou. Přestože výzkumníci uvedli některé případy, kdy prodej skutečně stoupal s menším počtem možností, v mnoha případech však snížení počtu různých položek vedlo ke snížení prodeje, nebo k žádné změně.¹²³

To potvrdili v několika experimentech Berger a kol., kteří ukázali, že využití drobných rozdílů v rámci produktové řady zvýšilo vnímání kvality a že značka nabízející vysokou rozmanitost v kategorii má konkurenční výhodu.¹²⁴

Existuje mnoho výhod spočívajících v mnoha možnostech výběru: velký sortiment, který je k dispozici na jednom místě, snižuje náklady na vyhledávání více možností a umožňuje srovnání mezi možnostmi. Tyto faktory mohou vést k lépe informovaným a uvědomělým rozhodnutím.¹²⁵ Anderson, Taylor a Holloway rovněž dokazují včasné důkazy, že nárůst počtu možností vede k větší spokojenosti s konečně zvolenou možností, zejména pokud byly všechny možnosti původně hodnoceny jako přibližně stejně atraktivní.¹²⁶

3.1.6.4. Metaanalýza a další výzkum

Rozhodovací paralýza se nedostavuje vždy. Je-li rozmanitost sortimentu rozsáhlá, spotřebitelé častěji konzumují více produktů ve srovnání s tím, kdy se předpokládá, že rozmanitost je nižší. Scheibehenne v roce 2010 vypracoval rozsáhlou studii, ve které porovnal všechny dosavadní poznatky a experimenty o rozhodovací paralýze a zanalyzoval je, aby dokázal, zda tento jev skutečně existuje a závisí na specifických proměnných, nebo se jedná jen o souhru náhod.¹²⁷

¹²¹ KOELEMMEIJER, K., OPPEWAL, H. *The Influence of Product and Store Characteristics on Consumer Assortment Evaluation and Choice*. 1999, s. 50.

¹²² ARNOLD, S. J., OUM, T. H., TIGERT, D. J. *Determinant attributes in retail patronage: Seasonal, temporal, regional, and international comparisons*. 1983, s. 149.

¹²³ BOATWRIGHT, P., NUNES, J. *Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach*. 2001, s. 51.

¹²⁴ BERGER, J., DRAGANSKA, M., SIMONSON, I. *Influence of Product Variety on Perception*. 2006, s. 16

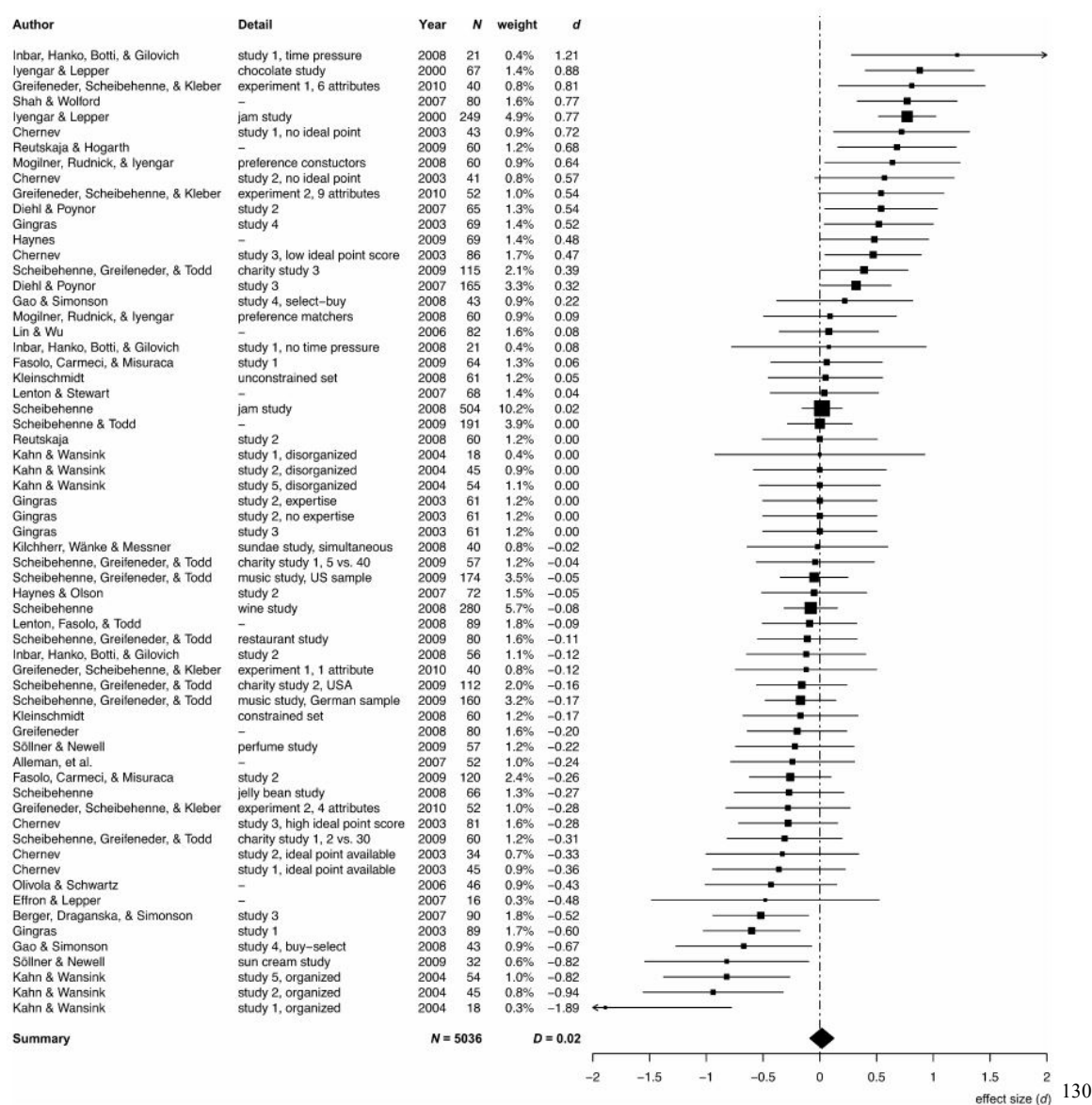
¹²⁵ EATON, B., LIPSEY, R. *The Principle of Minimum Differentiation Reconsidered: Some New Developments in the Theory of Spatial Competition*. 1975, s. 27.

¹²⁶ ANDERSON, L. K., TAYLOR, J. R., HOLLOWAY, R. J. *The Consumer and His Alternatives*. 1966, s. 475.

¹²⁷ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. 2010, s. 411.

Vytvořil koeficient d , jak lze vidět na následující tabulce, který ukazuje, do jaké míry byl efekt rozhodovací paralýzy prokázán jednotlivými výzkumy a kdy jí naopak vyvracejí.¹²⁸ Jejich zjištění naznačila, že se střední velikost účinku blíží nule, což naznačuje, že rozhodovací paralýza není nijak silně prokazatelný jev. To by mohlo znamenat, že výskyt rozhodovací paralýzy závisí na proměnné, kterou neznáme a tento návrh vedl k dalším výzkumům, např. role značky produktu.¹²⁹

Obrázek 2 Výzkumy zaměřené na rozhodovací paralýzu a jejich úspěšnost



¹²⁸ KAHN, B., WANSINK, B. *The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Qualities*. 2004, s. 521.

¹²⁹ MISURACA, R., CERESIA, F., TEUSCHER, U. *The Role of the Brand on Choice Overload*. 2019, s. 18.

¹³⁰ SCHEIBEHENNE, B., GREIFENDER, R., TODD, P. M. *Can There Ever Be Too Many Options?* 2010, s. 414.

Většina studií zkoumajících rozhodovací paralýzu se zaměřuje na rozhodnutí, která nemají významný dopad na náš život (ve spotřebitelském kontextu). Postupem času se však studie začaly zaměřovat i na rozhodovací paralýzu plynoucí z důležitějších rozhodnutí, učiněná např. v oblasti online seznamování.¹³¹

Tyto výzkumy jsou zajímavé tím, že výběr partnera představuje zásadní rozhodnutí, zaměřené na lidi místo na spotřební zboží. Jedná se o zcela jinou úroveň rozhodování ve srovnání s každodenními rozhodnutími, jako je výběr toho druhu džemu v experimentu Sheeny Iyengar.¹³² Online seznamování se tak zdá být vhodnou oblastí pro testování rozhodovací paralýzy, protože tato rozhodnutí jsou složitá a vyžadují analyzování mnoha informací, aby bylo možné si vybrat.¹³³ Rozhodovací paralýza byla ve studii prokázána a ukázalo se, že účastníci s výběrem ze dvaceti čtyř seznamovacích profilů byli se svým výběrem výrazně méně spokojeni, ve srovnání s účastníky s výběrem ze šesti seznamovacích profilů.¹³⁴

Další výzkumy se zabývají například interními a situačními faktory a jejich vlivem na rozhodovací paralýzu. Interní faktory jsou osobní faktory, které způsobují chování, například náladu a osobnost.¹³⁵ Ačkoli existuje jen málo poznatků o potenciálním dopadu interních faktorů, výzkum dopadu situačních faktorů je rozsáhlý. Situační faktory jsou například fyzické prostředí člověka a lidé obklopující osobu.¹³⁶ Inbar, Botti a Hanko provedli výzkum situačního faktoru: čas. Ukázali, že velikost výběru neovlivňuje lítost lidí, když mají pocit, že měli dost času na výběr. Když se však cítí, že jsou spěcháni, dochází k většímu lítosti při výběru z větší výběrové sady ve srovnání s výběrem z menší výběrové sady.¹³⁷

¹³¹ LENTON, A., STEWART, A. *Changing her ways: The number of options and mate-standard strength impact mate choice strategy and satisfaction.* 2008, s. 502.

¹³² IYENGAR, S., LEPPER, M. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?* 2000, s. 1002.

¹³³ EASTWICK, P. W., FINKEL, E. J., EAGLY, A. H. *When and why do ideal partner preferences affect the process of initiating and maintaining romantic relationships?* 2011, s. 1021.

¹³⁴ D'ANGELO, J., TOMA, C. *There Are Plenty of Fish in the Sea: The Effects of Choice Overload and Reversibility on Online Daters' Satisfaction With Selected Partners.* 2016, s. 26.

¹³⁵ MALLE, B. *How the Mind Explains Behavior.* 2004, s. 120.

¹³⁶ MALLE, B. *How the Mind Explains Behavior.* 2004, s. 120.

¹³⁷ INBAR, Y., BOTTI, S., HANKO, K. *Decision speed and choice regret.* 2011, s. 537.

3.2. Generační teorie

První zmínky o generačních teoriích nacházíme v průběhu 19. století. Už klasičtí sociologové, jako například Karl Marx a Friedrich Engels, uvažovali o vztahu mezi věkem a sociální strukturou při formování generací.¹³⁸ Za skutečný začátek rozvoje sociologie generace se považuje esej Karla Mannheimova o generacích z roku 1928¹³⁹, která spustila následný generační výzkum. Práce Edmundse a Turnera z roku 2002 analyzuje dopad generačních zkušeností na skupiny lidí napříč „třídou“ a „generační polohou“.¹⁴⁰ Na základě toho stanovili tři kategorie vycházející z Mannheimovy teorie generací.

- Místo generace nebo umístění

Mannheim definoval generaci, jako členy třídy, kteří jsou vystaveni stejným historickým nebo kulturním okolnostem skupiny lidí ve stejném věku. Mannheim se zaměřil na to, jak by věkové skupiny mohly fungovat sloužit jako iniciátoři sociální změny a stát se nositeli intelektuálního a organizačního směřování společnosti

- Generace jako realita

Generace se stává reálnou, když je mezi členy generace vytvořeno konkrétní pouto způsobené traumatickými nebo katastrofickými událostmi.

- Generační jednotky

Mannheim tvrdí, že mohou existovat různé rozlišovací kategorie v rámci generace. V rámci věkového rozdělení lze nalézt nespočet skupin, které tvoří podskupiny a dále se člení. Tyto jednotky jsou orientované primárně na sebe sama, i když někdy jen ve smyslu vzájemného konfliktu s jinými skupinami. Všechny skupiny jsou spojené určitou společnou zkušeností, ale vnímají a zabývají se touto zkušeností rozdílnými způsoby, které vytvářejí oddělené generační jednotky.¹⁴¹

Tradičně je generace definována jako průměrný interval mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků. Tato biologická definice po tisíce let určovala generace v intervalu 20–25 let. Ač tato definice dobře sloužila v minulosti, dnes se stává bezvýznamnou, neboť trendy v zakládání rodiny v moderním světě se zásadně mění. Ať už díky novým

¹³⁸ EDMUNDS, J., TURNER, B. *Generations, culture, and society*. 2002, s. 45.

¹³⁹ MANNHEIM, K. *The Problem of Generations*. 1928.

¹⁴⁰ EDMUNDS, J., TURNER, B. *Generations, culture, and society*. 2002, s. 51.

¹⁴¹ EDMUNDS, J., TURNER, B. *Generations, culture, and society*. 2002, s. 52.

technologíím, možnostem výběru vzdělání, zaměstnání, či partnera, což vede k přesunu společenských hodnot a tím se zvětšuje i generační rozestup.¹⁴²

Jedním z prvních, kdo rozpoznal vztah mezi událostmi, zkušenostmi a názory a jejich vlivem v raných fázích života na formování generace byl německý Kurt Karl Eberlein ve své eseji *Problém generací*.¹⁴³ Tak jako významné události, trendy, zvraty a osobnosti ovlivňují společnost, stejně tak i malé změny v počátku mohou mít silný dopad na konečný vývoj.¹⁴⁴

Události z dětských let v nás zanechávají větší a dlouhodobější vliv, zatímco pozdější události pozorujeme prostřednictvím našeho unikátního pohledu. Jedinci, kteří společně sdílí čas a prostor v historii a jsou dále formováni v průběhu dospívání a dospělosti dalšími osobními a společenskými událostmi, vzpomínkami, postoji a názory. Jejich intenzita vlivu na vývoj generace může být ovlivňována socioekonomickými a geografickými faktory.¹⁴⁵

Generace tak můžeme klidně rozlišovat podle roku narození, věku vzhledem k ostatním, víry, chování, zájmů, vztahů, nebo zkušenostem.¹⁴⁶ Podle Mannheima každá generace stavěla na kulturním a společenském dědictví všech svých předchozích generací, formovala ho a přidávala nové dimenze. Symbiotický vztah mezi generací a společností vyústil v různé generační identifikaci určované společenskými vzorci a postoji, multimédií, perspektivami, kulturně přijatelnými normami chování a zažitými normami.¹⁴⁷

Dnes se můžeme setkat s žijícími zástupci až sedmi různých generacemi: G.I. Generace, Tichá generace, Baby Boomeři, Generace X, Generace Y / Mileniálové, Generace Z a Generace alfa. Z těchto generací je v této práci věnována pozornost pouze pěti z výše zmíněných, neboť zbylé dvě představují jen zlomek složení obyvatelstva a nebyli by vhodnými účastníky dotazníkového šetření. Zástupci generace G.I. jsou velmi staří lidé, narození mezi roky 1901 až 1925 a těm nejmladším je v současnosti 95 let. Zástupci generace Alfa jsou druhým extrémem, kdy těm nejstarším, narozeným po roce 2015 je 5 let.

¹⁴² MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 25.

¹⁴³ COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers*. 2016, s. 102.

¹⁴⁴ STRAUSS, W., HOWE, N. *Generations: the history of America's future*. 1991, s. 361.

¹⁴⁵ JENNINGS, M.K., ZHANG, N. *Generations, Political Status, and Collective Memories in the Chinese Countryside*. 2005, s. 1164.

¹⁴⁶ REMMLING, G. W. *The sociology of Karl Mannheim*. 1975, s. 46.

¹⁴⁷ KUPPERSCHMIDT, B. *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*. 2000, s. 12.

Jejich podíl na složení obyvatelstva a charakteristiky jejich generace se ukážou teprve s časem.

Mezi těmito generacemi existuje celá řada rozdílů a zkušeností, zejména v posledních desetiletích 20. století. Například Baby Boomers byli vychováni ve velkých tradičních rodinách, kde otec byl jediným živitelem rodiny a mileniálové jsou často jedináčci vychovávaní dvěma pracujícími rodiči.¹⁴⁸ Dále také většina příslušníků tiché generace vyrostla bez televize, zatímco téměř všichni zástupci Generace Z mají mobilní telefon. Podíváme-li se však hlouběji, můžeme mezi nimi spatřit i společné rysy – obě generace dospívali během ekonomického sporu (Světová hospodářská krize ve 30. letech a Velká recese v období 2007–2015). Porozumění vzájemným názorům a hodnotám umožní různým generacím zvýšit jejich vzájemné respektování, a to zase povede k lepší komunikaci a spolupráci.¹⁴⁹

Generační teorie představuje složitý systém osobních demografií a vztahů, jakož i širších sociálních a politických vlivů, které rozdělují zážitky jednotlivých generací a jejich vnímání světa a jsou dále ovlivňováni mnoha endogenními i exogenními faktory, jako hudba, móda, politika, stejně jako genderové vztahy atd. To vše se vyvíjí a zanechává klíčové milníky v různých obdobích.¹⁵⁰ Jednou z nejdůležitějších společenských událostí posledních desetiletí je vývoj hnutí za práva žen, začínající na konci šedesátých a na počátku sedmdesátých let. Bez ohledu na individuální rodinné a osobní okolnosti, osoby prožívající dospívání v období této sociální revoluce byly formovány těmito událostmi – a zejména ve srovnání s někým, kdo dospíval o 20 let dříve.¹⁵¹

Tato generační teorie je v současnosti uplatňovaná zejména na analýzu pracovního a obchodního trhu. Tím, jak jednotlivé generace stárnou, jejich působnost se v různých sférách zvyšuje, nebo snižuje. V současnosti je po světě na pracovním trhu těchto pět hlavních generací rozdělen následovně, tři slabší (Tichá generace, Generace X a Generace Z) a dvě silnější (Baby Boomers a Mileniálové), jejichž vliv se postupně mění a utváří společnost.

¹⁴⁸ MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 26.

¹⁴⁹ MEISTER, J. C., WILLYERD, K. *Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?* 2009, s. 6.

¹⁵⁰ COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers*. 2016, s. 102.

¹⁵¹ MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 31.

3.2.1 Tichá generace 1925–1945

Do této generace, často také nazývané Válečná, Veteránská, Tradiční, Vyspělá, nebo Swing generace, patří ti nejstarší členové naší společnosti, narození v letech 1925, až 1944 a je jim dnes 75-95 let. Tato generace bývá charakterizována jako tichá, odtažitá, obezřetná, bez představitivosti a spontánnosti.¹⁵² Generace jejich rodičů a prarodičů, kteří prožili první a druhou světovou válku svým dětem vštěpovala přísné normy chování a pravidla, která musí dodržovat, aby mohli dospět a užívat si míru a prosperity, pro které rodiče museli mnohé obětovat.

Jako každá generace, i zde nacházíme rozdíl mezi nejstaršími a nejmladšími zástupci jejich generace. Z globálního hlediska, ti nejstarší z nich se narodili do světa nově rozděleného po první světové válce jako děti zažili velkou ekonomickou krizi. Někteří z nich zemřeli v druhé světové válce a ti, kteří se jí neúčastnili, však sledovali její hrůzy, oslavovali vítězství a fakt že tento ohromný konflikt přežili.¹⁵³

Ti nejmladší byli ještě malé děti, když druhá světová válka skončila a vyrostli v jejím stínu. Jsou posledními nositeli, tzv. tradičních hodnot – tvrdá práce, odhodlání, občanská hrdost, loajalita, úcta k autoritám, obětování. Jen hrstka z nich stále pracuje, ale vybudovali základ toho, jak se dnes obchoduje po celém světě.¹⁵⁴

Zástupci této generace žijící na území Česka byli dále formováni Mnichovskou dohodou v roce 1938, ztrátou Sudet, následnou nacistickou okupací a prožili druhou světovou válku. Ti nejmladší se narodili s koncem války a zažili pražské povstání a následné osvobození v roce 1945. Zažili komunismus. Pražské jaro, normalizaci i Sametovou revoluci.

3.2.2. Baby Boomers 1946–1964

Dlouhou dobu byli nejpočetnější generací, než je v roce 2015 předstihli mileniálové. Panují spory ohledně hraničních roků této generace, ale většina výzkumníků se přiklání k rokům 1946–1964.¹⁵⁵

Jsou idealistickou generací se silným uvědoměním sebe sama a morálními hodnotami, snažící se, na rozdíl od předchozí generace, žít pro práci, raději než pracovat kvůli živobytí. Zástupci této generace jsou často workoholici, vyznačujících se velkou soutěživostí a

¹⁵² STRAUSS, W., HOWE, N. *Generations: the history of America's future*. 1991, s. 365.

¹⁵³ STRAUSS, W., HOWE, N. *Generations: the history of America's future*. 1991, s. 365.

¹⁵⁴ MEISTER, J. C., WILLYERD, K. *Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?* 2009, s. 7.

¹⁵⁵ MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 33.

nezávislostí, s neohroženým přístupem, že všechno zvládnou nehledě na důsledky.¹⁵⁶ Tyto charakteristiky vycházejí z faktu, že nadměrná porodnost přinesla velkou konkurenci mezi vrstevníky, a tak bylo nutné vzít situaci do vlastních rukou.¹⁵⁷

Konec druhé světové války měl zásadní dopad na formování generací západního světa, hlavně však v poválečných letech nastal tzv. baby boom neboli období vyznačující se zvýšenou porodností od kterého tato generace získala své jméno. Poválečné roky byly i přes hrozbu studené války byly úplným opakem válečných let a krizi vystřídal ekonomický růst a zaměstnanost. S tím se dostavil technologický pokrok a zvyšující se svoboda – práva rasová, práva žen, sexuální revoluce. Tato generace zažila mnoho politických zvrátů po celém světě a mnoho atentátů na významné osobnosti politického a kulturního života a byla také ovlivněna válkou v Koreji a ve Vietnamu.

Čeští baby Boomeři se narodili do socialistického Československa a nástup komunistické strany k moci spolu s normalizací se staly hlavním faktorem utvářející jejich hodnotovou a názorovou základnu. Velkým problémem bylo vzdělání, které nebylo možné pro všechny a záleželo na třídním původu a stranické příslušnosti rodičů a mnoho osob tak bylo donuceno k alternativám a často jim tak chybí pocit uznání a jistoty. Více rodin přišlo o všechnu majetek v rámci kolektivizace.¹⁵⁸

3.2.3. Generace X 1965–1980

Podobně jako u Baby Boomers, i zde je rozpor ohledně hraničních roků generace, a sice od 1961, 1964, 1965, až 1975, 1976, 1979, 1980, 1981. V této práci jsou stanoveny hraniční roky 1965–1980.¹⁵⁹ Generace X je méně početná než Baby Boomeři a Mileniálové a je tak mezi ně vklíněna. Nižší počet příslušníků Generace X může být dán větší dostupností antikoncepčních prostředků.¹⁶⁰ Jsou také první generací, která neočekává, že se bude mít lépe než jejich rodiče.¹⁶¹

¹⁵⁶ COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers*. 2016, s. 103.

¹⁵⁷ LANCASTER, L. C., STILLMAN, D. *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. 2002, s. 55.

¹⁵⁸ *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací*. Forbes [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

¹⁵⁹ STRAUSS, W., HOWE, N. *Generations: the history of America's future*. 1991, s. 415.

¹⁶⁰ GLASS, A. *Understanding generational differences for competitive success*. 2007, s. 99.

¹⁶¹ ESPINOZA, C., UKLEJA, M., RISCH, C. *Managing the millennials*. 2010, s. 111.

Tato generace bývá charakterizována jako nepochopená, nedůvěřivá, skeptická a individualistická.¹⁶² V západním světě vyrůstali děti této generace na barevných televizorech, prvních videohrách, osobních počítačích, mobilních telefonech, mikrovlnných troubách. Spolu s generací Baby Boomers a Tiché generace je označujeme jako tzv. digitální imigranty¹⁶³, neboli osoby, které se nenarodili do zcela digitální éry, ale technologie jim byly představeny v průběhu života a museli se naučit je používat. Protože technologie byly nové, musela se je Generace X naučit používat sama a jak být samostatnější, což vedlo k velké nezávislosti této generace už v raném věku. Příkladem může být vzrůst popularity primárně individualistických sportů, jako například skateboarding, kolečkové brusle, jízda na horské kole, nebo lezení.¹⁶⁴

Byli svědky mnoha katastrof, jako výbuch raketoplánu Challenger, teroristické útoky na Olympiádě v Mnichově, ropnou katastrofu tankeru Exxon Valdez, Irán zadržující Americká rukojmí, pád Berlínské zdi, konec studené války, nebo rozpad Sovětského svazu.¹⁶⁵

V České republice odpovídá vrstevníkům generace X, generace tzv. Husákových dětí. Husákovým dětem je označení pro populační vlnu 70. let 20. století, kdy komunistický režim poskytoval rodičům levné půjčky a bydlení. Vysoká porodnost té doby tedy bývá připisována této politice, pojmenované po prezidentovi ČSSR, Gustavu Husákovi. První nárůst je pozorován na konci 60. let a trend dále pokračuje začátkem 70. let. Díky státní finanční podpoře, kdy ročně na svět přišlo až 200 000 dětí, je zastoupení Generace X na celkovém složení obyvatelstva ČR větší než v porovnání se světovým průměrem.¹⁶⁶ Nejstarší příslušníci této generace v Čechách se narodili do světa, který neznal počítače a mobily. Zažili socialismus, vyrůstali v normalizaci, poznali tuzexové zboží a prožili revoluci v 90. letech a určitou potřebu bouřit se proti autoritám. Ti nejmladší z nich se sice narodili také do analogového světa, ale vyrůstali již v době digitální. Jsou specifickou hraniční skupinou, která prožila dětství v končícím socialismu a následném návratu k demokracii.¹⁶⁷

¹⁶² LANCASTER, L. C., STILLMAN, D. *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work.* 2002, s. 57.

¹⁶³ PRENSKY, M. *Digital Natives, Digital Immigrants.* 2001, s. 6.

¹⁶⁴ MERRILL, M. *Move Over Mom & Dad – We're not like you!* 2004, s. 12.

¹⁶⁵ COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers.* 2016, s. 103.

¹⁶⁶ STRAŠILOVÁ, G. „Husákovy“ versus „Havlovy děti“. 2013, s. 2.

¹⁶⁷ *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací.* Forbes [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

3.2.4. Generace Y / Mileniálové 1981–1994

Podobně jako u ostatních generací, i zde panují rozpory mezi hraničními roky, pohybující se od 1977, 1980, 1981, 1982, až po 1994, 1997, 1999, 2000, 2002, 2004. V této práci jsou Mileniálové ohraničení roky 1981–1994.¹⁶⁸ Předpokládá se, že v průběhu roku 2020 budou mileniálové tvořit třetinu světové pracovní síly.

Generace mileniálů, označována také jako tzv. digital natives¹⁶⁹, neboli digitální domorodci, vyrostla v době boomu digitální éry a měla přístup k internetu a proti minulosti nevídanému množství informací, názorů, kultur.¹⁷⁰ Jsou jim blízké moderní technologie, sdílí obsah na sociální sítě, stahují aplikace a používají je. Často vzdorují a nerespektují autority a jsou přesvědčeni, že vědí více a umí lépe, než ostatní.¹⁷¹

Mileniálové jsou nedůvěřiví vůči společenskému vývoji, protože jsou obklopeni negativními sociálními, politickými a ekonomickými událostmi. Patří sem například ekonomická krize posledních let, kdy na jednom konci spektra nalezneme mileniály, kteří přicházeli na trh práce, když krize začala a na druhém Generaci Z, kteří vyrůstají v době po krizi.¹⁷² Jelikož byla poslední dekáda poznamenána vzrůstající ekonomickou nerovností, zhoršením sociálních jistot, nekompetentními a nefunkčními vládami a zvýšenou nedůvěrou podporovanou sociálními médii, to vše jenom více dopomohlo skeptickému a negativnímu pohledu této generace na svět. Nemají důvěru v ekonomický, sociální a politický systém, včetně masmédií. upřednostňovat nákup zboží u společnosti, s jejichž přesvědčeními se shodnou. Nejsou zcela spokojeni se svými životy, finanční situací, prací, politiky, sociálními médii, nebo tím, jak je nakládáno s jejich daty. Mileniálové kladou důraz na zkušenost, snaží se cestovat a pomáhat svým komunitám, více než zakládat rodiny a vlastní podnikání.¹⁷³ Zásadní dopad na formování generace mají sociální a osobní technologie, které nás činí stále propojenějšími, ale zároveň izolovanějšími.¹⁷⁴

¹⁶⁸ GLASS, A. *Understanding generational differences for competitive success*. 2007, s. 100.

¹⁶⁹ PRENSKY, M. *Digital Natives, Digital Immigrants*. 2001, s. 7.

¹⁷⁰ COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers*. 2016, s. 103.

¹⁷¹ *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací*. Forbes [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

¹⁷² COX, L.-V., *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers*. 2016, s. 103.

¹⁷³ Deloitte Global Millennial Survey 2019. *Deloitte* [online]. 2019, , 31 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

¹⁷⁴ GLASS, A. *Understanding generational differences for competitive success*. 2007, s. 100.

Z výzkumů společnosti Deloitte mezi 13 416 mileniály z 42 zemí světa včetně České republiky vyplývá, že oproti předešlým generacím, se životní priority mileniálů značně posunuly. Od zakládání rodiny a pořizování, či budování domova a dalších tradičních známek dospělosti, k cestování a objevování světa na prvním místě. Následující priority jsou bohatství, vlastní domov, pozitivní dopad na společnost / okolí a zakládání rodiny.¹⁷⁵

V předcházejících generacích bylo možné pozorovat značný rozdíl v dospívání v různých oblastech, avšak vývoj společnosti v západním světě v porovnání s Českou republikou se dostal na srovnatelnou úroveň a smazali se tak zásadní rozdíly, které jsme mohli pozorovat u Tiché generace, Baby Boomers a Generace X.¹⁷⁶

3.2.5. Generace Z 1995–2015

Tato věková skupina představuje nejmladší generaci zkoumanou v této práci, jedná se o osoby narozené v rozmezí let 1995, až 2015. Podobně jako u ostatních není pevně stanoven hraniční rok a v některých zdrojích se uvádí rozmezí 1996–2014.¹⁷⁷ Těm nejstarším z nich je dnes 25 let a začínají přicházet na pracovní trh a těm nejmladším je 5 let a teprve se chystají do školy.

Bývají také nazváni iGeneration, Gen 2020, a Generace M. Pokud starší generace jsou digitální imigranti a mileniálové digitální domorodci, u generace Z můžeme hovořit o digitální DNA.¹⁷⁸ Právě digitální svět definuje tuto generaci nejlépe. Nové technologie, média, elektronická komunikace a zvládání více věcí najednou Generace Z neví, jaký byl život před všudypřítomným přístupem k internetu 24 hodin denně.¹⁷⁹

Život generace Z byl značně ovlivněn teroristickými útoky 11. září 2001 a následné období strachu a nejistoty v důsledku „války proti teroru“.¹⁸⁰ Jsou generací s nejvyšší nadějí na dožití, u mužů 76 let a u žen 82 let.¹⁸¹ Generace bývá někdy nazývána jako líná, což často pramení z mylně pochopené snaha dělat věci efektivněji, novými tvůrčími způsoby a za pomoci moderních technologií.¹⁸²

¹⁷⁵ Deloitte Global Millennial Survey 2019. *Deloitte* [online]. 2019.

¹⁷⁶ *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací*. Forbes [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

¹⁷⁷ MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 41.

¹⁷⁸ PRENSKY, M. *Digital Natives, Digital Immigrants*. 2001, s. 12.

¹⁷⁹ PRENSKY, M. *Digital Natives, Digital Immigrants*. 2001, s. 15.

¹⁸⁰ MCCRINDLE, M., WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 2009, s. 41.

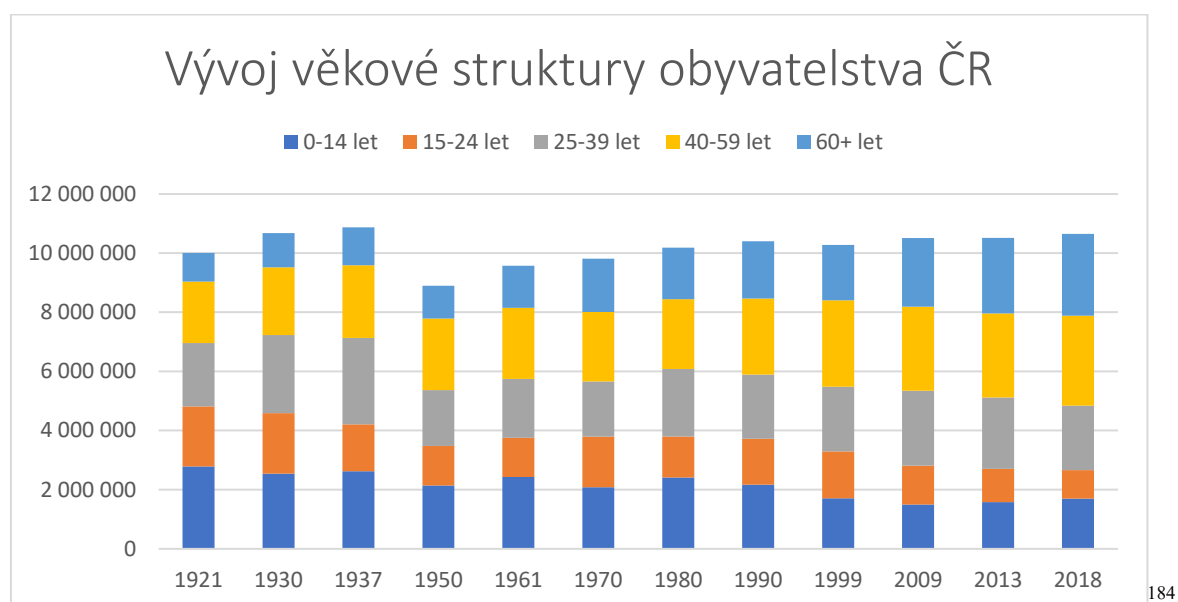
¹⁸¹ ČSÚ. *Naděje dožití aneb kolika let se můžeme dožít v našem kraji?* 2019.

¹⁸² AKTUÁLNĚ.CZ. *Ztracená generace Z: jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci a budoucnosti*. 2019.

3.2.6. Generace a věkové složení obyvatelstva ČR

Ve studii Milana Kučery o populačním vývoji České republiky můžeme sledovat, jaké demografické procesy formovaly dnešní generace a poskytuje cenný zdroj dat o jejich vývoji. V následujícím grafu vidíme věkové složení obyvatelstva na českém území od roku 1921 do současnosti. Data pochází ze záznamů českého statistického úřadu, který čerpá z historických dat od první republiky, až po současnost.¹⁸³ Zde můžeme pozorovat věkovou strukturu obyvatelstva, avšak věková rozdělení jsou založena na stádiích lidského života a nikoli dle kulturních generací zkoumaných v této práci.

Obrázek 3 Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR



K největší změně populace v dějinách Českých zemí došlo mezi lety 1945 a 1946 odsunem 2,7 milionů Němců a znovuobsazením Sudet, jak je patrné z hodnot v grafu mezi lety 1937, až 1950. Tím se vytvořila nová populace s jen malými národnostními menšinami a v podobné struktuře se vyvíjí dodnes.¹⁸⁵

Z předcházející kapitoly již víme, s kterými generacemi se můžeme setkat a na následujícím grafu lze vidět jakou část obyvatelstva ČR jednotlivé generace zastupují v roce 2018. Baby Boomers, Generace X, Mileniálové a Generace Z mají v České republice relativně rovnoměrné zastoupení, ale můžeme si zde opět všimnout vyššího počtu příslušníků

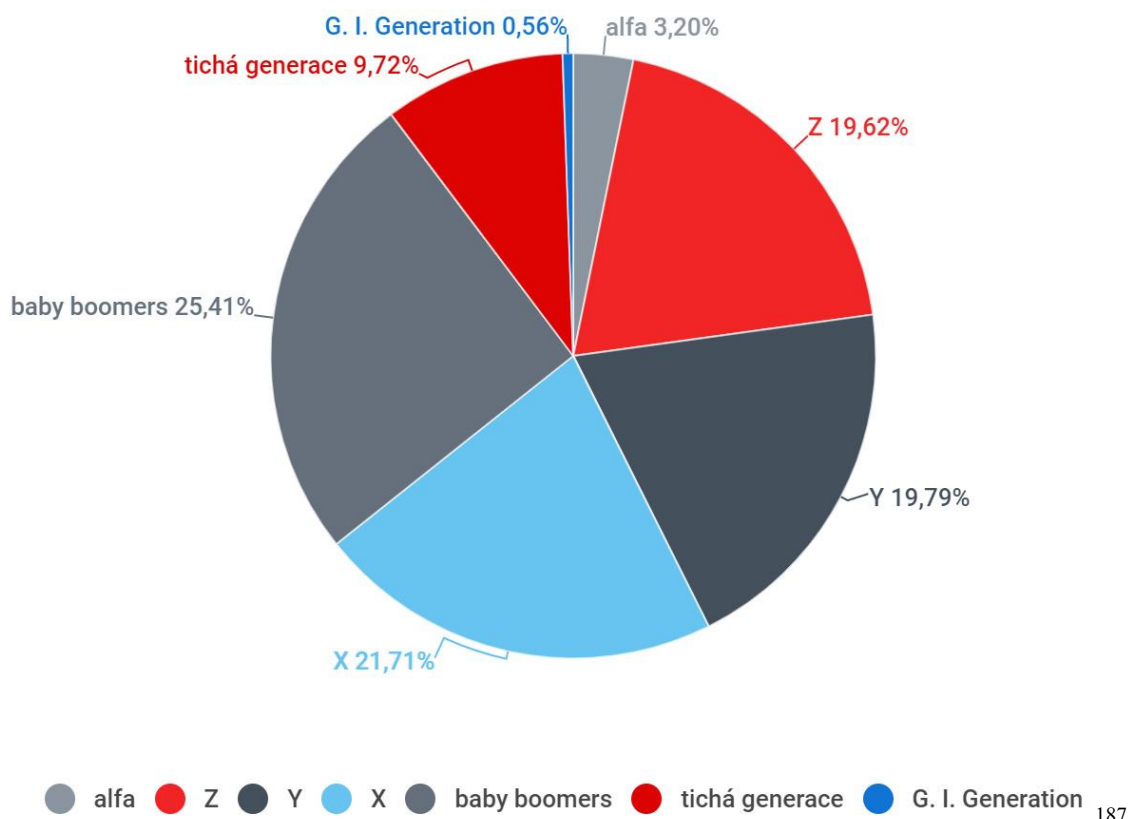
¹⁸³ KUČERA, M. *Populace České republiky, 1918-1991*. 1994, s. 7.

¹⁸⁴ KUČERA, M. *Populace České republiky, 1918-1991*. 1994.

¹⁸⁵ KUČERA, M. *Populace České republiky, 1918-1991*. 1994, s. 10.

Generace X neboli Husákových dětí. Generace Z Česku tvoří přes 20 % obyvatel. Třetina příslušníků Generace Z – tedy asi 6,5 % naší populace – je dnes ve věku 17 až 24 let. Další zhruba třetinu této generace tvoří školáci ve věku 10 až 16 let, kteří se ekonomicky aktivními stanou během následujících několika let a budou představovat hlavní pracovní sílu.¹⁸⁶

Obrázek 4 Zastoupení generací v populaci ČR v roce 2018



¹⁸⁶ AKTUÁLNĚ.CZ. *Ztracená generace Z: jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci a budoucnosti*. 2019.

¹⁸⁷ Česká Zetka: *Generace Z dospěla do produktivního věku*. Česko v datech [online]. 2019.

4. Vlastní práce

Tato kapitola se věnuje samotnému výzkumu, který probíhal formou elektronického dotazníku. Dotazník obsahuje celkem 17 otázek a byl rozdělen na čtyři části. Šetření probíhalo v únoru a březnu 2020. Zvolil jsem metodu online dotazníku, která umožňuje získání širokého spektra dat od více dotazovaných.

Vytvořil jsem dotazník za použití online nástroje Google Forms¹⁸⁸ a odkaz na dotazník jsem následně šířil dostupnými informačními kanály formou elektronické pošty a po sociální síti Facebook¹⁸⁹, přes sdílení odkazu mezi lidmi ve svém okolí a náhodnými přispěvateli na sociálních sítích. Předpokládaný počet respondentů je 200 osob.

V první části dotazníku se ptám na demografické informace pro získání profilu dotazovaných. Nejdůležitější položkou je věk, který nakonec umožní analýzu vzorku dle generačních kategorií. Další doplňkové informace slouží k získání širšího pohledu na možné rozdíly ve vnímání rozhodovací paralýzy. Patří sem pohlaví, počet obyvatel bydliště respondenta, dosažené vzdělání a status.

1. První otázka se ptá na pohlaví dotazovaných na pohlaví.
 - Muž
 - Žena
2. Druhá otázka na věk dotazovaných byla rozdělena dle pěti zkoumaných věkových kategorií:
 - Tichá generace (75 let a více)
 - Baby Boomers (55-74 let)
 - Generace X (30-39 let)
 - Mileniálové (26-39 let)
 - Generace Z (25 let a méně)

V průběhu získávání odpovědí jsem se postupně více zaměřoval na generace, které měly méně odpovědí, abych získal, co nej rovnoměrněji rozložený vzorek respondentů.

3. Počet obyvatel bydliště respondenta je rozdělen na velikosti:
 - do 10 000 obyvatel

¹⁸⁸ Google forms - <https://www.google.com/forms/about/>

¹⁸⁹ Facebook - <https://www.facebook.com/>

- nad 10 000 obyvatel
 - nad 20 000 obyvatel
 - nad 50 000 obyvatel
 - nad 100 000 obyvatel
4. Čtvrtá otázka se ptá na nejvyšší dotazované vzdělání:
- Základní
 - Střední bez maturity
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
5. Poslední otázka první části zjišťuje status dotazovaných:
- Student
 - Zaměstnanec
 - Zaměstnanec ve vedoucí funkce
 - Podnikatel
 - OSVČ
 - V důchodu (i invalidním)
 - Na mateřské dovolené
 - Nezaměstnaný
 - Jiné

Druhá část dotazníku je věnována jednoduchému experimentu navozující situaci rozhodovací paralýzy, kdy jsou rozhodující postaveni před volbu z více možností, která bude následně posuzována. Experiment slouží k ověření, zda rozhodovací paralýza existuje a následně zkoumá spokojenost s výběrem, či vznik porozhodovací lítosti.

6. První otázka této sekce dává rozhodujícímu za úkol se rozhodnout mezi seznamy filmů v rozmezí 10, 35 a 70 filmů. Výběr seznamu je však podmíněn tím, že není známo, jaké filmy na seznamu jsou a tím, že film bude sledovat větší počet osob, tedy situace, kdy ostatní budou hodnotit volbu rozhodujícího.
7. Poté co účastníci odpověděli, z kterého seznamu by preferovali výběr, byli přesměrováni na další stranu se seznamem s příslušným počtem filmů, který si vybrali. Zde měli rozhodující za úkol zvolit film který nejlépe splňuje předpoklad, že ho mohou sledovat všechny generace bez ohledu na věk, tedy od malých dětí, až po seniory.

Výběr konkrétního filmu není pro náš výzkum nijak podstatný, avšak pro úplnost uvádím, že seznamy pochází z žebříčků nejlépe hodnocených a nejoblíbenějších filmů Česko-slovenské filmové databáze¹⁹⁰, které byly pro účel dotazníku uspořádány tak, aby v každém seznamu zastupovaly populární filmy všech generací. Tyto filmy byly zvoleny proto, aby byla co největší pravděpodobnost toho, že je účastníci dotazníku znají. Zároveň byly uspořádány tak, aby jejich výběr byl co možná nejtěžší a seznamy obsahovali filmy co jsou už předem více vhodné pro všechny generace a tím si podobné.

8. Po výběru filmu následuje otázka, jak byly účastníci spokojeni s výběrem filmů a svým rozhodnutím, za účelem zjištění porozhodovací lítosti. Účastníci odpovídali na čtyři otázky, které zkoumají, jak se ztotožňují s daným tvrzením na škále: souhlasí – spíše souhlasí – spíše nesouhlasí – nesouhlasí.
- Jsem spokojen/a, film bych neměnil/a
 - Mám pochybnosti, i jiné filmy byly vhodné
 - Kdybych mohl/a, znovu bych vybral/a jiný film
 - Měl/a jsem problém se rozhodnout

Třetí část dotazníku se zabývá samotnou rozhodovací paralýzou a jakou s ní dotazovaní mají zkušenost. Nejprve je dotazovaným stručně vysvětleno, co je rozhodovací paralýza a jak se obvykle projevuje v osobním a spotřebitelském životě.

9. Poté jsou dotázáni, zda o rozhodovací paralýze již někdy dříve slyšeli, či zda je jim tento pojem již známý, nebo ne
10. Následuje další otázka ano/ne, zda byli někdy dotazovaní od svého rozhodnutí zdržení, či odrazení v důsledku rozhodovací paralýzy. Tato otázka má za cíl zjistit, zda rozhodující někdy rozhodovací paralýz prožili a setkali se s jejími negativními následky.
11. V další otázce se ptám, v jaké frekvenci se dotazovaní osobně setkávají s rozhodovací paralýzou, na škále: Neustále – často – zřídka – nikdy.
12. Dále se ptám otázkou ano/ne, zda se dotazovaní setkali s rozhodovací paralýzou u osob ve svém okolí. Je možné, že někteří dotazovaní vnímají rozhodovací paralýzu u ostatních více než sami u sebe.

¹⁹⁰ Žebříčky: Nejlepší filmy. *Česko Slovenská Filmová Databáze* [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.csfd.cz/zebricky/nejlepsi-filmy/>

13. Poslední otázka této sekce zkoumá, jak se lidé osobně ztotožňují s následujícími tvrzeními, pokud se musí rozhodovat z více možností, na škále: ano – spíše ano – spíše ne – ne.

- Rád/a se rozhoduji mezi více možnostmi
- Spokojím se s méně možnostmi
- Zkoumám možnosti tak dlouho, dokud si nevyberu nejlépe
- S možnostmi neztrácím čas, rozhoduji se rychle
- Je pro mě důležité, že jsem si vybral správně
- Nevadí mi, pokud zjistím, že jsem vybral špatně
- Často mi vadí, že jsem se nerozhodl jinak
- Svých rozhodnutí nelituji

Ve čtvrté a zároveň poslední sekci se věnuji konkrétním místům a situacím, kdy se dotazovaní s rozhodovací paralýzou osobně setkali. Odpovědi v jednotlivých otázkách jsou udávány na škále: Vždy – často – zřídka – nikdy.

14. Nejprve účastníci odpovídali, na kterých místech sloužících k nakupování se s rozhodovací paralýzou setkali. Zvolené kategorie jsou:

- Hypermarkety a Supermarkety (Např. Albert, Tesco, Kaufland, Globus, Makro, Billa)
- Diskontní prodejny (Např. Lidl, Penny, Norma)
- Obchodní centra (Např. Palladium, Metropole Zličín, Olympia, ...)
- Obchodní domy (Např. Kotva, ...)
- Drogerie (Teta, Dm, Rossmann, ...)
- Samoobsluhy (Např. Coop, Žabka, Konzum, večerky, ...)
- Specializované prodejny (Např. papírnictví, pracovní potřeby, železářství, ...)
- Prodejní stánky (Např. tržnice, farmářské trhy, ...)
- Zásilkové služby (Např. Rohlík.cz, Košík.cz, ...)
- Drobné e-shopy
- Sociální sítě (FB, Instagram, ...)
- Internetové obchody (Amazon, Alza, Mall, Aliexpress...)
- Internetové aukční obchody (EBay, Aukro, ...)

15. Druhá otázka této sekce se zaměřuje na to, kde se účastníci setkali s rozhodovací paralýzou jako nakupující, tedy při výběru ke koupi kterých produktů si jsou vědomi, že měli problém se rozhodnout. Kategorie jsou:

- Výběr při nákupu potravin / nápojů
- Výběr při objednávání jídel / nápojů v restauraci / baru
- Výběr při nákupu oděvů a obuvi
- Výběr při nákupu hygienických a drogistických prostředků a kosmetiky
- Výběr při nákupu spotřební elektroniky
- Výběr při nákupu her na PC a konzole a jiné příslušenství
- Výběr při nákupu vybavení pro sport a volný čas
- Výběr při nákupu nábytku a bytových doplňků
- Výběr při nákupu stavebního, řemeslného a hobby zboží
- Výběr při nákupu v lékárně
- Výběr při nákupu vstupenek (koncerty, divadlo apod.)
- Výběr při nákupu letenek / jízdenek
- Výběr při nákupu vozidla
- Výběr při nákupu nemovitosti
- Výběr pojištění a Výběr investování.

Tyto kategorie jsem zvolil na základě analýzy trhu a výzkumů zabývajících se nákupním chováním a dále na základě již v minulosti provedených výzkumů rozhodovací paralýzy zaměřených na jednotlivé kategorie.

16. Třetí otázka této sekce se věnuje zkušenostem účastníků s rozhodovací paralýzou v situacích v osobním životě, které byly stanoveny podobně jako v předchozí otázce, na základě již dříve provedených výzkumů a na základě individuálních doporučení při konzultování dané problematiky ve svém okolí. Kategorie jsou:

- Výběr pořadu v televizi
- Výběr stanice v rádiu
- Výběr hudby k poslechu
- Výběr videa na YouTube apod.
- Výběr pořadu na Netflixu apod.
- Výběr knihy
- Výběr tiskovin

- Výběr restaurace
- Výběr, co uvařit – snídaně/oběd/večeře
- Výběr turistické destinace (kam cestovat?)
- Výběr volnočasové aktivity
- Výběr kulturní akce
- Výběr studia
- Výběr zaměstnání / povolání
- Výběr oblečení a stylu
- Výběr ve volbách (kandidát, politická strana)
- Výběr partnera.

17. Poslední otázka této sekce a zároveň i celého dotazníku je otevřená a ptá se účastníků, zda se setkali s rozhodovací paralýzou i na jiných místech, nebo v jiných situacích, než které byly uvedeny v dotazníku.

Na závěr dotazníku děkuji za čas věnovaný jeho vyplnění a připomínám dotazovaným, aby nezapomněli vyplněný dotazník odeslat.

5. Výsledky a diskuse

K vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením byl použit program Microsoft Excel a program SPSS společnosti IBM, které slouží jako nástroj pro statistickou analýzu dat. Data byla předem očištěna od neplatných a neúplných odpovědí a celkově očištěna od nežádoucích dat, jako rádobý vtipné odpovědi a nestandardně vyplněné odpovědi a jiné nerelevantní odpovědi, které by zkreslovali výslednou analýzu.

Jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole, dotazník je rozdělen na čtyři části. První část obsahuje profil účastníků, který je popsán a analyzován v programu MS Excel a obsahuje informace o složení respondentů z hlediska věku, pohlaví, počtu obyvatel sídla respondenta, vzdělání a statusu.

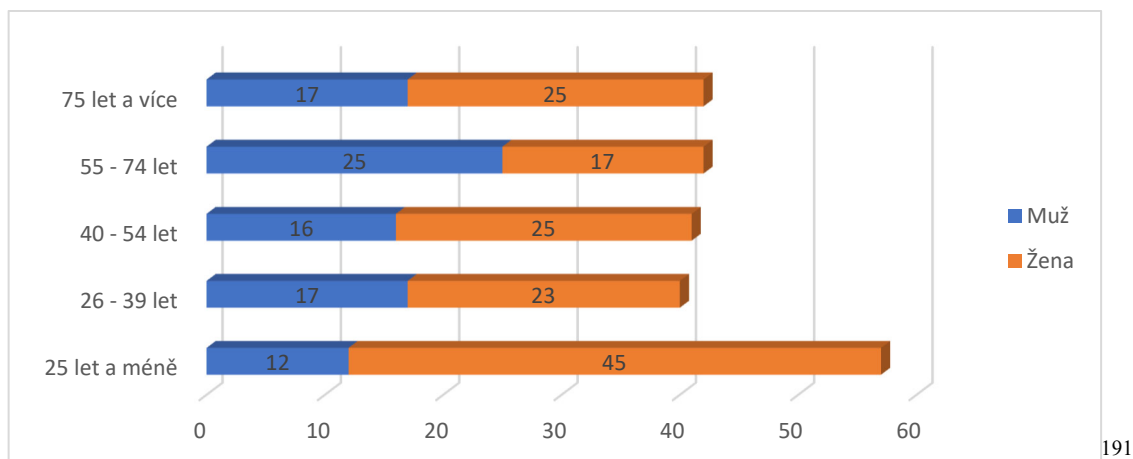
Druhá část dotazníku se vztahuje k první stanovené hypotéze, zda rozhodovací paralýza existuje. Data jsou vyhodnocena v programu IBM SPSS a je proveden test ANOVA. U statisticky významných proměnných je následně proveden test Tukey HSD, pro ověření závislosti mezi věkem a výběrem seznamu filmů. Třetí a čtvrtá část dotazníku, které se věnují zbylým hypotézám je analyzována obdobným způsobem na základě testu ANOVA a při zjištění závislosti testem Tukey HSD, pro zjištění míry závislosti mezi proměnnými.

Existují i další multivariační statistické analýzy, které by pomohli s výzkumem vzájemných efektů proměnných, ale vzhledem k počtu dotazovaných a účelu této práce, považuji mnou zvolené analýzy za dostačující.

5.1. Profil dotazovaných

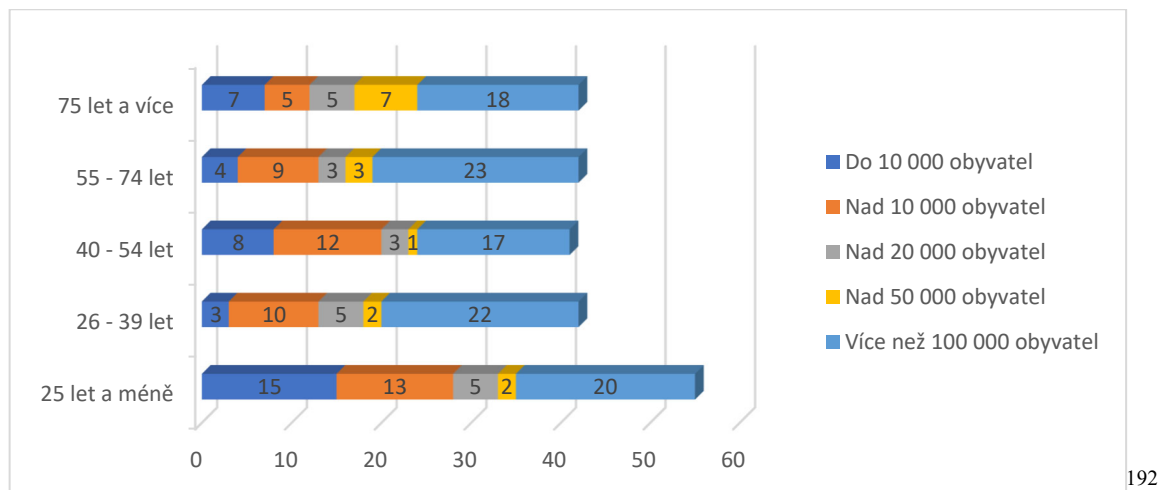
Dotazník vyplnilo celkem 222 osob, z toho 60,8 % tvoří ženy a 39,2 % muži. Věkové složení dotazovaných je až na výjimku celkem rovnoměrně rozložené, což byl i záměr dotazníku, dosáhnout co nejvyrovnanějšího počtu respondentů dle věkových kategorií, aby bylo možné je mezi sebou relevantně poměřovat. Skupina 25 let a méně je nejpočetnější, s více jak 15 respondenty více než ostatní skupiny a zároveň je to skupina s nejméně vyváženým poměrem pohlaví oproti zbylým zkoumaným generacím. Nejméně zastoupenou skupinou v dotazníku jsou osoby 26 až 39 let, kterých je 40.

Obrázek 5 Struktura dotazovaných dle věku a pohlaví



Na následujícím grafu můžeme vidět, v jak velkých sídlech jednotlivé generace, zkoumané v tomto dotazníku, žijí. Zde vidíme, že 45 % všech respondentů pochází ze sídel, čítajících více, jak 100 000 obyvatel a představuje nejpočetnější sídlo u všech zkoumaných věkových generací. Druhou a třetí nejpočetnější skupinou jsou obyvatelé obcí pod a nad 10 000 obyvatel, dohromady 38,8 % a představují tak dobrý kontrast oproti obyvatelům velkých sídel.

Obrázek 6 Struktura dotazovaných dle věku a velikosti sídla

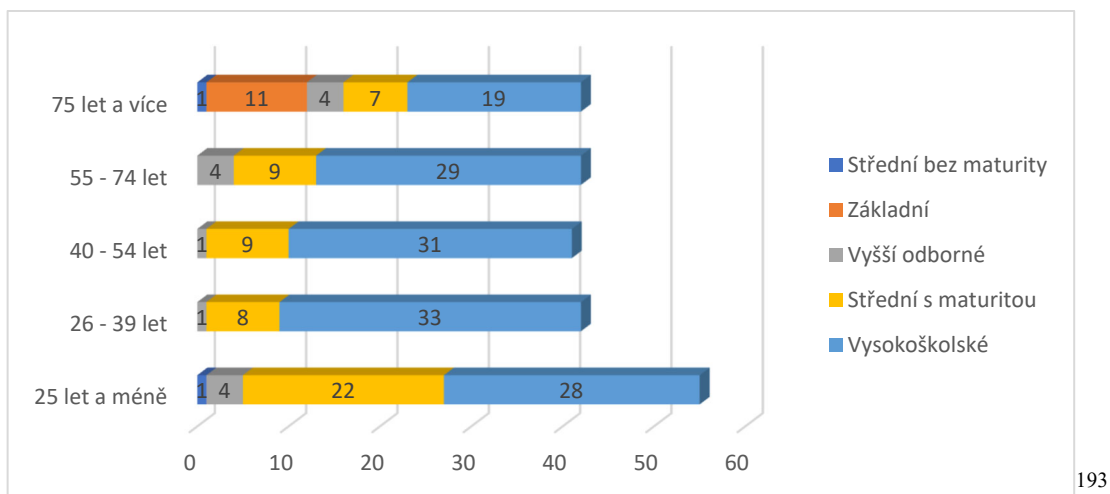


Z hlediska vzdělání jsou výsledky vcelku jednoznačné a většina (63,1 %) má vysokoškolské vzdělání. Druhým nejpočetnějším je střední vzdělání s maturitou. Vzhledem k věku dotazovaných zde nenacházíme žádné relevantní výsledky.

¹⁹¹ Zdroj: autor

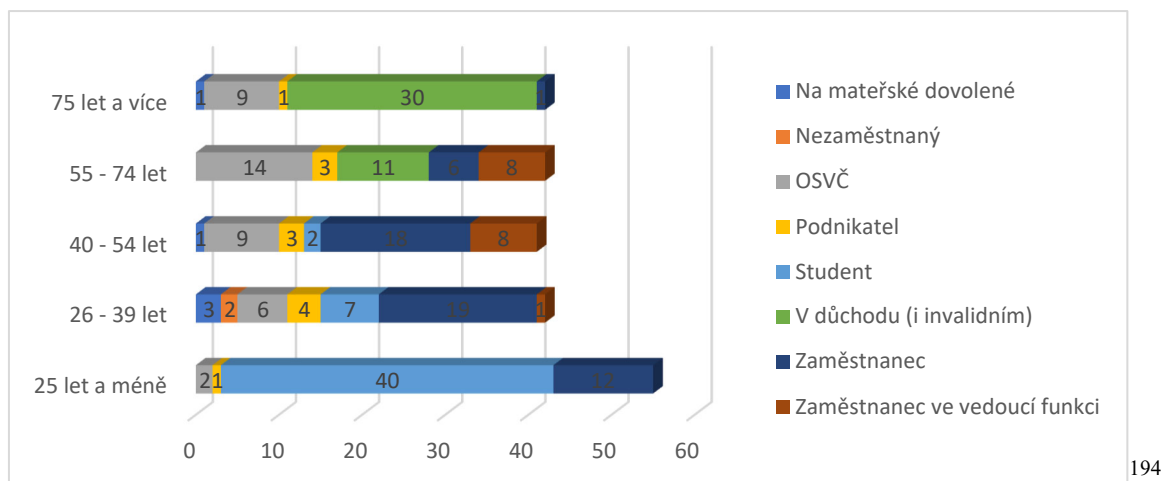
¹⁹² Zdroj: autor

Obrázek 7 Struktura dotazovaných dle věku a dosaženého vzdělání



Status dotazovaných je značně variabilní, což je opět vhodné pro a najdeme zde největší zastoupení zaměstnanců, představující čtvrtinu všech respondentů a dále studenty, důchodce a živnostníky. Data vcelku odpovídají předpokladu, že osoby mladší 25 let budou studenty a osoby nad 75 budou již v důchodu. V ostatních věkových kategoriích nenacházíme žádné pozornosti hodné výsledky.

Obrázek 8 Struktura dotazovaných dle věku a statusu



Tím jsme získali představu o našich respondentech, tedy kolik jich je, kde žijí, jaké je jejich pohlaví, vzdělání, status a jak se tyto proměnné mění při pohledu na příslušnost k určité věkové generaci.

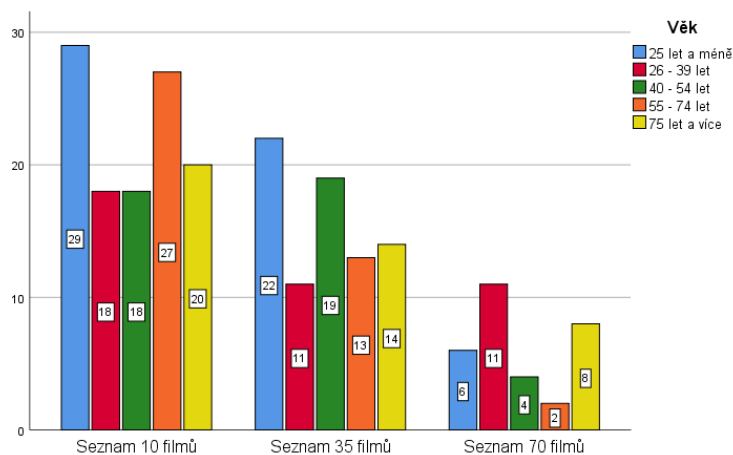
¹⁹³ Zdroj: autor

¹⁹⁴ Zdroj: autor

5.2. Výběr filmu

Druhá část dotazníku je věnovaná rozhodování a zde se zaměříme na ověření naší první hypotézy. Tedy zda se respondenti v rámci dotazníku setkali s problémy při výběru filmu ze seznamu s rozhodovací paralýzou a pokud ano, jestli na tuto volbu měla vliv příslušnost k určité generaci.

Obrázek 9 Výběr ze seznamu filmů



195

Z výsledků vyplývá, že více jak polovina účastníků (50,5 %) by preferovala výběr seznamu 10 filmů. Výsledek popírá předpoklad, že více je lépe, neboť výběr z 35, nebo 70 možností by nám měl logicky nabídnout kvalitnější alternativy a naše rozhodnutí by tak bylo „správnější“, ovšem tyto možnosti dosáhli pouze 35,6 % u 35 filmů a 14 % u filmů 70. Po provedení testu ANOVA vidíme, že mezi výběrem filmu a věkovou kategorií dotazovaných nacházíme významnost 0,254, což značí velmi slabou významnost a potvrzuje, že na výběr kategorie filmů nemá věk dotazovaných vliv.

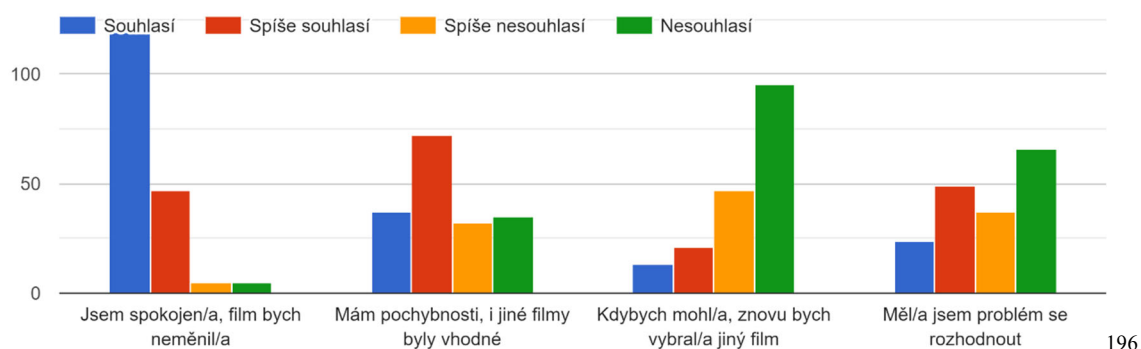
Následuje otázka se samotným výběrem filmu, dle zvolené kategorie, která není významná pro náš výzkum, avšak pro úplnost uvádím, že nejvhodnějším filmem pro všechny věkové skupiny, byly ve všech třech seznamech zvoleny Tři oříšky pro popelku s více jak čtvrtinou hlasů všech 222 respondentů.

Následují otázky vyhodnocující spokojenost, nebo nespokojenost, s volbou filmu ze seznamu, které mají za cíl zjistit, jestli u respondentů dochází k rozhodovací paralýze a porozhodovací lítosti, nebo nikoliv. Zároveň tak ověřit první stanovenou hypotézu, zda rozhodovací paralýza existuje.

¹⁹⁵ Zdroj: autor

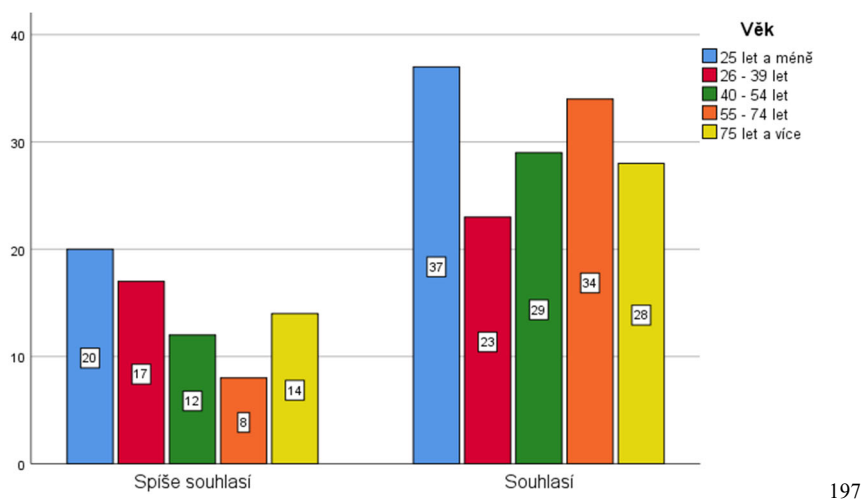
Na následujícím grafu vidíme odpovědi, nehledě na věkové skupiny respondentů. Aby bylo možné data analyzovat, bylo u otázky na spokojenost a změnu filmu nezbytné provést sloučení hodnot, neboť některé kategorie vykazovali nedostatek odpovědí nutných pro analýzu dle generací.

Obrázek 10 Rozhodli jste tak, že je film vhodný pro všechny věkové kategorie?



První z těchto otázek značí spokojenost respondentů s tím, jak si vybrali a film by už neměnili, kterou potvrzuje i silný nesouhlas s otázkou, zda by při dalším výběru zvolili jiný film. Graf nám však ukazuje, že 63 % účastníků mělo pochybnosti, neboť i jiné filmy podle nich splňovali zadané podmínky a více jak polovina účastníků měla problém se mezi filmy rozhodnout.

Obrázek 11 Jsem spokojen/a, film bych neměnil/a



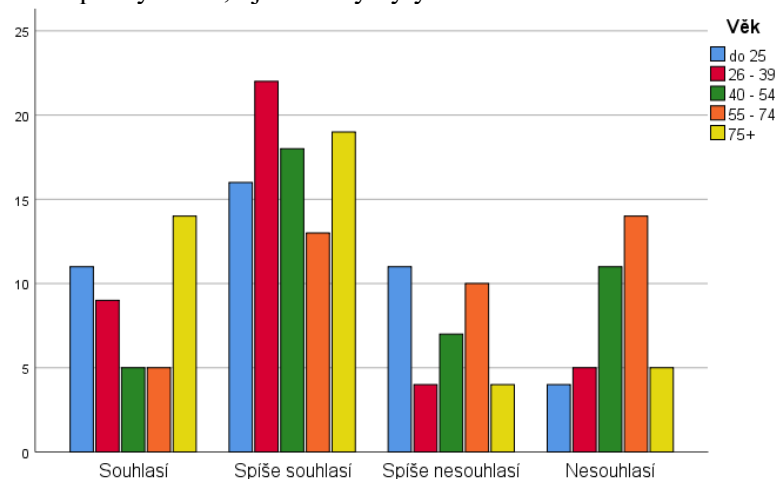
Pro analýzu těchto 4 otázek, vztahujících se ke spokojenosti s výběrem filmu, z hlediska generací, byla použita analýza ANOVA. Test zaznamenal u druhé a čtvrté otázky hodnoty

¹⁹⁶ Zdroj: autor

¹⁹⁷ Zdroj: autor

významnosti pod 0,05. Test druhé otázky, zda mají dotazovaní pochybnosti s výběrem, ukázal významnost 0,01 a byl proveden následný test Tukey HSD pro porovnání jednotlivých věkových skupin mezi sebou. Test ukázal významný vztah (0,19) mezi generací 26-39 a 55-74 let, a také mezi generací 55-74 a 75+ let (0,02).

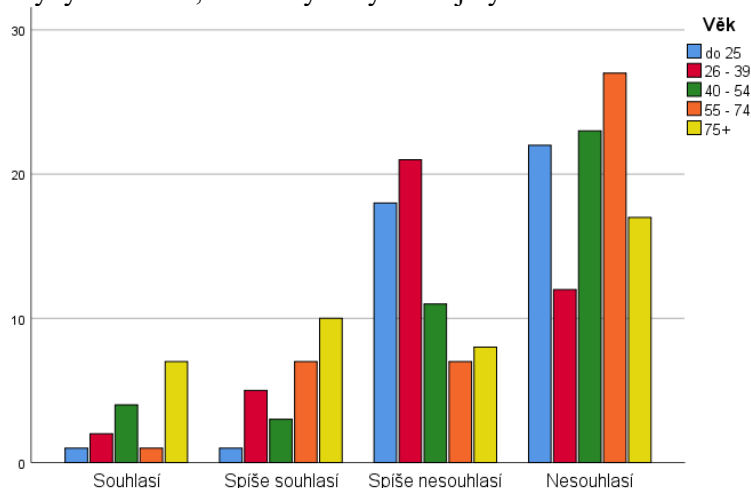
Obrázek 12 Mám pochybnosti, i jiné filmy byly vhodné



198

Test čtvrté otázky, zda měli dotazovaní problém se rozhodnout byla zaznamenána významnost 0,03 a následný test Tukey ukázal na významný vztah mezi generacemi do 25 a 75+ let (0,024), dále 26-39 a 55-74 let (0,012), 40-54 a 75+ let (0,02) a 55-74 a 75+ (0,033) V první a třetí otázce se jedná se tedy o homogenní vzorek a test ANOVA neprokázal žádný významný vztah mezi věkem a hodnocením výběru filmu.

Obrázek 13 Kdybych mohl/a, znovu bych vybral/a jiný film



199

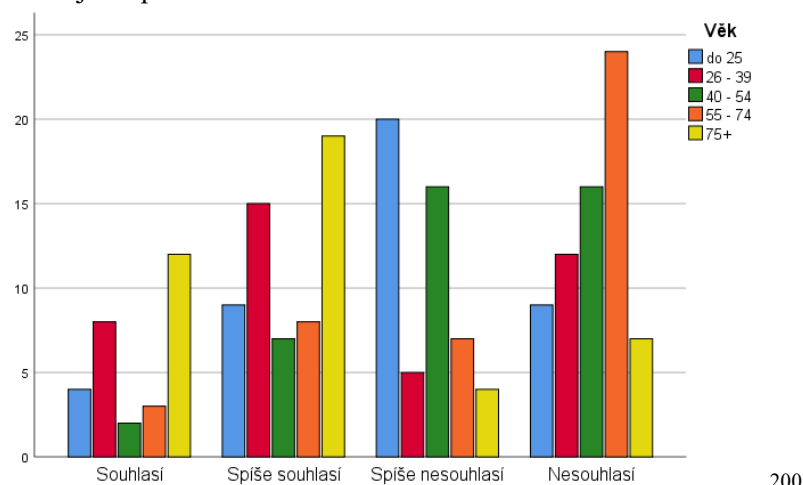
Z toho můžeme vyvodit, že otázka splnila svůj účel a navodila u nezanedbatelného počtu respondentů rozhodovací paralýzu a následnou porozhodovací lítost. Tím je potvrzena první

¹⁹⁸ Zdroj: autor

¹⁹⁹ Zdroj: autor

hypotéza, že tyto fenomény existují. V následné analýze se nepodařilo zcela ověřit druhou stanovenou hypotézu, že rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu dle příslušnosti ke zkoumaným generacím, avšak z testu Tukey je možné pozorovat rozdílné vnímání pochybností a obzvlášť problém s rozhodováním mezi mladšími a staršími generacemi.

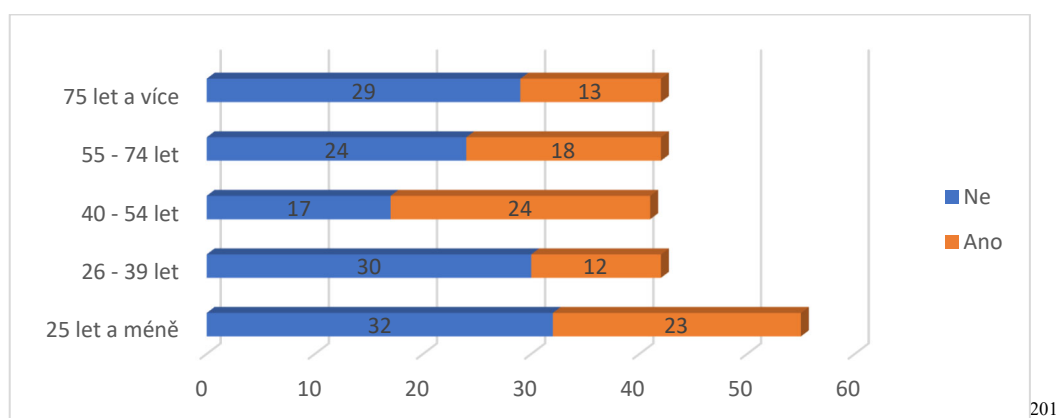
Obrázek 14 Měl/a jsem problém se rozhodnout



5.3. Rozhodovací paralýza

Výsledky ukázaly vyvážený poměr odpovědí, kdy necelá polovina, 40,5 % osob tento pojem znala před vyplňováním dotazníku a pro 59,5 % osob je rozhodovací paralýza zcela novým pojmem. Z hlediska generací nacházíme dle testu ANOVA významný vztah (0,059) mezi proměnnými. Z procentuálního hlediska má největší povědomí o rozhodovací paralýze Generace X a nejhorší povědomí mají Mileniálové.

Obrázek 15 Už jste slyšeli o rozhodovací paralýze?



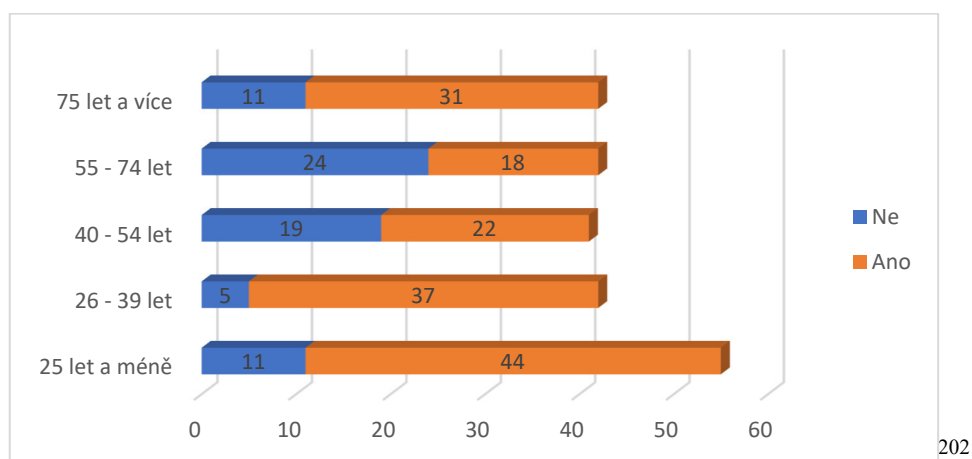
²⁰⁰ Zdroj: autor

²⁰¹ Zdroj: autor

Následující otázky jsou jedny z nejzásadnějších pro hlavní výzkum této práce, a sice zda byli respondenti někdy zdrženi, nebo odrazeni od svého rozhodnutí a jak často se s rozhodovací paralýzou setkávají, ať už u sebe, či u osob ve svém okolí.

V následujícím grafu můžeme vidět, že 68,5 % dotazovaných si je vědoma toho, že by je rozhodovací paralýza někdy zdržela, nebo odradila od udělení rozhodnutí. Naopak 31,5 % respondentů se domnívá, že rozhodovací paralýzu nikdy neprožili a nebyli od svého rozhodnutí nějakým způsobem zdrženi, nebo odrazeni.

Obrázek 16 Zdržela, nebo odradila Vás osobně někdy rozhodovací paralýza od udělení rozhodnutí?

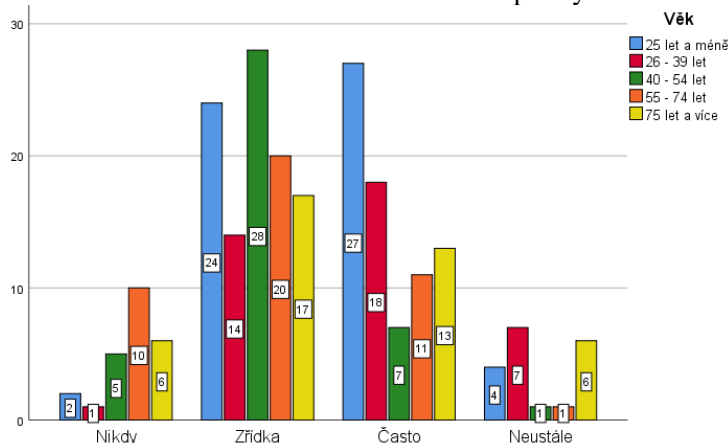


Zde se na první pohled nevyskytuje patrný rozdíl na základě příslušnosti ke generaci, avšak analýza ANOVA provedená v programu SPSS ukazuje, že otázka, zda dotazované někdy rozhodovací paralýza zdržela, nebo odradila od rozhodnutí (0,03) a otázka, jak často se s ní setkávají (0,01), mají hodnotu pod hladinou významnosti 0,05. Po provedení testu Tukey je možné pozorovat rozdíl patrný i z grafu a sice mezi mladšími a staršími generacemi. Generace do 25 let se v odpovědích značně liší od generace 40-54 let (0,042) a 55-74 let (0,01). Generace 26-39 let také vykazuje rozdíly vůči stejným generacím a generace 55-74 let se rozchází s generací 75+ let (0,012).

Je tedy patrné, že generace Z a generace Mileniálů byla negativně ovlivněna rozhodovací paralýzou více, než generace X a Baby Boomers, avšak nelze jednoznačně říct, že by měla rozhodovací paralýza nepravidelný charakter výskytu dle příslušnosti ke zkoumaným generacím.

²⁰² Zdroj: autor

Obrázek 17 Jak často se osobně setkáváte s rozhodovací paralýzou?

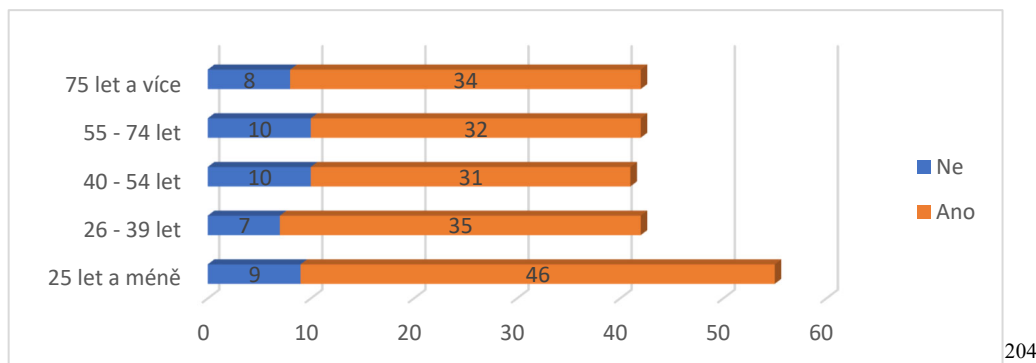


203

Z tohoto grafu je možné určit, že největší kontrast v odpovědích nalézáme u generace 25 let a méně a u Mileniálů, kdy si jsou obě mladší generace vědomi toho, že je někdy rozhodovací paralýza ovlivnila. Výsledky ukázaly, že 89,2 % dotazovaných zažívá rozhodovací paralýzu zřídka, často nebo neustále a pouze 10,8 % respondentů nemá s rozhodovací paralýzou žádnou zkušenost, nebo si jí třeba neuvědomují. Z 89,2 % těch, kteří se s rozhodovací paralýzou někdy setkávají, se jich 46,4 % s rozhodovací paralýzou setkává jen zřídka a 8,6 % dotazovaných přiznalo, že rozhodovací paralýzu zažívají na denním pořádku.

U této otázky test Tukey kontrast mladších generací potvrzuje a ukazuje významný vztah mezi proměnnými mezi staršími a mladšími generacemi. Generace do 25 let vůči 40-54 let (0,018) a 55-74 let (0,01) a generace 26-39 let vůči stejným generacím (0,01). Z hlediska věkového složení a provedené Tukey analýzy vyplývá, že mezi věkem a frekvencí výskytu rozhodovací paralýzy u dotazovaných nacházíme významnou závislost mezi mladší a starší generací.

Obrázek 18 Setkali jste se s rozhodovací paralýzou u osob ve svém okolí?



204

²⁰³ Zdroj: autor

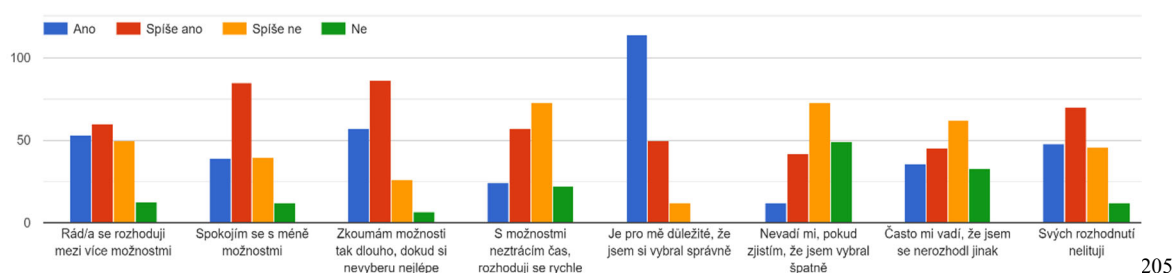
²⁰⁴ Zdroj: autor

Z tohoto grafu lze vyčíst, že většina (80,2 %) všech zastoupených generací si je vědoma toho, že někdo v jejich okolí zažil, nebo zažívá rozhodovací paralýzu. Zároveň vidíme, že analyzovat zde vliv věku pomocí testu ANOVA a dalších postrádá smysl, neboť data jsou rovnoměrně rozložena.

5.4. Rozhodování se mezi více možnostmi

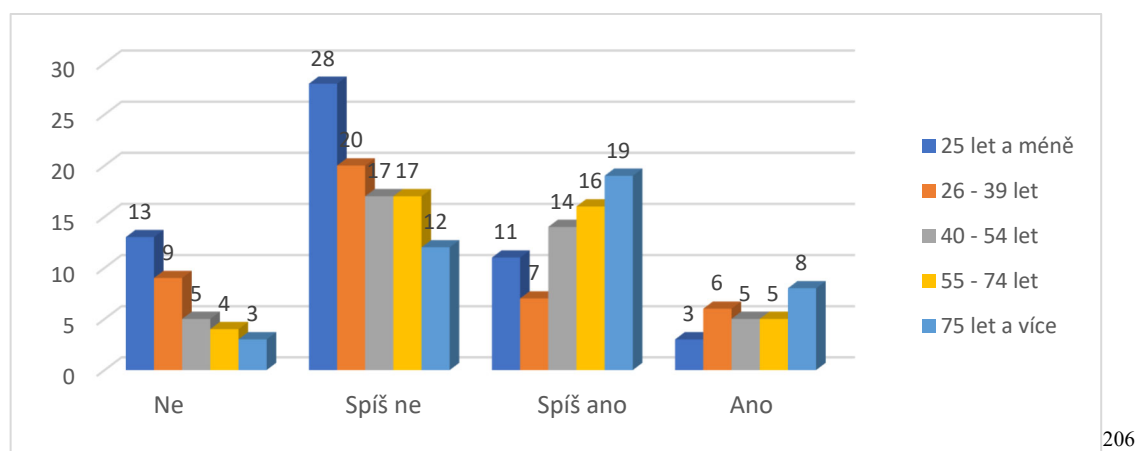
Následují otázky, jak se respondenti rozhodují při výběru z více možností. Na grafu 19 vidíme celkové rozložení odpovědí nehledě na věk respondentů.

Obrázek 19 Jak se cítíte, pokud si musíte vybrat z mnoha možností?



Analýza ANOVA u jednotlivých otázek, vzhledem k věkové generaci respondentů, ukázala významnost jen u tří otázek a sice, zda se respondenti spokojí s méně možnostmi (0,08), zda zkoumají možnosti, dokud si nevyberou nejlépe (0,06) a zda s možnostmi neztrácí čas a rozhodují se rychle (0,02). Tyto tři otázky byly následně analyzovány testem Tukey s následujícími výsledky. V otázce, zda se respondenti spokojí s méně možnostmi je patrný kontrast mezi generací 75+ let a generacemi 40-54 let (0,045) a 55-74 (0,015) let.

Obrázek 20 Spokojím se s méně možnostmi

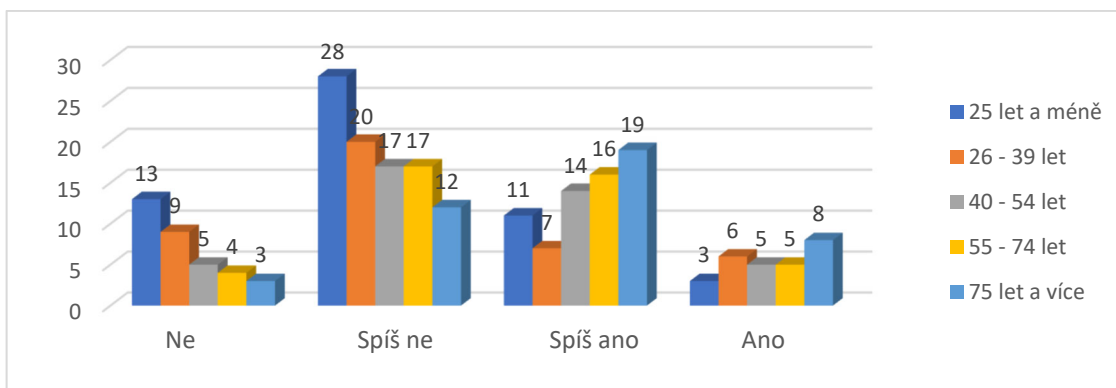


²⁰⁵ Zdroj: autor

²⁰⁶ Zdroj: autor

V otázce, zda respondenti zkoumají možnosti tak dlouho, dokud si nevyberou nejlépe, je možné sledovat významný rozdíl v odpovědích generace 26-39 let a starších generací 40-54 let (0,005) a 55-74 let (0,02).

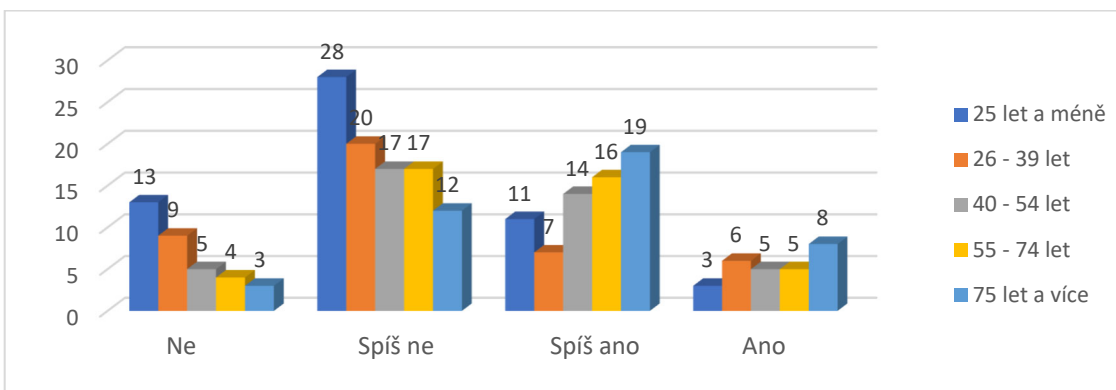
Obrázek 21 Zkoumám možnosti tak dlouho, dokud si nevyberu nejlépe



207

V třetí zkoumané otázce této kategorie, zda respondenti s možnostmi neztrácí čas a rozhodují se rychle, test Tukey potvrdil rozdílné odpovědi mezi generací 75+ let a generacemi do 25 let (0,002) a 26-39 let (0,042)

Obrázek 22 S možnostmi neztrácím čas, rozhodují se rychle



208

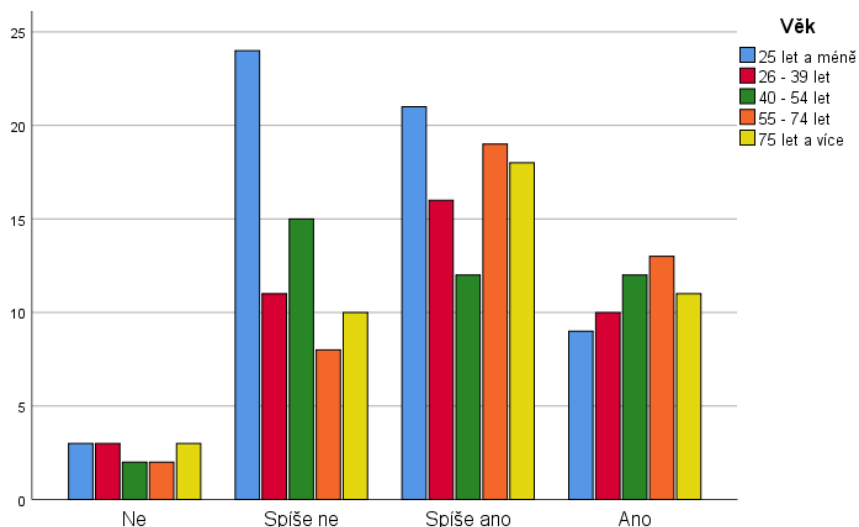
Zbylé otázky nepřinesly požadované výsledky z hlediska zkoumaných generací. Pro všechny zkoumané generace je důležité, že si vybraly správně, což značí důležitost výběru a z toho vyplývající rozhodovací paralýzu. Na obrázku 23 vidíme, že většina generací celkově tíhne k porozhodovací lítosti, ale vidíme zde také patrný generační rozdíl ve vnímání svých rozhodnutí. Generace 25 let a méně a Mileniálové svých rozhodnutí spíše litují, ale starší generace Baby boomerů a Tichá generace nad svým rozhodnutím lítost spíše necítí.

²⁰⁷ Zdroj: autor

²⁰⁸ Zdroj: autor

Nejedná se o potvrzení žádné ze stanovených hypotéz, avšak jedná se o zajímavé zjištění generačního vnímání vlastních rozhodnutí a následným vypořádáním se s jejich důsledky.

Obrázek 23 Svých rozhodnutí nelituji

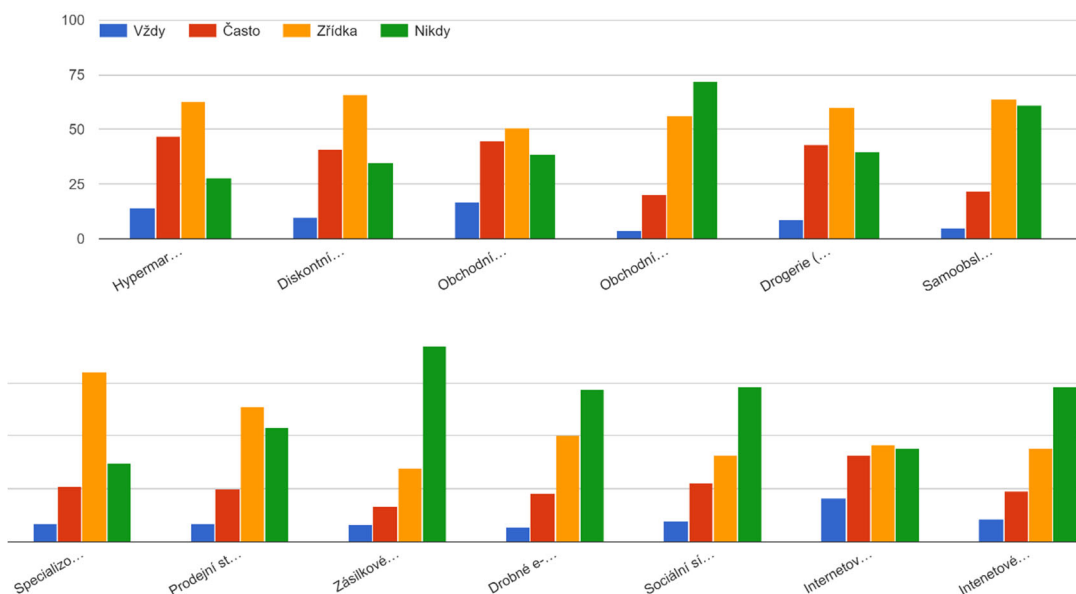


209

5.5. Rozhodovací paralýza dle místa a situace

První otázka čtvrté části dotazníku je věnována místům, kde se lidé setkávají s rozhodovací paralýzou v nákupním prostředí. Na následujícím grafu vidíme celkové rozložení odpovědí nehledě na věk respondentů.

Obrázek 24 Zažil jste někdy rozhodovací paralýzu na následujících místech?



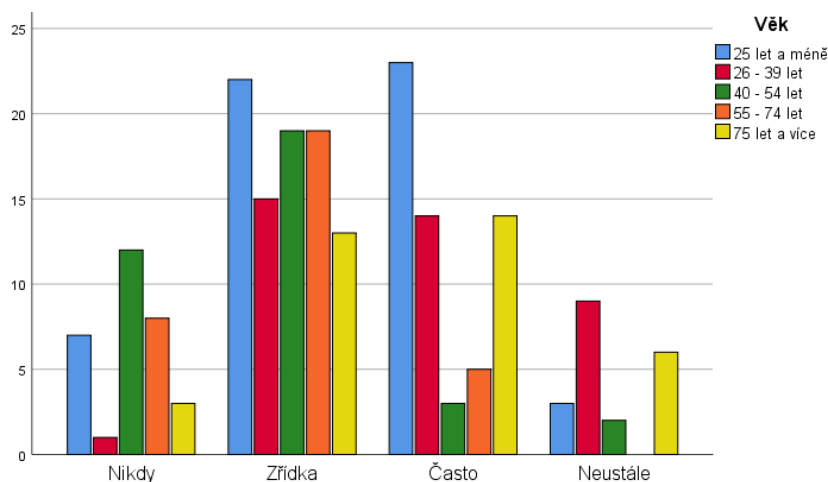
210

²⁰⁹ Zdroj: autor

²¹⁰ Zdroj: autor

Analýza těchto odpovědí pomocí testu ANOVA na základě generací však neposkytla důvěryhodná data, neboť některé odpovědi ukazují, že se jednotlivé generace s rozhodovací paralýzou v daném prostředí nesetkali, nebo že nemají s daným prostředím žádnou zkušenost, nehledě na rozhodovací paralýzu. Jejich odpovědi tak nelze brát za plnohodnotné.

Obrázek 25 Hypermarkety a Supermarkety



211

Analýza neprokázala, že by některé z míst představovalo významný zdroj rozhodovací paralýzy, ale dle logického předpokladu, že na místech s více možnostmi výběru se bude rozhodovací paralýza objevovat častěji, můžeme pozorovat, že nejvyšších hodnot nehledě na generace nabývají – hypermarkety, supermarkety, diskontní prodejny, obchodní centra, drogerie a internetové obchody. Všechna tato místa vykazují vyšší frekvenci setkávání se s rozhodovací paralýzou, avšak nepřispívají k potvrzení hypotézy, že věk má vliv na výskyt rozhodovací paralýzy v nákupním prostředí. Nepodařilo se tedy ověřit třetí stanovenou hypotézu, že rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu v nákupním prostředí dle příslušnosti ke zkoumaným generacím.

Druhá otázka čtvrté části zkoumá, zda se lidé setkávají s rozhodovací paralýzou jako nakupující, tedy při nákupu „čeho“ konkrétně a jestli existuje vliv mezi výběrem a příslušností k věkové generaci. I zde byly některé otázky vyloučeny z vyhodnocení, neboť podobně jako v předchozí otázce, není jednoznačné, zda se účastníci v některých položkách setkali s rozhodovací paralýzou, nebo zda se s položkami na seznamu kdy setkali. To lze vidět například u otázky na frekvenci rozhodovací paralýzy u sledování online platform YouTube, či Netflix, kde najdeme pozitivní data od mladších generací, ale u starších generací jsou negativní data často v důsledku neznalosti a nepoužívání těchto platform.

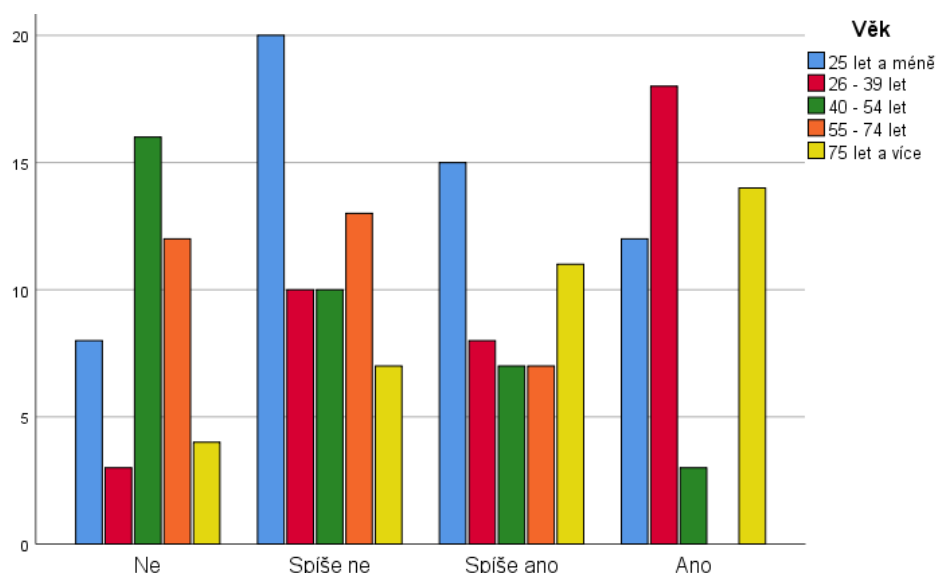
²¹¹ Zdroj: autor

Dalším důvodem je velké množství negativních odpovědí, které se objevuje u většiny kategorií v této otázce a neumožňuje plnohodnotnou analýzu ANOVA. Když pomíneme tato nepřesná data, z těch relevantních zbývá – výběr při nákupu potravin / nápojů; výběr v restauraci, výběr oděvů a obuvi. Tyto kategorie jsou pro všechny věkové kategorie stejně platné a pouze u těchto kategorií nacházíme platná data vhodná pro vyhodnocení.

Na následujících grafech vidíme, že odpovědi se poměrně liší na základě zkoumaných generací, avšak není jisté, zda se jedná zcela o vliv rozhodovací paralýzy, nebo o generační trend a to, jak moc se dané aktivitě daná generace věnuje. Je tedy pochybnost o relevantnosti těchto odpovědí pro analýzu rozhodovací paralýzy dle věku. U všech otázek byla přesto provedena analýza ANOVA, ale v žádném případě nebyla zjištěna nižší hladina významnosti alfa (0,05).

Nepodařilo se tak ověřit čtvrtou hypotézu, že rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu ve spotřebitelském rozhodování, dle příslušnosti ke zkoumaným generacím. Je však možné si povšimnout jistých generačních vzorů chování, jako objednávání jídel, a zájem o módu u mladších generací.

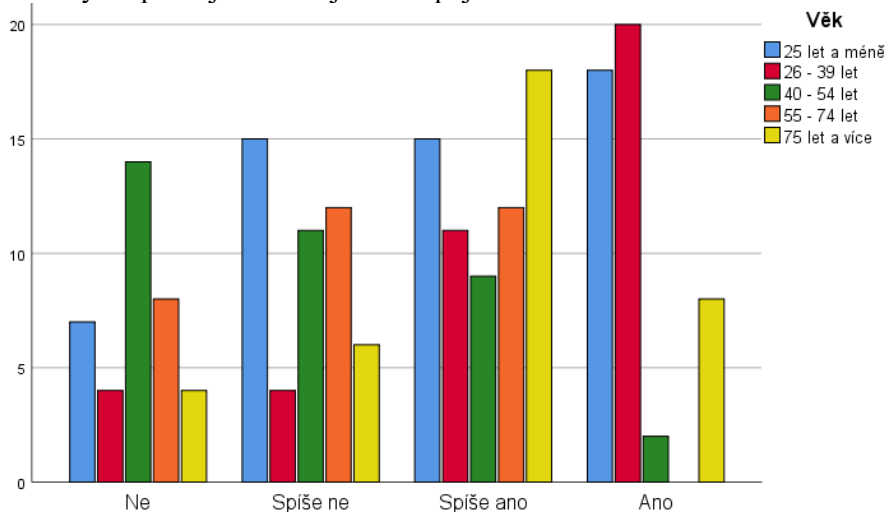
Obrázek 26 Výběr při nákupu potravin / nápojů



212

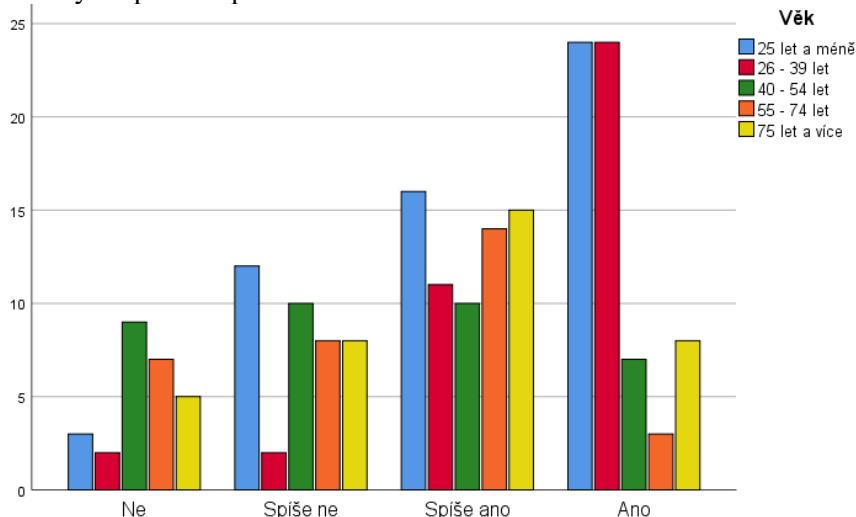
²¹² Zdroj: autor

Obrázek 27 Výběr při objednávání jídel / nápojů v restauraci / baru



213

Obrázek 28 Výběr při nákupu oděvu a obuvi



214

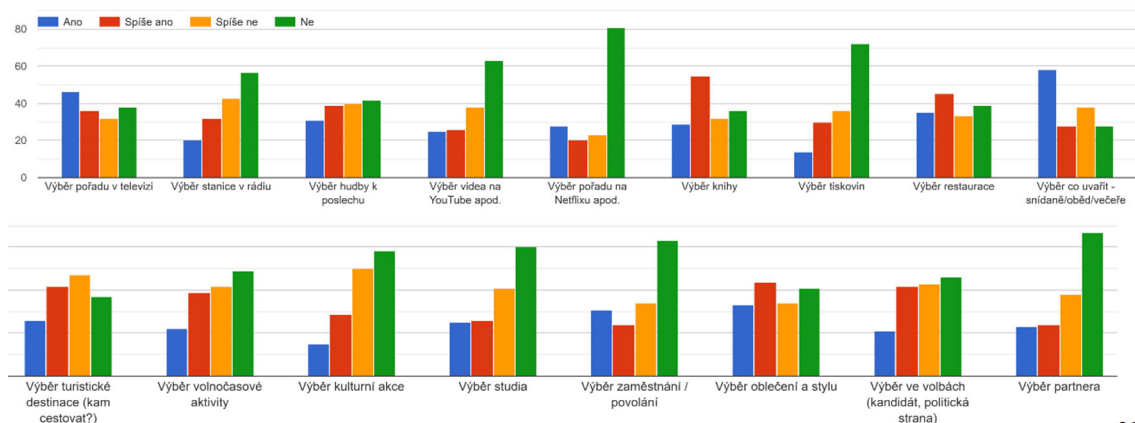
Třetí a poslední otázka čtvrté části a dotazníkového šetření celkem, zkoumá, v jakých situacích se respondenti setkávají s rozhodovací paralýzou v osobním životě. V této otázce nacházíme podobný problém, jako v té předchozí, kdy je možné vzít v potaz jen některé odpovědi, které se nevyznačují negativitou odpovědi a jedná se o aktivity a situace společné všem věkovým generacím. Vycházím z předpokladu, že ne všichni zástupci Generace Z mají zkušenost s nákupem auta, či nemovitosti, oproti Tiché generaci, u které je vyšší pravděpodobnost, že v životě nákup vozidla či nemovitosti již řešili. Po analyzování odpovědí jsem vzal v potaz práce těchto 7 kategorií s relevantními daty: výběr pořadu

²¹³ Zdroj: autor

²¹⁴ Zdroj: autor

v televizi, Výběr hudby k poslechu, výběr knihy, výběr restaurace, výběr co uvařit - snídaně/oběd/večeře, výběr turistické destinace a výběr oblečení a stylu.

Obrázek 29 Setkal/a jste se s rozhodovací paralýzou v osobním životě v těchto situacích?

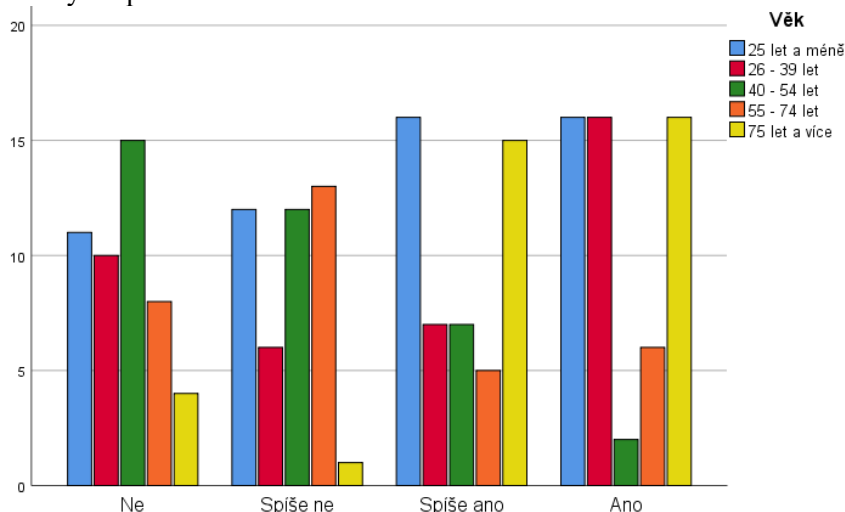


215

Podobně jako u předchozí otázky, ani zde není jisté, že se jedná o vliv rozhodovací paralýzy, nebo o generační trend a zda jsou odpovědi relevantní pro analýzu rozhodovací paralýzy dle věku. Stejně tak byla provedena analýza ANOVA, která odhalila silný vztah mezi proměnnými. V pěti zvolených kategoriích byla zjištěna nižší hladina významnosti alfa než 0,05 a tyto otázky byly dále podrobeny analýze Tukey.

V otázce, zda se respondenti setkali s rozhodovací paralýzou při výběru pořadu v televizi vidíme kontrast mezi odpověďmi generace 40-54 let a generací do 25 let (0,07), 26-39 let (0,006) a nejstarší generace 75+ let (0,001)

Obrázek 30 Výběr pořadu v televizi



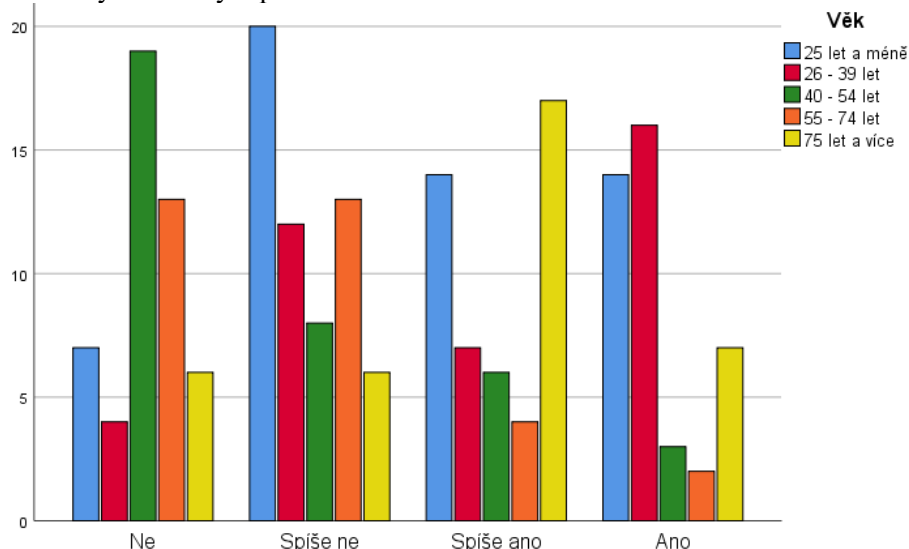
216

²¹⁵ Zdroj: autor

²¹⁶ Zdroj: autor

V otázce, zda se respondenti setkávají s rozhodovací paralýzou při výběru hudby k poslechu je patrný rozdíl v odpovědích generace 40-54 let a generacemi do 25 let (0,001), 26-39 let (0,02) a 75+ let (0,002).

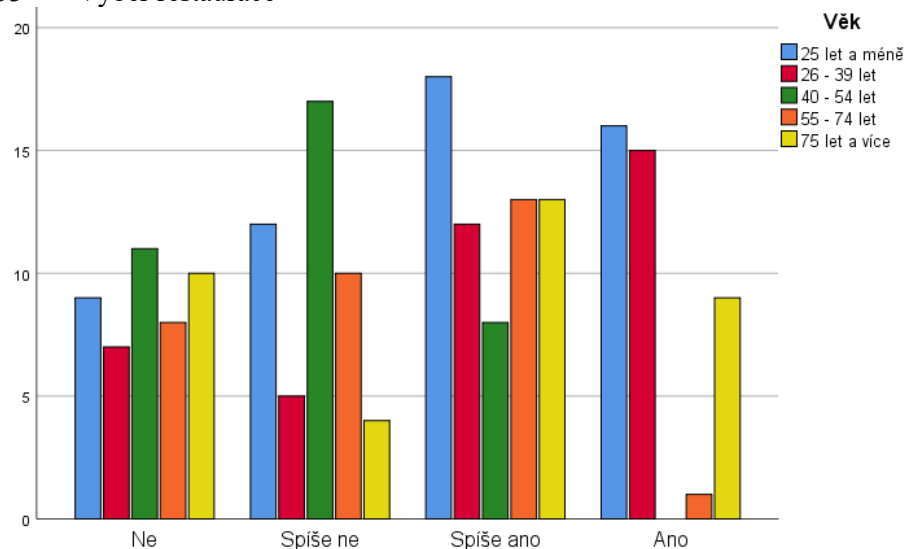
Obrázek 31 Výběr hudby k poslechu



217

V otázce zaměřené na rozhodovací paralýzu při výběru restaurace pozorujeme velký rozdíl mezi generací 40-54 let a generacemi do 25 let (0,002), 26-39 let (0,01) a 75+ let (0,044).

Obrázek 33 Výběr restaurace



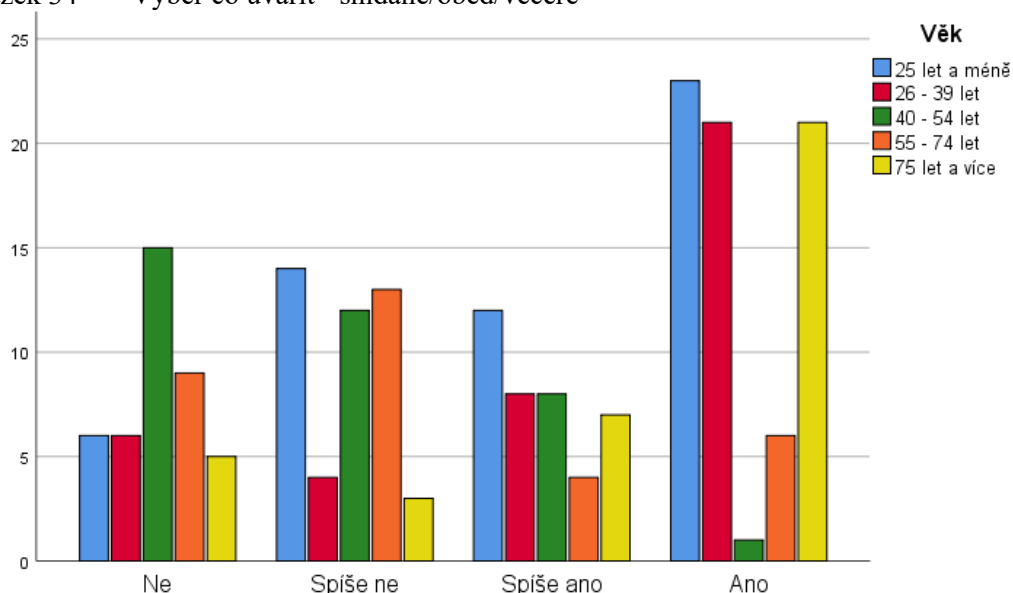
218

V otázce na setkávání se s rozhodovací paralýzou při vymýšlení, co uvařit nacházíme kontrast mezi generací 55-74 let a generacemi do 25 let (0,018), 26-39 let (0,003), 75+ let (0,001).

²¹⁷ Zdroj: autor

²¹⁸ Zdroj: autor

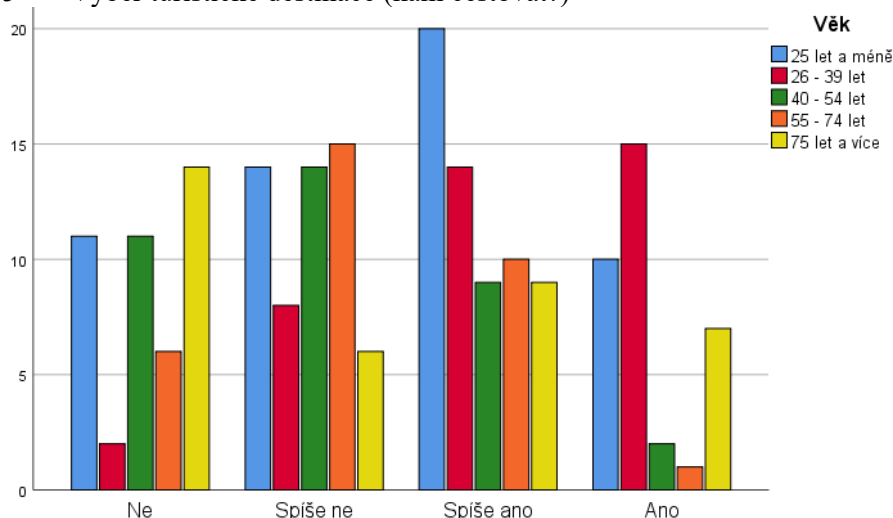
Obrázek 34 Výběr co uvařit - snídaně/oběd/večeře



219

Následuje otázka na výběr turistické destinace, kde vidíme značně rozdílná data u generace 26-39 let a generacemi do 25 let (0,057), 40-54 let (0,001), 55-74 let (0,002) a 75+ let (0,003).

Obrázek 35 Výběr turistické destinace (kam cestovat?)



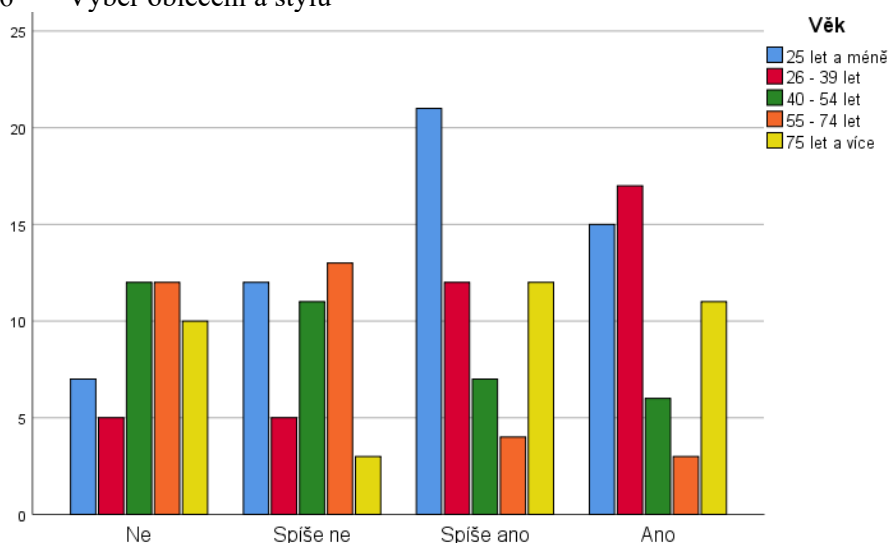
220

Poslední otázka, u které byla provedena analýza je otázka na rozhodovací paralýzu při výběru oblečení a stylu, kde můžeme sledovat značný kontrast mezi generací 55-74 let a generacemi do 25 let (0,003), 26-39 let (0,001) a 75+ let (0,039).

²¹⁹ Zdroj: autor

²²⁰ Zdroj: autor

Obrázek 36 Výběr oblečení a stylu



221

Bohužel ani v tomto případě se tedy nepodařilo ověřit pátou hypotézu, že rozhodovací paralýza má nepravidelný charakter výskytu v osobním životě, dle příslušnosti ke zkoumaným generacím. Ačkoliv to není smyslem této práce, je na předchozích grafech možné pozorovat rozdílné chování zkoumaných generací v různých situacích. Například Generace X a Baby Boomeři se na televizi nedívají tolik, jako naopak Generace Z, Mileniálové a pak z druhého konce Tichá generace.

Poslední otázka celého dotazníku byla otevřená a ptala se, zda se respondenti setkali s rozhodovací paralýzou i jinde než v možnostech uvedených v dotazníku, nebo jestli mají s rozhodovací paralýzou nějakou jinou zkušenost. Kromě rádooby vtipných a negativních odpovědí se objevilo několik, které bych rád zmínil.

- Kam zajít v případě nemoci a s tím související volby lékaře, nemocničního zařízení, léčebného pobytu atd.
- Co udělat dřív neboli vytvoření si časového rozvrhu
- Zvažování pracovních nabídek
- Ve škole
- V rodinném životě
- U přátel
- Při sportu
- Zejména u ostatních, spíše než u sebe

²²¹ Zdroj: autor

18. Závěr

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat vliv vnímání rozhodovací paralýzy na základě příslušnosti k jednotlivým věkovým kategoriím. V úvodní části se zaměřuji na rozhodování, jak ho definujeme a jaké známe teorie, které se jím zabývají. Jaké jsou faktory, které naše rozhodování ovlivňují. Následně se věnuji rozhodovací paralýze a výzkumům, které byly v rámci jejího zkoumání provedeny. Na závěr teoretické části se věnuji generační teorii a představuji jednotlivé generace zkoumané v této práci.

Cílem praktické části práce bylo zjistit, zda se objevují rozdíly ve frekvenci výskytu rozhodovací paralýzy a jejího vnímání podle věkových kategorií a specifických situacích. Výzkumný soubor představovalo 222 respondentů dotazníkového šetření, u kterých nabyt kladen žádný důraz na jejich vlastnosti, jelikož nejdůležitější proměnnou v tomto výzkumu byl věk. Jedinou podmínkou tak bylo, aby byli schopní dotazník vyplnit. Ostatní informace získané v první části dotazníkového šetření slouží pro lepší představu o vzorku respondentů, s kterým pracujeme. Pro analýzu získaných dat byla použita analýza ANOVA a tam, kde byla vyhodnocena pod hladinou významnosti alfa 0,05 byl proveden test Tukey HSD, který zjišťuje vnitřní závislosti jednotlivých údajů.

Ačkoliv je mnoho faktorů, které vnímání rozhodovací paralýzy ovlivňují, nepodařilo se, i přes pečlivou analýzu získaných dat, jednoznačně prokázat, že by příslušnost ke zkoumané generaci měla zásadní vliv na frekvenci výskytu rozhodovací paralýzy.

Podařilo se však prokázat, že rozhodovací paralýza je jevem, který se objevuje v životech lidí napříč generacemi a ovlivňuje v určitých situacích všechny generace. Podařilo se také prokázat, že klasifikování na kulturní generace a určité generalizování skupin obyvatelstva dle věku a jejich charakteristik, přispívá k lepší orientaci v jejich chování. Tato data mohou být užitečná například pro marketingové účely, aby bylo dosaženo lepšího cílení produktu na zákazníka.

Tak jak se různé generace vyvíjejí v průběhu historie dle aktuálního dění, podobně i v průběhu psaní této práce dochází k nestandardní situaci. V důsledku rozšíření pandemického virového onemocnění COVID-19 byla tato práce napsána v domácí karanténě, v které se nachází tisíce osob nejen v České republice, ale po celém světě, za účelem omezit pohyb osob. Tato tragická situace, která má v současnosti na svědomí již tisíce mrtvých však může značit vznik nové generace s jinými preferencemi a zvyky.

V příloze této práce je velký graf mapující vývoj věkového složení všech obyvatel světa od roku 1950 s předpovědí do roku 2100. Na grafu lze názorně pozorovat jednotlivé generace zkoumané v této práci a jak se předpokládá jejich vývoj. Je dnes zcela jisté, že graf bude muset být upraven, neboť pandemie připraví o život mnoho seniorů, kteří jsou nejzranitelnější a předpokládá se, že karanténní opatření zároveň zvýší porodnost, čímž dá vzniknout nové generaci. Na sociálních sítích se hovoří o generaci tzv. Coroniálů, nebo také QuaranTeens.

V této krizi si můžeme všimnout i zajímavé, ač tragické rozhodovací paralýzy, kdy na mnoha místech světa se lékaři a zdravotníci potýkají s velkým množstvím nakažených osob, kterými jsou z velké části nejstarší občané naší společnosti. V kontextu této práce se jedná o Tichou generaci. Mnoho vlád evropských zemí bylo kvůli nedostatku zdravotního vybavení nuceno začít upřednostňovat, kdo bude ošetřen a kdo ne. Byla tak vydána nařízení, která doporučují doktorům, jak přistupovat k nemocným a klást prioritu na pacienty, kteří jsou mladší, zdravější a mají více potenciálních roku života před sebou. To znamená, že staří a nemocní pacienti mají menší šanci coronavirus překonat. Někomu se mohou tato nařízení zdát krutá, avšak bez nich, jsou lékaři nuceni rozhodovat o tom koho zachrání a koho ne, což je v mnoha případech neřešitelná otázka – koho nechám zemřít? Tato rozhodnutí jsou názorným příkladem rozhodovací paralýzy, protože ať se lékaři rozhodnou jakkoliv, bez nařízení vlád jsou to oni, kdo nese zodpovědnost za životy těchto lidí.

19. Seznam použitých zdrojů

- AKTUÁLNĚ.CZ. *Ztracená generace Z: jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci a budoucnosti*. Aktuálně.cz [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/zatracena-generace-z/r~d1f1da48debd11e9926e0cc47ab5f122/>
- ANDERSON, L. K., TAYLOR, J. R., HOLLOWAY, R. J. The Consumer and His Alternatives: An Experimental Approach', *Journal of Marketing Research*, 3(1), pp. 62–67. 1966. doi: 10.1177/002224376600300107.
- ARIELY, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. I. Canada: Harper Perennia, 2010 ISBN 9780061353239.
- ARNOLD, S. J., OUM, T. H., & TIGERT, D. J. Determinant attributes in retail patronage: Seasonal, temporal, regional, and international comparisons. *Journal of Marketing Research*, (1983), 20(2), 149–157. <https://doi.org/10.2307/3151681>
- BARON, Jonathan. *Thinking and deciding*. 4th ed. New York: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-86207-3
- BAUMOL, William J., IDE Edward A. *Variety in Retailing*. *Management Science*, vol. 3, no. 1, 1956, pp. 93–101. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/2627176. Accessed 23 Mar. 2020
- BECHARA. Antoine. *The role of emotion in decision-making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage*. *Antoine Bechara Brain Cogn*. 2004 Jun; 55(1): 30–40. doi: 10.1016/j.bandc.2003.04.001
- BERGER, Jonah, DRAGANSA, Michaela, SIMONSON, Itamar. (2006). *The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice*. Stanford University, Graduate School of Business, Research Papers. 26. 10.2139/ssrn.907115.
- BETSCH, Tilmann, Joachim FUNKE a Henning PLESSNER. *Denken - Urteilen, Entscheiden, Problemlösen*. 7. Berlin Heidelberg: Springer - Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-12473-0.
- BATWRIGHT, Peter, NUNES, Joseph. (2001). *Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach*. *Journal of Marketing - J MARKETING*. 65. 50-63. 10.1509/jmkg.65.3.50.18330.
- BRENNER, L., ROTTENSTREICH, Y., SOOD, S. (1999). *Comparison, grouping, and preference*. *Psychological Science*, 10(3), 225–229. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00141>
- COX, Lee-Volker, *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers* (2016). *Dissertations*. 42. https://digitalcommons.brandman.edu/edd_dissertations/42
- *Česká Zetka: Generace Z dospěla do produktivního věku*. Česko v datech [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/95-ceska-zetka-generace-z-dospela-do-produktivniho-veku/>
- Česko Slovenská Filmová Databáze. *Žebříčky* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.csfd.cz/zebricky/nejlepsi-filmy/>

- ČSÚ. *Naděje dožití aneb kolika let se můžeme dožít v našem kraji?* Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nadeje-dozeni-aneb-kolika-let-se-muzeme-doazit-v-nasem-kraji>
- Věkové složení obyvatelstva - 2018. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>
- D'ANGELO, Jonathan, TOMA, Catalina. (2016). *There Are Plenty of Fish in the Sea: The Effects of Choice Overload and Reversibility on Online Daters' Satisfaction With Selected Partners*. *Media Psychology*. 20. 1-27. 10.1080/15213269.2015.1121827.
- DAR-NIMROD, I., RAWN, C. D., LEHMAN, D. R., & SCHWARTZ, B. (2009). *The Maximization Paradox: The costs of seeking alternatives*. *Personality and Individual Differences*, 46, 631-635. doi: 10.1016/j.paid.2009.01.007
- *Deloitte Global Millennial Survey 2019*. *Deloitte* [online]. 2019, , 31 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- DIEHL, Kristin, LAMBERTON, Cait Poynor. *Great Expectations?! Assortment Size, Expectations and Satisfaction* (December 15, 2008). *Journal of Marketing Research*, 2008; Marshall School of Business Working Paper No. MKT 24-09. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1353643>
- DHAR, Ravi, NOWLIS, Stephen. (2004). *To Buy or Not to Buy: Response Mode Effects on Consumer Choice*. *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*. 41. 423-432. 10.1509/jmkr.41.4.423.47016.
- EASTWICK, P. W., FINKEL, E. J., EAGLY, A. H. (2011). *When and why do ideal partner preferences affect the process of initiating and maintaining romantic relationships?* *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 1012–1032. <https://doi.org/10.1037/a0024062>
- EATON, B., LIPSEY, Richard. (1975). *The Principle of Minimum Differentiation Reconsidered: Some New Developments in the Theory of Spatial Competition*. *Review of Economic Studies*. 42. 27-49. 10.2307/2296817.
- EDMUNDS, J., TURNER, B. (2002). *Generations, culture, and society*. Philadelphia: Open University Press.
- EDWARDS, W. (2009). *The theory of decision making* [1954]. In J. W. Weiss & D. J. Weiss (Eds.), *A science of decision making: The legacy of Ward Edwards* (p. 3–32). Oxford University Press.
- ESPINOZA, C., UKLEJA, M., RUSCH, C. (2010). *Managing the millennials*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- FACEBOOK [online]. Facebook [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>
- FASOLO, Barbara, CARMECI, Floriana, MISURACA, Raffaella. (2009). *The effect of choice complexity on perception of time spent choosing: When choice takes longer but feels shorter*. *Psychology and Marketing*. 26. 10.1002/mar.20270.
- FROMM, Erich. *Strach ze svobody*. Praha: Naše vojsko, 1993. ISBN 80-206-0290-9. s. 158

- FORBES, *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací*. Forbes [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- GAO, Jie, ZHANG, Cheng, WANG, Ke, BA, Sulin. *Understanding Online Purchase Decision Making: The Effects of Unconscious Thought, Information Quality, and Information Quantity* (January 1, 2012). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2853899> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2853899>
- GIGERENZER, Gerd. *Calculated risks: how to know when numbers deceive you*. New York: Simon & Schuster, 2002. ISBN 0743205561.
- GILOVICH, Thomas, GRIFFIN Dale, KAHNEMAN Daniel. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0521796792
- GLASS, Amy. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. Industrial and Commercial Training. 39. 98-103. 10.1108/00197850710732424.
- GOOGLE, *Google Forms*. Google [online]. Dostupné z: <https://www.google.com/forms/about/>
- GREIFENDER, Rainer, SCHEIBEHENNE, Benjamin, KLEBER, Nina. (2009). *Less may be more when choosing is difficult: Choice complexity and too much choice*. Acta psychologica. 133. 45-50. 10.1016/j.actpsy.2009.08.005.
- HAGENDORF, Herbert, Joseph KRUMMENACHER, Hermann-Joseph MÜLLER a Torsten SCHUBERT. *Wahrnehmung und Aufmerksamkeit*. 1. Berlin Heidelberg: Springer - Verlag, 2011. ISBN 978-3-642-12710-6.
- HERZBERG, Frederic.; MAUSNER, Bernard.; SNYDERMAN, Barbara. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893.
- CHERNEV, Alexander. *When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice*. Journal of Consumer Research, Vol. 30, No. 2, pp. 170-183, September 2003. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=887572>
- INBAR, Y., BOTTI, S., HANKO, K. (2011). *Decision speed and choice regret: When haste feels like waste*. Journal of Experimental Social Psychology, 47(3), 533–540. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.01.011>
- IYENGAR, Sheena. *The art of choosing*. New York: Twelve, 2010. ISBN 9780446504102.
- IYENGAR, Sheena, LEPPER, Mark. *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?*. Journal of Personality and Social Psychology. 2000, roč. 79, č. 6, s. 995-1006.
- IYENGAR, Sheena, HUBERMAN, Gur, JIANG, Gur. *How Much Choice is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans*. Pension Design and Structure. Oxford University Press, 2004, s. 83. Dostupné z: www.columbia.edu/~ss957/articles/How_Much_Choice_Is_Too_Much.pdf
- IYENGAR, Sheena, WELLS Rachel, SCHWARTZ, Barry. *Doing Better but Feeling Worse: Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction*. Psychological Science. 2006, roč. 17, č. 2, s. 143-150.
- JANIS, Irving, MANN, Leon. *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press, 1977, 488 s.

- JANSSEN, J.J.C.J. *The effects of Consumer Motivation on Choice Overload*. Tilburg, 2013. Thesis. Tilburg University.
- JENNINGS, M.K., ZHANG, N. (2005), *Generations, Political Status, and Collective Memories in the Chinese Countryside*. *Journal of Politics*, 67: 1164-1189. doi:10.1111/j.1468-2508.2005.00355.x
- JUNG, W., OLFMAN, Lorne, RYAN, Terry, PARK, Y.-T. (2005). *An experimental study of the effects of contextual data quality and task complexity on decision performance*. *Proceedings of the 2005 IEEE International Conference on Information Reuse and Integration, IRI - 2005*. 2005. 149 - 154. 10.1109/IRI-05.2005.1506465.
- KAHN, Barbara, LEHMAN, D. R. (1991). *Modeling Choice Among Assortments*. *Journal of Retailing*, 67 (3), 274-299. Retrieved from https://repository.upenn.edu/marketing_papers/241
- KAHN, Barbara, WANSINK, Brian. (2004). *The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Qualities*. *Journal of Consumer Research*. 30. 519-33. 10.1086/380286.
- KAHNEMAN, Daniel, KNETSCH, Jack L., THALER, Richard H. 1991. *Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1): 193-206.
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos (1972). "Subjective probability: A judgment of representativeness" (PDF). *Cognitive Psychology*. 3 (3): 430–454. doi:10.1016/0010-0285(72)90016-3.
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. *Choices, values, and frames*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000. ISBN 978-0521621724.
- KAHNEMAN, Daniel, SLOVIC, Paul, TVERSKY, Amos. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, c1982. ISBN 0521284147.
- KAHNEMAN, Daniel. *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. *The American Economic Review* [online]. 2003, 93(5), 27 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20180219074537/http://www.econ.tuwien.ac.at/lotto/papers/Kahneman2.pdf>
- KAHNEMAN, Daniel. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013. ISBN 0374533555.
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- KELLER, Kevin Lane, STAELIN, Richard. *Assessing Biases in Measuring Decision Effectiveness and Information Overload*, *Journal of Consumer Research*, Volume 15, Issue 4, March 1989, Pages 504–508, <https://doi.org/10.1086/209190>
- KELLER, Kevin, STAELIN, Richard. (1987). *Effects of Quality and Quantity on Decision Effectiveness*. *Journal of Consumer Research*. 14. 200-213. 10.1086/209106.
- KERSHOLT, José. (1995), *Decision making in a dynamic situation: The effect of false alarms and time pressure*. *J. Behav. Decis. Making*, 8: 181-200. doi:10.1002/bdm.3960080304

- KIESEL, Andrea, SPADA, Hans. *Lehrbuch Allgemeine Psychologie*. 4. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2017. ISBN 978-3-456-85606-3.
- KOELEMMEIJER, K., OPPEWAL, H. (1999). *The Influence of Product and Store Characteristics on Consumer Assortment Evaluation and Choice*. Paper presented at conference; 6th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science; 1999-07-18; 1999-07-21, .
- KOUKOLÍK, František. *Rozhodování: eseje*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 8024633647.
- KUČERA, Milan. *Populace České republiky, 1918-1991*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 1994. ISBN 8090167470.
- KUHN, Kristine, BUDESCU, David. (1996). *The Relative Importance of Probabilities, Outcomes, and Vagueness in Hazard Risk Decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 68. 301-317. 10.1006/obhd.1996.0107.
- KUPPERSCHMIDT, Betty. (2000). *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. The health care manager*. 19. 65-76. 10.1097/00126450-200019010-00011.
- LANCASTER, L. C., STILLMAN, D. (2002). *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- LEACH, J. K., PATALL, E. A. (2013). *Maximizing and counterfactual thinking in academic major decision making*. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 414–429. <https://doi.org/10.1177/1069072712475178>
- LENTON, Alison, STEWART, Amanda. (2008). *Changing her ways: The number of options and mate-standard strength impact mate choice strategy and satisfaction*. *Judgment and Decision Making*. 3. 501-511.
- LIPOWSKI, Z. J. (1970). *Physical illness, the individual and the coping processes*. *Psychiatry in Medicine*, 1(2), 91–102. <https://doi.org/10.2190/19Q3-9QL8-XYV1-8XC2>
- MALLE, Bertram. (2004). *How the Mind Explains Behavior: Folk Explanation, Meaning and Social Interaction*.
- MANNHEIM, Karl, (1928). *Das Problem der Generationen*. Köln: Vierteljahrshefte für Soziologie 7, S. 157-185, 309-330.
- MASLOW, Abraham Harold, (1954). *Motivation and personality*. 3. Harpers, ISBN 9780060419875.
- MEISTER, Jeanne C., WILLYERD, Karie. *Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?* *Harvard Business Review*. 2009.
- MCCRINDLE, Mark, WOLFINGER, Emily. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2009. ISBN 1742230350.
- MISURACA, R., CERASIA, F., TEUSCHER, U. *The Role of the Brand on Choice Overload*. *Mind Soc* 18, 57–76 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11299-019-00210-7>
- MOGILNER, Cassie, RUDNICK, Tamar, IYENGAR, Sheena. (2008). *The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction*. *Journal of Consumer Research*. 35. 202-215. 10.1086/588698.

- OXFORD LEARNERS DICTIONARIES: *decide* [online]. Oxford University Press, 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/decide?q=deciding>
- PIOTROWSKI, Nancy A. *Psychology basics*. Rev. ed. Pasadena, Calif.: Salem Press, c2005. ISBN 1587652013.
- PRENSKY, Marc. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. On the Horizon. 9. 1-6. 10.1108/10748120110424816.
- REUTSKAJA, Elena, HOGARTH, Robin. (2009). *Satisfaction in choice as a function of the number of alternatives: When "goods satiate"*. Psychology and Marketing. 26. 197 - 203. 10.1002/mar.20268.
- REMMLING, Gunter W. *The sociology of Karl Mannheim: with a bibliographical guide to the sociology of knowledge ideological analysis, and social planning*. London: Routledge & Kegan Paul, 1975. International library of sociology
- SAVAGE, Leonard J. (1954). *The Foundations of Statistics*. Wiley Publications in Statistics.
- SELA, Aner, BERGER, Jonah, LIU, Wendy. (2009). *Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice*. Journal of Consumer Research. 35. 941-951. 10.1086/593692.
- SHAH, A. M., WOLFORD, G. (2007). *Buying behavior as a function of parametric variation of number of choices*. Psychological Science, 18(5), 369–370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01906.x>
- SCHULKIN, Jay, ROZIN, Paul, STELLAR, Eliot. *Curt P. Richter: 1894 - 1988 A Bibliographical Memoir*. 1. Washington D.C.: National Academy of Sciences, 1994.
- SCHWARTZ, B., WARD, A., MONTEROSSO, J., LYUBOMIRSKY, S., WHITE, K., LEHMAN, D. R. (2002). *Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice*. Journal of Personality and Social Psychology, 83(5), 1178–1197. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1178>
- SCHULTZ, Kathryn. *Being wrong: adventures in the margin of error*. 1st Ecco pbk. ed. New York: HarperCollins, 2011.
- SCHWARTZ, Barry. *The paradox of choice: why more is less*. Revised edition. New York: Ecco, an imprint of HarperCollins publishers, [2016]. ISBN 0062449923.
- SIMON, Herbert A. *A Behavioral Model of Rational Choice*. The Quarterly Journal of Economics. 1955, roč. 69, č. 1.
- SIRŮČEK, P.: *Průvodce dějinami standardních ekonomických teorií*. 1. vydání. Slaný, Melandrium 2001. ISBN 80-86175-16-2. 225 stran
- SKAPA, Stanislav, VÉMOLA, Martin. *Teorie prospektů – alternativa k teorii očekávaného užitku?* Trendy ekonomiky a managementu [online]. 2012, VI(10), 6 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19540/10_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SKOŘEPA, Michal. *K historii zkoumání lidského rozhodování*. Československá psychologie. 2006, 50, 15.
- SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

- STASSER, G., DAVIS, J. H. (1981). *Group decision making and social influence: A social interaction sequence model*. *Psychological Review*, 88(6), 523–551. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.6.523>
- STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Vyd. 2. Přeložil František KOUKOLÍK. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-638-4.
- STRAUSS, William, HOWE, Neil. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill, c1991. ISBN 0688119123.
- STRAŠILOVÁ, Gabriela. „Husákovy“ versus „Havlovy děti“. *Statistika&My*. 2013, čís. 11-12. Dostupné online [cit. 2019-06-08]. ISSN 1804-7149.
- SUHONEN, Niko. *Normative and Descriptive Theories of Decision Making under Risk: A Short Review* [online]. Finland, 2007 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-458-985-7/urn_isbn_978-952-458-985-7.pdf. Výzkum. University of Joensuu.
- THOBURN, W.M. *The Myth of Occam's Razor*. In: *Mind* 1918, vol. 18/107:345-353. www.hi.is [online]
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel (1973). *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. *Cognitive Psychology* 5 (2): 207–232. doi:10.1016/0010-0285(73)90033-9. ISSN 0010-0285
- TVERSKY, Amos. (1972). *Elimination by aspects: A theory of choice*. *Psychological Review*, 79(4), 281–299. <https://doi.org/10.1037/h0032955>
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. (1983). *Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment*. *Psychological Review*, 90(4), 293–315. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel (1981). *The Framing of decisions and the psychology of choice*. *Science* 211 (4481): 453–458. doi:10.1126/science.7455683
- VERMA, Dr. Dev. *Decision Making Style: Social and Creative Dimensions*. 1. New Delhi: Global India Publications Pvt, 2009. ISBN 978-9380228303.
- WISEMAN, Richard. *59 seconds: think a little, change a lot*. New York: Alfred A. Knopf, 2009. ISBN 0307273407.
- VISUAL CAPITALIST. *World population pyramid*. In: *Our World in Data* [online]. 2017 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2019/04/world-population-pyramid.jpg>
- ZEELENBERG, M., van DIJK, W. W., MANSTEAD, A. S. R., van der PLIGT, J. (2000). *On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment*. *Cognition and Emotion*, 14(4), 521–541.
- ZUPKO J. (2008) *Horse Sense and Human Sense: The Heterogeneity of Sense Perception in Buridan's Philosophical Psychology*. In: Knuuttila S., Kärkkäinen P. (eds) *Theories of Perception in Medieval and Early Modern Philosophy*. *Studies in the History of Philosophy of Mind*, vol 6. Springer, Dordrecht

- **Seznam tabulek**

- Tabulka 1 Výběr v pozitivním a negativním rámování

- **Seznam obrázků**

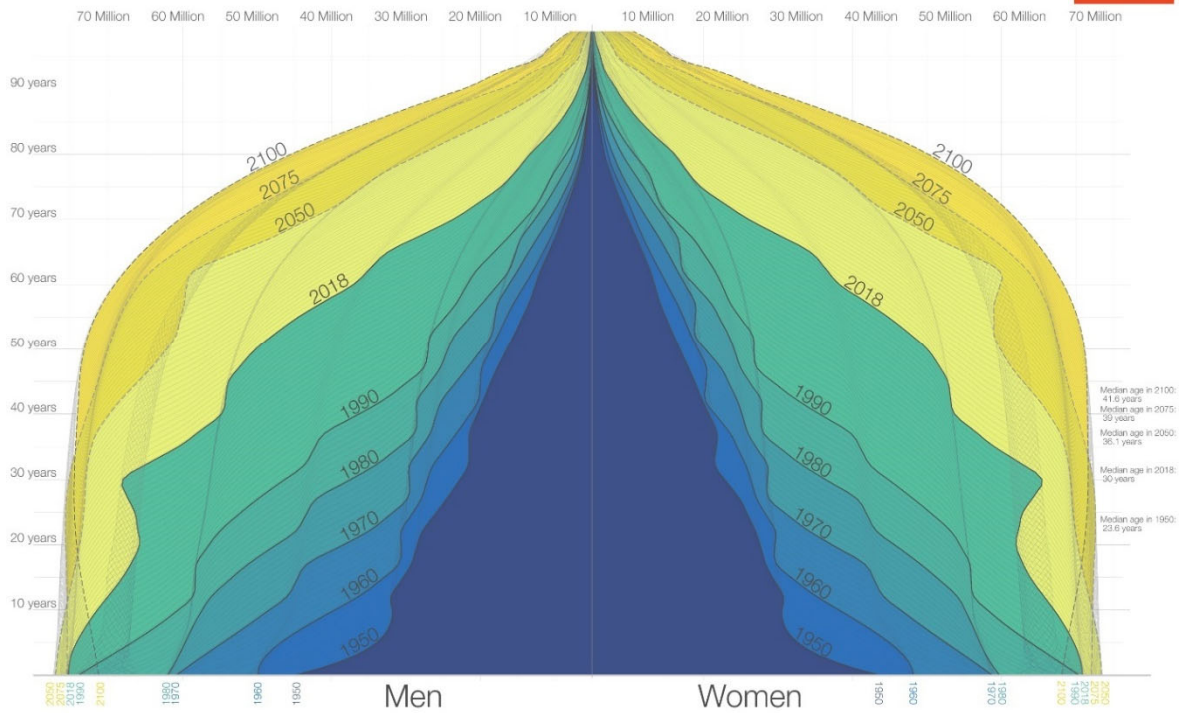
- Obrázek 1 Schéma rozhodovacího procesu
- Obrázek 2 Výzkumy zaměřené na rozhodovací paralýzu a jejich úspěšnost
- Obrázek 3 Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR
- Obrázek 4 Zastoupení generací v populaci ČR v roce 2018
- Obrázek 5 Struktura dotazovaných dle věku a pohlaví
- Obrázek 6 Struktura dotazovaných dle věku a velikosti sídla
- Obrázek 7 Struktura dotazovaných dle věku a dosaženého vzdělání
- Obrázek 8 Struktura dotazovaných dle věku a statusu
- Obrázek 9 Výběr ze seznamu filmu
- Obrázek 10 Rozhodli jste tak, že je film vhodný pro všechny věkové kategorie?
- Obrázek 11 Jsem spokojen/a, film bych neměnil/a
- Obrázek 12 Mám pochybnosti, i jiné filmy byly vhodné
- Obrázek 13 Kdybych mohl/a, znovu bych vybral/a jiný film
- Obrázek 14 Měl/a jsem problém se rozhodnout
- Obrázek 15 Už jste slyšeli o rozhodovací paralýze?
- Obrázek 16 Zdržela, nebo odradila Vás osobně někdy rozhodovací paralýza od udělení rozhodnutí?
- Obrázek 17 Jak často se osobně setkáváte s rozhodovací paralýzou?
- Obrázek 18 Setkali jste se s rozhodovací paralýzou u osob ve svém okolí?
- Obrázek 19 Jak se cítíte, pokud si musíte vybrat z mnoha možností?
- Obrázek 20 Spokojím se s méně možnostmi
- Obrázek 21 Zkoumám možnosti tak dlouho, dokud si nevyberu nejlépe
- Obrázek 22 S možnostmi neztrácím čas, rozhoduji se rychle
- Obrázek 23 Svých rozhodnutí nelituji
- Obrázek 24 Zažil jste někdy rozhodovací paralýzu na následujících místech?
- Obrázek 25 Hypermarkety a Supermarkety
- Obrázek 26 Výběr při nákupu potravin / nápojů
- Obrázek 27 Výběr při objednávání jídel / nápojů v restauraci / baru
- Obrázek 28 Výběr při nákupu oděvů a obuvi
- Obrázek 29 Setkal/a jste se s rozhodovací paralýzou v osobním životě v těchto situacích?
- Obrázek 30 Výběr pořadu v televizi
- Obrázek 31 Výběr hudby k poslechu
- Obrázek 32 Výběr knihy
- Obrázek 33 Výběr restaurace
- Obrázek 34 Výběr co uvařit - snídaně/oběd/večeře
- Obrázek 35 Výběr turistické destinace (kam cestovat?)
- Obrázek 36 Výběr oblečení a stylu

20. Přílohy

Příloha A Demografie světové populace od roku 1950 do 2100

The Demography of the World Population from 1950 to 2100

Shown is the age distribution of the world population – by sex – from 1950 to 2018 and the *UN Population Division's* projection until 2100.



Data source: United Nations Population Division – World Population Prospects 2017; Medium Variant. The data visualization is available at [OurWorldinData.org](https://ourworldindata.org), where you find more research on how the world is changing and why.

Licensed under CC-BY by the author Max Roser.

222

²²² World population pyramid. In: *Our World in Data* [online]. 2017.