

Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje _metodika pro úřady místních samospráv

Řešitelský kolektiv projektu **Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů České republiky**

© Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje.

Řešitelský kolektiv projektu **Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů České republiky**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky © 2021

(v 1. 0)

Zpracovatel: Univerzita Tomáše Bati Ve Zlíně, Behavio Labs

Autorský kolektiv:

Filip Kučera, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav regionálního rozvoje veřejné správy a práva

Martin Horák, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav ekonomie

Lenka Smékalová, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav regionálního rozvoje veřejné správy a práva

Lukáš Danko, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav regionálního rozvoje veřejné správy a práva

Lukáš Tóth, Behavio Labs

Další spolupracovníci

Kontakt za autorský kolektiv: Filip Kučera, fkucera@utb.cz

Metodika byla zpracována jako součást projektu TJ02000339 **Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů České republiky** finančně podpořeného Technologickou agenturou ČR.

Obsah

Úvod	5
Základní principy behaviorální ekonomie	6
Behaviorální ekonomie: problém racionální volby	6
Daniel Kahneman a 2 systémy myšlení	6
Behaviorální ekonomie ve veřejné správě	7
Nudging: nenásilná postrčení k lepším rozhodnutím	8
Manažerské shrnutí: Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje	9
Vznik metodiky	9
Poslání metodiky	9
Inovativní aspekty.....	9
Komu je metodika určena	10
Postup pro zavádění behaviorálních impulsů do praxe	11
Identifikace problému a cíle	11
Behaviorální audit problému.....	12
Návrh a testování behaviorálního impulsu	14
Realizace behaviorálního impulsu	15
Dlouhodobá udržitelnost a zhodnocení dopadů	17
Behaviorální impulsy pro města a kraje: praktické využití	18
Behaviorální impuls: Motivační incentivy	18
Základní popis.....	18
Jak motivační incentivy fungují?.....	18
Hlavní doporučení k uplatnění motivačních incentiv	19
Příklady využití behaviorálního impulsu motivační incentivy v praxi.....	20
Behaviorální impuls: Salience.....	22
Základní popis.....	22
Hlavní doporučení k uplatnění salience	23
Příklady využití behaviorálního impulsu Salience v praxi.....	23
Behaviorální impuls: Rámování	27
Základní popis.....	27
Jak rámování funguje?.....	28
Hlavní doporučení k uplatnění rámování	28
Příklady využití behaviorálního impulsu rámování v praxi.....	29
Behaviorální impuls: Výchozí nastavení	32
Základní popis.....	32

Jak výchozí nastavení funguje?	32
Hlavní doporučení k uplatnění výchozího nastavení.....	33
Příklady využití behaviorálního impulsu výchozího nastavení v praxi	33
Behaviorální impuls: Závazek	35
Základní popis.....	35
Jak závazek funguje?	36
Hlavní doporučení k uplatnění závazku.....	37
Příklady využití behaviorálního impulsu závazek v praxi.....	37
Behaviorální impuls: Sociální norma	38
Základní popis.....	38
Jak sociální norma funguje?	39
Hlavní doporučení k uplatnění sociální normy.....	40
Příklady využití behaviorálního impulsu sociální norma v praxi	41
Behaviorální impuls: Gamifikace	43
Základní popis.....	43
Jak gamifikace funguje?.....	44
Hlavní doporučení k uplatnění gamifikace	44
Příklady využití behaviorálního impulsu gamifikace v praxi.....	45
Stručný slovník pojmů	49
Zdroje literatury.....	50
Seznam obrázků	55

Úvod

Behaviorální ekonomie je moderní věda založená na nejnovějších poznatcích z psychologie, neurověd nebo sociologie, která nabízí institucím veřejné správy inspirativní postupy, jak rozhodování lidí příznivě usměrňovat v jejich vlastní prospěch i ve prospěch společnosti jako celku.

Existuje široký vějíř samostatných behaviorálních nástrojů, nejčastěji se mluví o tzv. postrčeních (z anglického originálu nudge), ale je také možné citlivě obohatit stávající nástroje veřejné správy o dílčí prvky behaviorální ekonomie. Velmi často jde přitom nízkonákladová řešení, jejichž přínosy násobně převyšují vynaložené náklady. Není to objev posledních let. Ve firemním marketingu se různé behaviorální principy uplatňují od samého začátku reklamních kampaní. Co už tak dlouhou tradici nemá je aplikace poznatků behaviorální ekonomie do fungování veřejné správy. Pokud má behaviorální ekonomie věrohodně pomáhat zlepšovat fungování úřadů, tak je naprosto zásadní, aby byla v praxi využívána maximálně otevřeně a na striktně dobrovolné bázi.

Různé složky veřejné správy prakticky dennodenně ovlivňují rozhodování lidí. Nejčastěji v podobě legislativních nařízení, regulací, daní či poplatků nebo různých formulářů. Behaviorální impulsy pro lepší úřady představují svého druhu první podobnou publikaci zaměřenou na metodická doporučení pro fungování úřadů v České republice. Konkrétně se orientuje na úroveň místní samosprávy, tedy kraje a obce. Popsaná doporučená vychází z vědeckých poznatků oboru behaviorální ekonomie i ověřených příkladů dobré praxe. Celá metodika je založena zejména na citlivých doporučeních a postupných změnách než na revolučním rozdupání stávající praxe. Ambicí metodiky je inspirovat klíčové představitele úřadů místních samospráv k aplikaci poznatků behaviorálních věd takovým způsobem, aby se zlepšil život obyvatel i účinnost veřejných politik.

Inovativní aspekty metodiky spočívají zejména v propojení nejnovějších teoretických konceptů behaviorálních věd s problémy a výzvami krajů a obcí ČR. V českém kontextu jde o **první výstup svého druhu, který poskytuje konkrétní vodítka a inspirativní postupy**. Důraz je kladen na přístup „evidence based“ založený na důsledném testování a vyhodnocování prováděných změn, a to zejména prostřednictvím metody randomizovaných kontrolovaných studií.

Zpracování metodiky zajišťoval Behaviorální tým Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, což je skupina nadšenců do behaviorálních věd z tamní Fakulty managementu a ekonomiky, která se dala dohromady v roce 2019. Členové týmu se behaviorální ekonomii věnují v rámci svého výzkumu, publikace odborných textů i výuky předmětů. Jejich činnost má přesah mimo univerzitu a snaží hledat i praktické uplatnění behaviorální ekonomie pro lepší fungování veřejné správy i společnosti jako takové. Na formulaci metodiky se podílela také společnost Behavio Labs v čele s Lukášem Tóthem.

Autoři metodiky jsou si vědomi náročnosti změny zažitých postupů a svým způsobem i nejistoty spojené s něčím docela novým. Imperativem zavádění jakýchkoliv principů behaviorální ekonomie do praxe úřadů je tak jejich precizní vyhodnocování, které přinese tvrdá data pro zmapování jejich účinnosti.

Základní principy behaviorální ekonomie

Behaviorální ekonomie: problém racionální volby

V tradičním pojetí ekonomická teorie vnímá člověka jako dokonalý stroj na rozhodnutí, který si umí vždy spočítat náklady a užitek všech svých rozhodnutí. Často se používá termín homo economicus, člověk ekonomický. Jsou skutečně všechna lidská rozhodnutí činěna v zájmu maximalizace osobního užitku? A jsou lidé opravdu neomylné kalkulačky, které umí vždy pečlivě propočítat všechna pro a proti a zachovat se racionálně? Realita je mnohem složitější.

Behaviorální ekonomové vědí, že lidská rozhodnutí podléhají aktuálním emocím (jako je strach, radost nebo smutek) a celé řadě podvědomě zažitých vzorců chování a myšlení (v angličtině se používá termín bias). **Behaviorální ekonomie je poměrně mladá vědní disciplína, která klasickou ekonomii obohacuje o poznatky z dalších vědních disciplín jako je psychologie, neurovědy nebo sociologie.** Stojí na poznání, že lidské rozhodování je velmi často iracionální. Většina lidí by se chtěla stravovat zdravě a zdá se to jako perfektně racionální strategie. V rozporu se svými plány však lidé v okamžik volby podlehnou emocím a sáhnou po nezdravé alternativě. Podobné je to se vzděláním. Je přece jednoznačně racionální poctivě studovat a maximalizovat svůj budoucí užitek v podobě vyšší mzdy.

Tradiční ekonomická teorie

člověk v dokonalém světě teoretických modelů

- konzistentně racionální (žádné emoce)
- sleduje osobní zájmy (není altruistický)
- maximalizuje svůj užitek (největší možná hodnota za dostupných podmínek)
- volí optimální přístupy k dosažení svých cílů

Behaviorální ekonomie

realita všedního dne a neracionálních rozhodnutí

- podléhá zažitým vzorcům chování a myšlení
- nerozhoduje se racionálně
- k rozhodování využívá heuristiky (mentální zkratky)
- rozhodování ovlivňuje prostředí a čas
- je ovlivněn emocemi

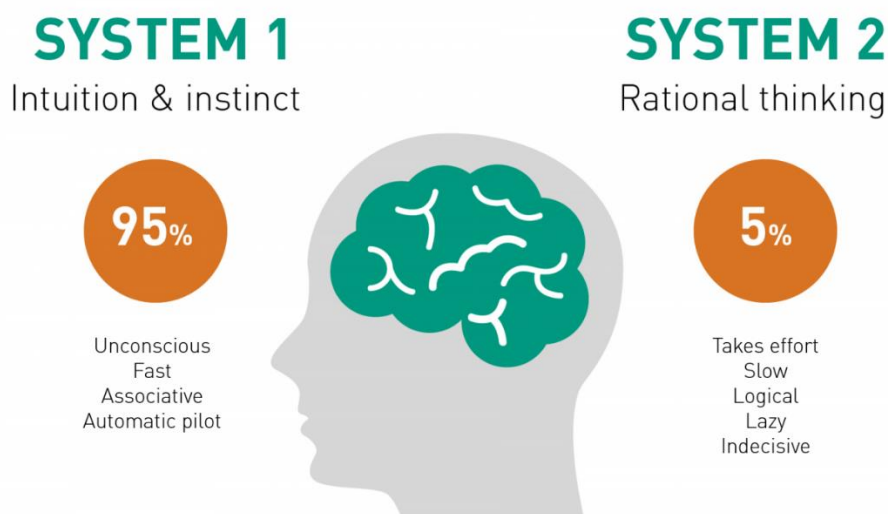
Daniel Kahneman a 2 systémy myšlení

Proslulý psycholog Daniel Kahneman¹ popsal dva systémy myšlení, kterými lze přiblížit rozhodovací procesy v lidském mozku. Jde o základní stavební kámen behaviorální ekonomie jako vědní disciplíny.

Systém 1 představuje automatické a rychlé myšlení. Nejčastěji jde o bezprostřední reakce s využitím modelů známých situací. Jeho využívání není nikterak intelektuálně náročné. Ve většině situací je takový systém naprosto dostatečný. Občas však dochází ke zkreslením a systematickým chybám v úsudku. **Dobrý příkladem je tzv. konfirmační zkreslení, které znamená, že lidé automaticky spíše důvěřují informacím, které potvrzují jejich vlastní přesvědčení.**

Systém 2 je naopak pomalé a intelektuálně náročné myšlení. Jde o složitější kognitivní procesy, které vyžadují plnou pozornost. Například vyřešení složité matematické rovnice. Zatímco systém 1 zajišťuje naprostou většinu každodenních rozhodnutí, tak systém 2 je spojen s pocitem promyšleného subjektivního jednání, rozhodnutí a soustředění.

¹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Macmillan, 2011).



Obr. 1 Popis základních charakteristik intuitivního a racionálně myslícího systému¹

Behaviorální ekonomie ve veřejné správě

Veřejná správa po celém světě se začala systematictěji věnovat zavádění behaviorální ekonomie do praxe veřejných politik po vydání úspěšné knihy *Nudge (Šťouch): Jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Jeden ze spoluautorů Richard H. Thaler v roce 2017 získal za svůj výzkum v oboru behaviorální ekonomie Nobelovu cenu. Mezi průkopníky zavádění behaviorálních intervencí do každodenní praxe veřejné správy patří Behavioural Insights Team, který spoluzaložila v roce 2010 vláda Velké Británie. Od té doby začal boom behaviorální ekonomie ve veřejných politikách zemí celého světa. Samostatné týmy zaměřené na implementaci těchto poznatků do praxe institucí vytvořily také vlády Kanady, Německa, USA nebo třeba Austrálie. Behaviorální ekonomii se aktivně zabývá i Evropská komise, Světová banka nebo OECD.

Zohlednění těchto poznatků přináší veřejné politiky, které realisticky zohledňují, jak lidé skutečně přemýšlí a činí svá rozhodnutí. Veřejná správa může taková poznání zužitkovat při dosahování cílů svých politik. Ať už jde o zvýšení recyklace odpadů, zlepšení zdravého životního stylu, uživatelsky přívětivější formuláře nebo schopnosti platit včas daně a poplatky².

Behaviorální veřejná politika využívá nejčastěji tyto nástroje:

Regulace

- zákony, nařízení vlády, vyhlášky ministerstva, obecně závazné vyhlášky obce či kraje
- právní akty EU (nařízení, směrnice, doporučení...)

Informace

- marketingové a komunikační aktivity

Organizační opatření

² Karol Olejniczak, Paweł Śliwowski a Frans Leeuw, "Comparing Behavioral Assumptions of Policy Tools: Framework for Policy Designers," *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 22, 6 (2020): 498–520; Leonhard K. Lades a Liam Delaney, "Nudge FORGOOD," *Behavioural Public Policy*, 2020, 1–20; Derek Reed, Christopher Niileksela a Brent Kaplan, "Behavioral Economics: A Tutorial for Behavior Analysts in Practice," *Behavior Analysis in Practice* 6, 1 (2013): 34–54.

- poskytování služeb a další organizační opatření

Finanční pobídky

- dotace jiné podpory, poplatky a daně, pořizování zboží a služeb

Ve všech těchto nástrojích je možné ve větší nebo menší míře zohlednit poznatky behaviorální ekonomie.

Nudging: nenásilná postrčení k lepším rozhodnutím

Koncept postrčení (v anglickém originále nudge) spočívá v jednoduchých intervencích, které mají zlepšit rozhodování lidí, přičemž jim nadále zůstává svoboda volby³. Různých postrčení lze využít ke zlepšení platební morálky při úhradě daní a poplatků, úpravě stravovacích návyků nebo zvýšení úspor na stáří. Nudge je možné popsat jako jemné a nenásilné postrčení směrem k žádoucímu chování. Přičemž důležitou roli hrají poznatky o automatickém fungování systému myšlení 1.

Postrčení spoléhají na poznatky z behaviorální věd, které zřetelně naznačují, že pro lidské rozhodování je naprosto zásadní i kontext či prostředí. Naprostá většina postrčení se zaměřuje právě na úpravu tohoto prostředí, často se mluví o tzv. architektuře volby. Snadno se to dá vysvětlit na změně dostupnosti zdravějšího jídla v kantýnách. Pokud se třeba jablka nebo zeleninové saláty umístí příhodně na dosah ruky, tak je mnohem pravděpodobnější, že skončí na tácu jako příloha k obědu. Pokud by na stejném místě byly snadno dostupné naopak čokoládové tyčinky, bude efekt přesně opačný. Právě takové poziční hry s pokrmami vystihují pojem architektura volby. Architektem volby je v tomto případě provozovatel jídelny. Přitom pouhá změna uspořádání jídla u pultu k ničemu nezavazuje a každý má svobodnou možnost nabídky nevyužít. Ještě častěji můžeme nudge vidět jako různá vizuální upozornění typu zpomal na silnici.

³ Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge (Šťouch) : Jak Postrčit Lidi k Lepšímu Rozhodování o Zdraví, Majetku a Štěstí* (Albatros Media, 2010).

Manažerské shrnutí: Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje

Vznik metodiky

Publikace Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje vznikla jako metodická příručka, která má ambici úřady místních samospráv inspirovat k zavádění inovativních přístupů založených na nejnovějším poznání z oboru behaviorální ekonomie. V průběhu její formulace se autoři opírali o důkladnou rešerši literárních podkladů, analýzu případových studií i závěrů z řízených rozhovorů se zástupci konkrétních místních samospráv.

K samotné struktuře metodiky bylo přistoupeno s ohledem na specifika veřejné správy v ČR a relativně nízkému povědomí o přístupech behaviorální ekonomie. Proto bylo zvoleno nové slovní spojení tzv. behaviorální impulsy, které je jednoduše zapamatovatelné a vystihuje podstatu. V pojetí metodiky **představují behaviorální impulsy principy behaviorální ekonomie, které mají potenciál uplatnění při řešení konkrétních problémů a výzev obcí a krajů**. Ať už jde o dopravu, personální agendy, vzdělávání nebo životní prostředí. Při popisu každého impulsu je přiblíženo jeho možné využití v každodenní praxi úřadu. Samozřejmě výčet není maximální. Část věnující se postupům pro zavádění behaviorálních impulsů do praxe definuje hlavní zásady pro úspěšné zavádění změn a je široce uplatnitelná pro doporučená opatření napříč všemi impulsy. Okolnosti v praxi mohou být různé, a ne vždy bude možné dodržet všechny fáze, ale naprosto zásadní je vyhodnocování účinnosti.

Poslání metodiky

Hlavním cílem dokumentu je **zvýšení všeobecného povědomí** o behaviorální ekonomii ve veřejné správě a **inspirace ke konkrétním změnám**. Metodika přináší zástupcům institucí zejména následující přínosy:

- zdůraznění specifických **aspektů lidského chování a rozhodování** jako klíčového parametru pro realizaci veřejných politik,
- popis **konkrétních postupů**, jak mohou úřady krajů a měst zavádět principy behaviorální ekonomie,
- **ukázka příkladů dobré praxe**, jak může behaviorální ekonomie přispět k řešení problémů a výzev krajů a obcí.

Inovativní aspekty

Metodika Behaviorální impulsy pro lepší obce kraje představuje první krok k systematickému zavádění nejnovějších poznatků behaviorální ekonomie do místních samospráv. Behaviorální ekonomie není na úrovni veřejné správy České republiky nijak systematicky uchopena. Přitom jde o novou vědní disciplínu se značným potenciálem zvyšovat efektivitu úřadů i kvalitu rozhodování obyvatel.

Doporučení v metodice jsou založena na nejnovějším teoretickém poznání z oboru behaviorálních věd nebo na ověřených případových studiích. Jde o první publikaci svého druhu, která poskytuje konkrétní vodítka a inspiraci přímo pro obce a kraje příp. jimi řízené organizace. Důraz je kladen na přístup evidence based založený na důsledném testování a vyhodnocování prováděných změn. Metodika tak obohacuje diskuzi k inovativním pojetím samosprávy obcí a krajů o zcela nové přístupy. Z hlediska metodického postupu zahrnuje v kontextu české stále spíše ojedinělý přístup založený na důsledném vyhodnocování dat. Při popisu realizace behaviorálních impulsů v praxi tak publikace

zdůrazňuje testování a důsledné a důsledné vyhodnocování účinnosti různých variant řešení. Jde tak o jasný příklon k trendu veřejných politik založených na datech – „evidence based policy“.

Komu je metodika určena

Veřejná správa

Jde především o politické zástupce, úředníky na různé úrovni organizační struktury obcí a krajů. Jejich role je zejména v pozici nositelů změn, částečně i jako adresátů změn, a to v případě interních impulsů směřujících například k řízení lidských zdrojů úřadu. Řadu opatření je možné zavádět systematicky napříč různými úrovněmi veřejné správy, pak je na místě i zapojení zástupců centrálních orgánů veřejné správy s ohledem na metodické vedení.

Nejširší uplatnění behaviorálních impulsů bude s ohledem na rozsah řešených agend u krajů a obcí střední a větší velikosti. V případě některých doporučení, zejména těch zaměřených na komunikaci a vzdělávání, lze předpokládat úspěšnou aplikaci také v těch nejmenších obcích.

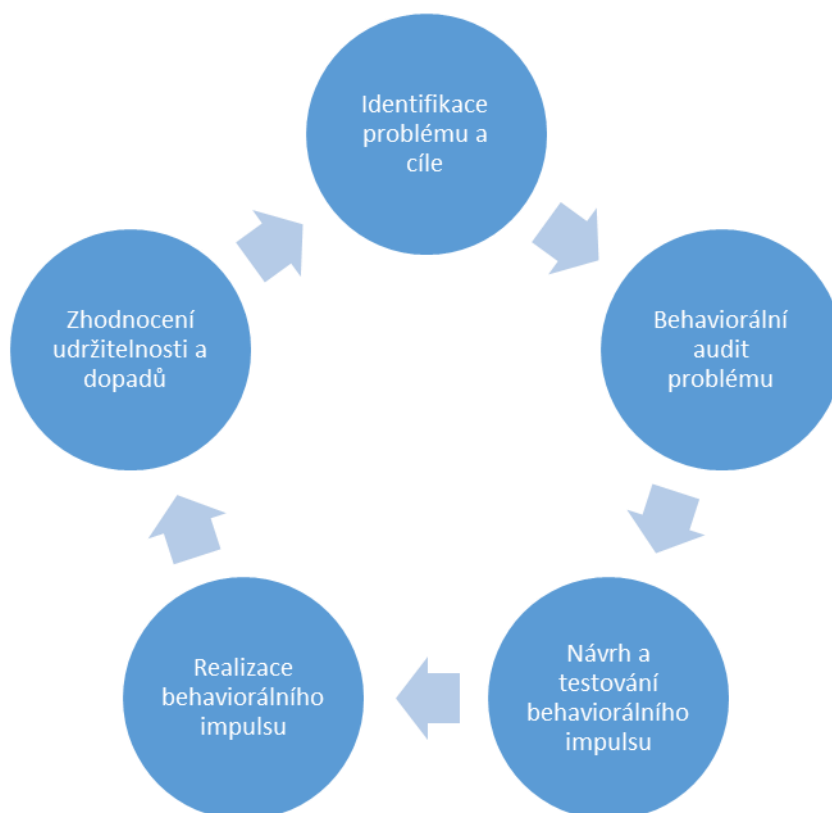
Lidé

Lidé a jejich interakce s institucemi veřejné správy a jejich politikami jsou hlavním předmětem navržených opatření. Právě na poznání mechanismů lidského rozhodování behaviorální impulsy stojí. Imperativem metodiky jsou opatření s příznivými celospolečenskými dopady. Lidé tedy budou hlavními příjemci změn.

Postup pro zavádění behaviorálních impulsů do praxe

Popsaný postup vychází z vlastní práce autorského týmu i respektovaných metodik zpracovaných The Behavioral Insights Team⁴, OECD⁵ a Civita Center a Ústav veřejnej politiky, FSEV UK v Bratislave⁶. Stejně jako u ostatních obecných postupů ani tento nejde uplatnit zcela bez limitů na jakýkoliv proces zavádění behaviorálních impulsů, vždy je potřeba zohledňovat specifika řešeného problému a možnosti konkrétní organizace. Celý cyklus realizace behaviorálního impulsu zahrnuje pět navazujících kroků detailně popsane v další části Metodiky.

Projektový cyklus realizace behaviorálního impulsu



Identifikace problému a cíle

Na začátku je potřeba si **zodpovědět základní otázku, jestli má konkrétní problém behaviorální základ**, tedy jakákoliv změna chování by jej mohla vyřešit. Vzhledem k tomu, že smyslem veřejných politik je vždy nějakým způsobem působit na lidi, najde se jen velmi málo oblastí, který by neměly behaviorální kontext. Konkrétní řešení se může týkat celé řady problémů a výzev. Může jít o čistotu veřejných prostranství, řízení lidských zdrojů úřadu, vzdělávání, dopravní zátěž nebo životní prostředí.

⁴ Behavioural Insights Limited, *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights* (Behavioural Insights Limited, 2014); Laura Haynes, Ben Goldacre a David Torgerson, "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials," 2012, <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2013/06/TLA-1906126.pdf>.

⁵ OECD, *OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework* (OECD, 2019).

⁶ Emília Sičáková-Beblavá et al., *Behaviorálna politika pre miestnu samosprávu: Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách*, 2020.

Každý z behaviorálních impulsů zařazených do Metodiky zahrnuje i popis typických situací, ve kterých se může nejlépe uplatnit.

Kraje ani města nemají dostatečný odborný aparát, aby si s aplikací behaviorální ekonomie do praxe poradily sami. Co nejširší zapojení relevantních hráčů (pracovníci úřadu, lidé jakožto příjemci změn) a behaviorálních odborníků v rané fázi pomáhá k vytvoření komplexního přehledu o povaze problému. Ideální je řešit problémové oblasti doložitelné tvrdými daty, a nikoliv pouze subjektivními dojmy. Může jít o data popisující pozdě zaplacené místní poplatky, množství vytříděného odpadu, počet špatně vyplněných formulářů nebo nízký zájem o veřejná zasedání. I při zapojení dalších hráčů je potřeba pamatovat na reprezentativnost různých cílových skupin a správný metodický postup při vedení diskuze či rozhovorů.

Po vymezení problému následuje stanovení cíle, tedy k jaké změně má konkrétně dojít. Při formulování cíle je dobré se opřít o známou metodiku SMART, podle které by každý cíl měl být **specifický** (jasně definovaný), **měřitelný** (pro posouzení a kvantifikaci výsledků), **přiraditelný** (řeší problémy konkrétních cílových skupin), **realistický** (s ohledem na čas, rozpočet, a dostupné zdroje) a **časově ohraničený** (musí mít daný termín, kdy lze čekat dosažení výsledku).

A jak takový správně formulovaný cíl může pak vypadat v praxi?

- Výsledkem uplatněného behaviorálního impulsu bude zvýšení množství vytříděného plastového odpadu ve městě o 10 %, a to k 31. 5. 2021
- Do 31. 12. 2021 se zvýší podíl uhrazených pokut za parkování ve městě o 5 %
- Projektu studijní podporovatel se ve školním roce 2021/2022 zúčastní alespoň 20 studentů

Behaviorální audit problému

Behaviorální audit do detailu rozpracovává příčiny problému. Jeho hlavní smysl se dá shrnout do **hledání odpovědí na otázku „Proč?“**. Proč lidé netřídí více odpad? Proč platí pozdě místní poplatky nebo pokuty? Proč mají pracovníci úřadů rozdílnou produktivitu? Jde o vymezení hlavních psychologických a kognitivních (procesy chápání) faktorů, které lidem brání ve změně jejich chování.

Podle ABCD rámce od OECD⁷ je možné jako **hlavní problémové faktory** vnímat **nedostatečnou pozornost**, **zkreslené domněnky**, **(ne)rozhodnost** (často také rozhodovací paralýza) a nesprávně nastavené, resp. **neexistující architekturu výběru**.

Pozornost je velmi vzácná, nestálá a snadno podléhá změnám v prostředí. Všechny tyto skutečnosti vážně ovlivňují schopnost všimnout si opravdu důležitých věcí. Existuje pět typických projevů nepozornosti v každodenním životě:

- zapomínání věci a události, pokud nedojde k jasnému upozornění;
- přehlížení věci a události, pokud si aktivně nežadají pozornost;
- soustředění na méně podstatné úkoly;
- věnovat se více úkolům současně (tzv. multitasking), což výrazně ovlivňuje schopnost vybrat relevantní informace;
- snadné rozptýlení kvůli různým irelevantním podnětům nebo při přepínání mezi úkoly.

Při analýze problémů s pozorností je dobré si položit následující pomocné otázky:

- Je daná věc umístěna v prostředí, kde jsou lidé ve vhodném psychickém rozpoložení?

⁷ OECD, *OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework* (OECD, 2019).

- Co upoutá pozornost na konkrétním místě? Je tam něco barevně nebo jinak nápadného?
- Co se stane, když jsou lidé v okamžiku rozhodnutí nepozorní? Existuje nějaký výchozí upozorňovací mechanismus?

Pokud jde o platbu místních poplatků, tak nepozornost se může projevit zejména v případě, že dopis příp. jiná forma upozornění je formulována příliš složitě, v nevhodný čas (příliš brzy před termínem úhrady) nebo nejsou adekvátním způsobem zdůrazněny zásadní informace (výše poplatku, termín apod.).

Domněnky a úsudky nebývají nejspolehlivější, a to kvůli působení řady kognitivních zkreslení nebo předsudků. V důsledku toho lidé přeceňují své schopnosti, ignorují informace nezapadající do jejich současného názoru a pod vlivem heuristik špatně odhadují pravděpodobnost budoucích jevů a událostí. Hlavní inženýr Anatoly Ďatlov v Černobylu nebo kapitán Titanicu představují jen špičku ledovce historicky známých příkladů podobných selhání.

Při analýze domněnek je dobré si položit následující pomocné otázky:

- Jaká jsou existující přesvědčení lidí v daném kontextu?
- Čemu věří? Podle jakých otázek se řídí?
- Je dané prostředí nebo rozhodovací kontext v souladu s přesvědčením lidí?

Mylné domněnky mohou mít vliv na celou řadu rozhodovacích situací mezi lidmi a úřadem. Předcházet podobným nedorozuměním lze zejména pravidelnou, srozumitelnou a jednoduchou komunikací, aby lidé měli k dispozici všechna důležitá fakta pro jejich rozhodnutí. Příkladem může být dlouhodobá kampaň jednoduše vysvětlující přínosy z přechodu na ekologičtější způsoby vytápění nebo přepravy, a to ještě předtím než z toho vyplyne jakákoliv povinnost.

Nerozhodnost je častou příčinou nedorozumění, kterým lze poměrně snadno předcházet. Může jít o momentální rozhodovací paralýzu, kdy je obtížné zvolit z příliš široké nabídky nebo jde o tak složité možnosti, že samotné rozhodnutí by bylo příliš náročné, a tak je odloženo. Poměrně frekventovaný je také stav, kdy lidé selhávají v dodržování rozhodnutí, jež učinili v minulosti. Jde o problémy s odhodláním nebo sebekontrolou. Lidé se při plnění dlouhodobých úkolů často potýkají s mentálním vyčerpáním, stresem nebo setrvačností zavedených návykům, proto často prokrastinují a úkol plynoucí z rozhodnutí v minulosti odkládají.

Při analýze nerozhodnosti je dobré si položit následující pomocné otázky:

- Jaké jsou třecí plochy ve vztahu k požadovanému chování? Je příliš snadné udělat špatnou věc, respektive zachovat se špatně nebo nevhodně?
- Mají lidé plány (kdy a co udělat) a dostávají zpětnou vazbu?
- Jak, pokud vůbec, se lidé zavazují k plnění svých dlouhodobých cílů? Existuje možnost veřejného závazku?

Nerozhodnost se může často projevovat např. při vyplňování příliš složitých formulářů nebo dotazníků. Pokud nejsou dostatečně jednoduché a intuitivní, je velmi pravděpodobné, že lidé nebudou tak ochotní je vyplňovat. Zejména složité otázky s řadou možných odpovědí podporují nerozhodnost. Je proto vhodné využívat přednastavených odpovědí.

Architektura výběru představuje kontext a okamžik, ve kterém dochází k rozhodnutí. Architekt výběru má mnohdy nevědomky zcela zásadní dopad na to, jak se lidé rozhodnou, a jestli to bude v souladu s jejich dlouhodobými cíli nebo širším společenským blahem.

Typickým příkladem může být uspořádání jídel v kantýně, kdy drobné změny pozic pokrmů mohou ovlivnit to, jestli si lidé vezmou salát nebo čokoládu. Obdobné to bude při sestavování různých formulářů a dotazníků. Lidé mají přirozeně rádi status quo, neradi se rozhodují a často tak preferují přednastavenou možnost.

Souhrn hlavní problémových faktorů ovlivňujících chování:



Popsané faktory je důležité během behaviorálního auditu rozpoznat a analyzovat jejich příčiny. Pomocť může i využití ověřených metod a technik ze společenských věd jako rozhovor, pozorování nebo pracovní skupiny. Důkladný rozbor a porozumění výchozí situace je důležitý, protože zvyšuje šanci na výběr správného behaviorálního impulsu vedoucího k požadované změně.

Návrh a testování behaviorálního impulsu

Po identifikaci problému a behaviorálním auditu následuje design konkrétního řešení. Podstatou je vytipovat vhodný behaviorální impuls, který co nejefektivněji změní nežádoucí chování. Detailnější definici impulsů vhodných pro obce a kraje přibližuje samostatná kapitola v další části Metodiky. Širší znalost teoretických východisek i provedených experimentů v oboru je pro úspěch zcela zásadní. Nejpozději v této fázi je tak vhodné spolupracovat s experty na oblast behaviorálních věd.

Podat zobecňující postup pro realizaci všech behaviorálních impulsů přesahuje kapacitu Metodiky. Nejúčinnější řešení bývají často ta nejjednodušší. Je velmi pravděpodobné, že podobný problém už někdo řešil. Komunita kolem behaviorálních věd je navíc typická svou otevřeností a sdílením informací. Také přímo Metodika se v části popisující impulsy zaměřuje na konkrétní doporučení a příklady dobré praxe.

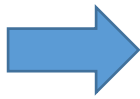
Indikativní výčet návaznosti využití behaviorálních impulsů pro řešení konkrétních problémových faktorů chování popisuje následující část, která vychází mj. ze známých modelů MINDSPACE⁸ a EAST⁹. Jednotlivé aspekty lze kombinovat a doplňovat dle potřeby. Například behaviorální impuls výchozí nastavení může účinně reagovat na nepozornost i nerozhodnost.

Omezená pozornost a behaviorální impulsy

⁸ Paul Dolan et al., *MINDSPACE: Influencing Behaviour for Public Policy* (Institute of Government, 2010), <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>.

⁹ Behavioural Insights Limited, *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights* (Behavioural Insights Limited, 2014).

Impulsy reagující na problémy s pozorností se opírají zejména o efekty salience (zásadní zvýraznění předmětů a informací v prostředí). V určitém kontextu se nabízí také aplikace výchozího nastavení (volba přednastavená někým jiným). Při řešení nepozornosti je možné intuitivně využívat také nejrůznější formy připomínek a výzev.

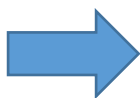


Behaviorální impuls salience

Behaviorální impuls výchozí nastavení

Architektura výběru a behaviorální impulsy

Architektura výběru spoléhá na zvýšení přitažlivosti nebo vyvolávání pozitivních emocí k preferované možnosti. V praxi se osvědčilo převedení situace na hru (gamifikace), úprava rámování informací (komunikace z pohledu možných ztrát nebo zisků rozhodnutí) nebo nejrůznější motivační incentivy (finanční pobídky a další odměny).



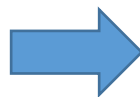
Behaviorální impuls gamifikace

Behaviorální impuls rámování informací

Behaviorální impuls motivační incentivy

(Ne)rozhodnost a behaviorální impulsy

Nerozhodnost mnohdy souvisí s rozparem mezi současným plánem a budoucí realitou (lidé nejsou vytrvalí, snadno se nechají odradit). Jako velmi efektivní se ukazuje být impuls vycházející z určité formy závazku. V případě rozhodovací paralýzy nebo neochoty jakkoliv se rozhodnout funguje sociální norma, která demonstruje, jak se zachovala většina.



Behaviorální impuls závazek

Behaviorální impuls sociální normy

Zkreslené domněnky a behaviorální impulsy

Na zkreslené domněnky a úsudky (v angličtině se používá termín biases) v menší nebo větší míře reaguje každý z behaviorálních impulsů zařazených do metodiky. Většinou jsou na začátku některého z výše popsaných behaviorálních faktorů.

Realizace behaviorálního impulsu

Realizační fáze může nabývat různých rozměrů a složitosti. Od nejjednodušších změn jako je častější využívání oboustranného tisku díky úpravě továrního nastavení až po složité a komplexní problémy, které se týkají efektivnějšího výběru místních poplatků nebo problémů nedostatečné motivace k účasti na očkovacích programech.

Uplatnění některých impulsů nepotřebuje zásadní popis, zkrátka se zavedou, a buď fungují, nebo ne. U složitějších řešení s různorodými cílovými skupinami i motivy vstupuje do popředí zájmu metoda tzv. randomizovaných kontrolních studií, která je s behaviorálními vědami spojená pupeční šňůrou. Přítomnost expertů právě v této fázi projektového cyklu je nejdůležitější.

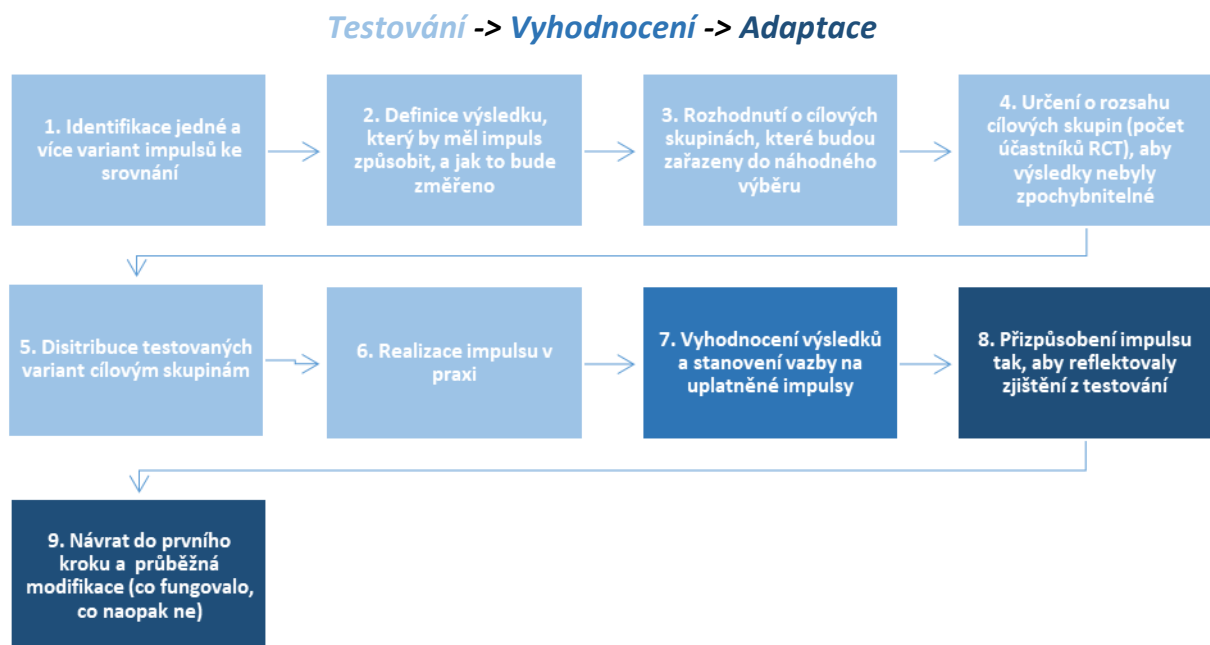
Termín **randomizovaná kontrolovaná studie (RCT)** vychází z anglického randomized controlled trial, proto všeobecně zaužívaná zkratka RCT. Její podstatou je **testovat a vyhodnocovat účinnost různých variant behaviorálních impulsů**. Vždy existují přinejmenším dvě skupiny účastníků (obyvatelé města

jako příjemci dopisu s výzvou k platbě místního poplatku) - kontrolní a intervenční. Účastníci v kontrolní skupině jsou vystaveni nezměněným, již existujícím podmínkám, ve kterých behaviorální impuls ještě neexistuje (obdrží běžný dopis s výzvou k úhradě poplatku). Intervenční skupina je vystavena novému řešení využívající některého z behaviorálních impulsů. Počet intervenčních skupin záleží na počtu verzí impulsů, které je nutno otestovat. Impulsem se rozumí konkrétní behaviorální opatření, jehož smyslem je změnit způsob reakce v určité situaci. Např. nový způsob informování o plnění povinnosti vůči městu prostřednictvím dopisu. Každá intervenční skupina by v takové situaci byla vystavena různým verzím dopisu, jejichž účinnost by byla následně vyhodnocena.

Smyslem RCT je hledat nejúčinnější možné řešení pro daný kontext a také prokázat skutečný vliv impulsu. Vzhledem k tomu, že všechna opatření reagují na lidské rozhodování a chování, a to je velmi náchylné na různé kulturní, socioekonomické i geografické rozdíly, tak nelze předpokládat, že každý ověřený impuls bude automaticky fungovat za každých okolností. V tomto je podstatná role kontrolní skupiny. Ta slouží jako nejjednodušší srovnání účinnosti behaviorálního impulsu (rozdíl mezi výsledky se zavedeným impulsem a bez něj). Další argument pro realizaci RCT spočívá v randomizaci (tj. náhodnému rozdělení účastníků do skupin). Ta je vnímána jako zcela zásadní pro argumentaci souvislostí mezi impulsem a změnou chování. Náhodné rozdělení zajišťuje možnost vzájemného porovnání skupin v jejich pozorovatelných i nepozorovatelných charakteristikách.

Postup při realizaci behaviorálního impulsu využívající RCT

Součástí každé randomizované kontrolované studie (RCT) je detailní popis průběhu řešení. Pro metodicky správný postup je k dispozici sada 9 kroků zpracovaná s inspirací od The Behavioral Insights Team¹⁰. Prvních 6 kroků detailně popisuje fázi testování – od přípravy po samotnou realizaci. Následuje vyhodnocení, a pokud je to potřeba, tak i promítnutí výsledků do základní architektury impulsu.



V praxi může být ze začátku složité provést komplexní RCT, je tak možné se spokojit s intuitivnějším testováním dopadů s vynecháním například procesu randomizace.

¹⁰ Laura Haynes, Ben Goldacre a David Torgerson, "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials," 2012, <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2013/06/TLA-1906126.pdf>

Dlouhodobá udržitelnost a zhodnocení dopadů

Vyhodnocení dopadů impulsů je v případě realizace RCT součástí předchozí fáze. V ostatních případech je na místě zvolit jiné metody posouzení účinnosti s ohledem na řešení vymezeného problému.

Návodné otázky, které je potřeba pokládat při zhodnocení dopadů impulsu, jsou zejména následující:

- Zafungoval impuls?
- Podařilo se, jakkoliv změnit problémové chování nebo rozhodnutí?
- Povedlo se naplnit očekávané cíle vč. jejich měřitelných hodnot?
- Je možné tuto změnu datově doložit?
- Které komponenty impulsu fungovaly dobře a které ne?
- Lišil se efekt impulsu u členů různých cílových skupin?
- Pokud byly realizovány dvě a více varianty impulsů, která z nich byla neúčinnější a proč?
- Byl dodržen všechny fáze metodického postupu?

Může se stát, že impuls nebude v praxi fungovat podle očekávání. V takové situaci je vhodné se vrátit na začátek k analýze problému. Často je užitečné doplnění rozhovorů o názory dalších cílových skupin. Načasování je důležité. Často hrají roli i okolní vlivy mající zásadní vliv na rozhodovací kontext. Může jít o různé mimořádné události jako pandemie, živelné katastrofy nebo ekonomické krize. Realizaci i následné vyhodnocení je neobjektivnější za situace odpovídající běžnému životnímu standardu.

Bez ohledu na výsledek behaviorálního impulsu je vždy dobré evidovat průběžné poznámky, které poslouží jako podklad pro další diskuze příp. i jako popis případové studie dobré praxe. Vývoj poznání na základě praktických zkušeností je obecně jedním z poznávacích znaků behaviorálních věd.

Behaviorální impulsy představují spíše celkovou změnu přístupu k nastavení veřejných politik. Není správné k nim přistupovat jako k jednorázovým opatřením bez komplexnějšího vyhodnocení a úvahy nad širším využitím. Bylo by také příliš optimistické předpokládat, že po uplatnění behaviorálního impulsu se chování lidí upraví takovým způsobem, aby po jeho odstranění zůstalo zachováno. Na druhou stranu správně vyhodnocené impulsy s prokazatelnou účinností mají potenciál být inspirací a nástrojem skutečné změny také v dalších agendách.

Behaviorální impulsy pro města a kraje: praktické využití

Behaviorální impuls: Motivační incentivy

Základní popis

Tvůrci veřejných politik mají k dispozici řadu tradičních nástrojů k usměrňování chování lidí, nejčastěji jde o legislativu, daně, dotace a informační kampaně. Využívání motivačních incentiv není ničím úplně novým. Incentiva představuje **vnější podnět, jehož důsledkem je aktivace motivu k určitému jednání**. Za tu jednodušší incentivu se může považovat **pochvala za vzorně odvedenou práci**.

V zásadě jde o jednoduchý výměnný obchod. Na jedné straně snaha dosáhnout společensky prospěšnějšího chování, na straně druhé konkrétní odměna. O co může jít? Nejčastěji o různé úpravy návyků obyvatel ve vztahu k ochraně životního prostředí (preferenze ekologičtějších forem dopravy, lepší třídění odpadů, nižší spotřeba energií apod.), zdravý životní styl a další společensky prospěšné aktivity.

Tradiční incentivou je i soutěž ve sběru papíru, kdy nejlepší školy nebo žáci dostanou finanční odměnu. Žádoucí a společensky prospěšné chování (papír se recykluje) bylo podpořeno konkrétní odměnou. Bylo by možné spoléhat na racionální úvahu, že třídít a recyklovat papír je přece naprosto přirozené, ale tak jednoduchý svět není.

Motivační incentivy mohou mít různé formy. Nejčastější je finanční odměna, ale může jít také o různé nefinanční odměny jako poukázky nebo účast v soutěži či loterii¹¹. Je možné vzpomenout známou úctenkovou loterii, která fungovala v Česku i na Slovensku.

Jak motivační incentivy fungují?

Při plánování incentiv je důležité rozlišovat vnitřní a vnější motivaci. **Vnitřní motivace vychází z hodnot a unikátního přesvědčení každého jedince**. Je spojována s pocitem smysluplnosti, zvědavosti, zájmem nebo hrdostí. Lidé něco dělají, protože sami chtějí. **Vnější motivace je naopak založena na externím podnětu jako jsou právě různé typy incentiv**.

Finanční incentivy na osobní úrovni mají prokazatelně dobré výsledky při snaze o změnu nepravdivého (nenávykového) chování jako je jednorázová účast na očkování nebo preventivních prohlídkách. Zatímco snahy o změnu dlouhodobého (návykového) chování (typicky kouření, konzumace nezdravého jídla nebo nedostatek pohybu) pomocí incentiv mohou být mnohem složitější, a to zejména proto, že po odstranění motivační složky hrozí návrat k původnímu chování¹². Třeba dočasná finanční odměna ve škole za lepší známky nebo docházku.

Správně nastavená incentiva zahrnuje motivační pobídku (finanční nebo nefinanční odměna) a v ideálním případě žádoucí reakci na základě odměny. Ale není to vždy tak jednoduché. **Při**

¹¹ Ivo Vlaev et al., "Changing Health Behaviors Using Financial Incentives: A Review from Behavioral Economics," *BMC Public Health* 19, 1 (2019): 1–9.

¹² Eleni Mantzari et al., "Personal Financial Incentives for Changing Habitual Health-Related Behaviors: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Preventive Medicine* (Academic Press, 2015); Karen Jochelson, "Paying the Patient. Improving Health Using Financial Incentives," 2007, https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/Paying_the_Patient.pdf; Robert L. Kane et al., "A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior," *American Journal of Preventive Medicine* 27, 4 (2004): 327–52; Kim Sutherland, Jon B. Christianson a Sheila Leatherman, "Impact of Targeted Financial Incentives on Personal Health Behavior," *Medical Care Research and Review* 65, 6_suppl (2008): 36S-78S.

nesprávně nastavené incentivy se mohou objevit negativní psychologické efekty, které působí proti zamýšlené změně. Jak je to možné? Tvůrce veřejných politik už samotným rozhodnutím o využití odměny naznačuje, že konkrétní chování vnímá jako obtížné nebo nepříliš atraktivní z pohledu vnitřní (intrinsic) motivace subjektu (třeba zlepšení známek z matematiky). Zároveň to může být vnímáno jako projev nedůvěry vůči vnitřní motivaci. Roli hraje také společenské vnímání (image, reputation) řešeného chování nebo výše finanční incentivy. Všechny tyto aspekty je potřeba citlivě zohledňovat.

Finanční incentivy společensky prospěšnějšího chování lépe fungují, pokud jde o situace, které nejsou tak viditelné (efektivnější hospodaření domácnosti s energiemi, pořízení nízkoemisního vytápění apod.). V případě viditelných situací (darování krve, pořízení elektromobilu apod.) hrozí, že finanční incentiva potenciálně vytěsní ty s vysokou vnitřní motivací (nechtěli by totiž, aby jejich altruistický čin byl, jakkoliv spojován s finanční motivací – “darování krve jen kvůli penězům”)¹³.

Velmi citlivou otázkou je také hodnota odměny. Odborné studie¹⁴ uvádí příklad příliš štědrých kompenzací za vybudování jaderného uložště, které v podvědomí místních obyvatel ještě více zdůrazňuje vnímanou nebezpečnost (proč by jinak byly tak vysoké kompenzace?). Lépe nastavená finanční odměna by tak mohla vést k efektivnějšímu výsledku. Podobně může fungovat i negativně zaměřená incentiva v podobě pokuty. Konkrétní příklad z Izraele. V jedné mateřské škole řešili problém s pozdním vyzvedáváním dětí. Rozhodli se zavést pro opoždilé rodiče symbolickou pokutu – přibližně ekvivalent dnešních 50 Kč. Výsledek by přesně opačný. Počet pozdních vyzvednutí se ještě zvýšil. Podle jedné interpretace relativně malá výše pokuty rodičům signalizovala, že chodit včas vlastně není tak podstatné a mohou si to dovolit¹⁵. Ale jde o poměrně extrémní situace, které jen dokreslují potřebu skutečně citlivě zvažovat výši finanční incentivy. Je možné také experimentovat a postupně vyhodnocovat účinnost různých částek.

Pro naprostou většinu úkolů při správně nastavené hodnotě odměny přínosy zvýšené motivace předčí potenciální výpadek z důvodu různých negativních psychologických efektů. Alespoň z krátkodobého hlediska nebo v případě jednorázových akcí¹⁶.

Hlavní doporučení k uplatnění motivačních incentiv

Nejdůležitější zásady pro správné nastavení incentiv se odvíjí od důkladného poznání situace, ve které existuje potenciál aplikace jakékoliv formy odměny. Teprve potom je možné uplatnit všechny nebo jen některé z následujících zásad. Nejvhodnější je neustále sbírat data a postupně vyhodnocovat účinnost incentivy.

1. Správně nastavit formu incentivy

Existují dvě možnosti incentivy. Buď přímá finanční odměna (žádané chování je oceněno peněžní částkou) nebo nefinanční odměna v podobě různých poukázek, účasti v soutěži nebo loterii. Přímá finanční odměna bude v naprosté většině případů nejefektivnější, ale je jasné, že vzhledem k rozpočtovým limitům subjektů veřejné správy to není vždy reálné.

2. Citlivě posuzovat společenskou prospěšnost

¹³ Dan Ariely, Anat Bracha a Stephan Meier, “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,” *American Economic Review* 99, 1 (2009): 544–55.

¹⁴ Bruno S. Frey a Felix Oberholzer-Gee, “The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out,” *American Economic Review* 87, 4 (1997): 746–55.

¹⁵ Uri Gneezy a Aldo Rustichini, “A Fine Is a Price,” *Journal of Legal Studies* 29, 1 PART I (2000): 1.

¹⁶ Uri Gneezy, Stephan Meier a Pedro Rey-Biel, “When and Why Incentives (Don’t) Work to Modify Behavior,” *Journal of Economic Perspectives* 25, 4 (2011): 191–210.

U společensky prospěšných aktivit (darování krve, dobrovolnictví...) hrozí v případě peněžní incentivy efekt vytěsnění. Vhodnější je nepeněžní incentiva příp. pilotní projekt, který se zaměří na vyhodnocení účinnosti odměny.

3. Vnitřní nebo vnější motivace?

Pokud je konkrétní činnost odrazem silné vnitřní motivace je jakákoliv incentiva spíše kontraproduktivní. Důležitá je důkladná analýza situace. Vhodné jsou také podpůrné osvětové aktivity pro posilování vnitřní motivace. Třeba při řízení lidských zdrojů dobře funguje pravidelná zpětná vazba na odvedenou práci nebo větší míra samostatnosti.

4. Je snazší odměňovat krátkodobé a jednorázové aktivity

Incentivy v případě dlouhodobých návykových činností (kouření, nezdravý životní styl apod.) nejsou příliš účinné. Naopak dobře fungují na jednorázová rozhodnutí jako účast na očkování nebo sběru papíru.

Příklady využití behaviorálního impulsu motivační incentivy v praxi

Motivační incentivy najdou uplatnění především v situacích, kde je žádoucí jednorázová odměna za určitý typ chování. Z pohledu místních samospráv se nabízí uplatnění při motivaci k většímu zájmu o využívání některých nových služeb, jako je třeba platba poplatků online. Dobrou úspěšnost a také poměr nákladů k přínosům lze očekávat u finanční incentivy za účast na očkování, zejména v případě onemocnění s výrazně negativními celospolečenskými dopady (jako pandemie COVID-19).

Tradiční incentivy jsou v zásadě různé formy finanční dotace na pořízení určitého typu sice dražšího vybavení, za to však s přínosy k trvale udržitelnému rozvoji nebo veřejnému zdraví jako jsou finanční pobídky na pořízení elektromobilu nebo různých ekologických způsobů využívání energií. Důležité je pojmout proces přidělení finanční odměny co nejvíce jednoduše s akcentem na vyhodnocení reálných přínosů.

Následující přehled popisuje nejzajímavější možnosti uplatnění motivačních incentiv v praxi krajů a obce.

Příklady uplatnění motivačních incentiv:

→ Rozšíření využívání ekologických forem dopravy

Doprava

Obce (a v zásadě i kraje) mohou své obyvatele motivovat k pořízení elektromobilu (příp. vozidel s nižší emisní zátěží) adresnými finančními příspěvky. Je vhodné nastavit detailnější podmínky mj. prodej stávajícího vozidla, aby reálně došlo ke snížení emisí nebo jinému očekávanému cíli. Obdobě lze uvažovat o podpoře pořízení elektrokol.

→ Zdravé stravování ve veřejných jídelnách

Zdravý životní styl **Vzdělávání**

Kraje i obce mohou pro své vlastní zaměstnance nastavit různorodý systém incentiv, který bude odměňovat zdravé stravovací návyky. Např. konzumace každého pátého oběda z kategorie zdravých bude zdarma. Výhodou je elektronický systém úhrady za oběd, který usnadňuje evidenci nároku na odměnu. Obdobně lze realizovat také v případě základních nebo středních škol.

→ Preference používání digitální služeb úřadu

Efektivní úřad

Obce v poslední době stále častěji pořizují různé varianty portálů občana, které umožňují online řešení celé řady služeb, např. placení místních poplatků. Zájem o registraci a využívání portálu občana je možné motivovat jednoduchou finanční incentivu jako je snížení výše poplatku v případě platby přes portál občana. Důležité je nastavit možnosti využití slevy nediskriminačně vůči všem skupinám obyvatel a zejména z počátku také maximální uživatelské podpora ze strany úřadu.

→ Podpora účasti veřejnosti na očkování

Zdravý životní styl

Kraje jakožto zřizovatele nemocnic, které zajišťují rozsáhlé očkovací kampaně (jako v případě pandemie COVID-19), mohou různé formy incentivy využít při snaze o zvýšení účasti na očkování. S ohledem na možné právní komplikace spojené s přímou odměnou se nabízí spíše nefinanční incentivy. Kraje mohou využít synergie plynoucí z dalších služeb, které veřejnosti nabízí – například divadla, galerie nebo muzea. Za účast na očkování tak mohou dávat zdarma vstupenky na vstup do těchto zařízení. Vhodné je také segmentace odměn podle typu cílových skupin (např. vstupenky do galerie pro mladší, vstupenky do muzea pro starší).

Dobrá praxe: Finanční pobídky na pořízení elektromobilů ve Francii

Vzhledem k širším politikám Evropské unie jako Zelená dohoda pro Evropu a navazujícím opatřením je zřejmé, že veřejná správa bude hledat více nástrojů jak motivovat obyvatele k přechodu na nízkouhlíkové způsoby přepravy. Jednou z možností jsou finanční incentivy motivující veřejnost k nákupu elektromobilu.

Francouzská vláda v roce 2020 přispívala na pořízení elektromobilu 7 000 euro. Přičemž byly stanoveny navazující podmínky jako maximální cena pořizovaného automobilu a velkorysejší příspěvek pro nízkopříjmové skupiny obyvatel. Výše příspěvku je pak nižší, pokud se jedná o hybrid (v případě vybití baterie využívá klasický emisní pohon). V dalších letech se vzhledem k dobrým výsledkům bude výše příspěvku postupně snižovat. V roce 2021 tak půjde už pouze o 6 000 euro. Sama skutečnost, že je předem zveřejněno schéma postupně klesající podpory může mít z pohledu behaviorální ekonomie také motivační dopad na rozhodnutí o koupi elektromobilu.¹⁷

Podle prvních dat incentiva skutečně fungovala. A mezi lety 2019 a 2021 se podle údajů Ministerstva hospodářství a financí Francie počet nově registrovaných elektromobilů a hybridů ztrojnásobil.¹⁸

Podobně zajímavý je francouzský přístup na úrovni místních samospráv, které podporují elektromobilu možnostmi parkování na určitou stanovenou dobu zdarma. Podobná schémata s finančními pobídkami ve formě příspěvku na pořízení elektromobilu nebo jiného zvýhodnění se nabízí také v prostředí českých obcí a krajů.

¹⁷ European Alternative Fuels Observatory, "France - Purchase Subsidies", <https://www.eafo.eu/countries/france/1733/incentives>

¹⁸ EURACTIV France, "En France, la vente de véhicules électriques a triplé en deux ans", 2021, https://www.euractiv.fr/section/plan-te/news/en-france-la-vente-de-vehicules-electriques-a-triple-en-deux-ans/?_ga=2.190621155.916545937.1628096901-774585481.1628096901

Behaviorální impuls: Salience

Základní popis

Tato věta je napsaná tučně a barevně z jednoho prostého důvodu, aby přilákala vaši pozornost.

Pokud se to podařilo, tak byla právě úspěšně uplatněna tzv. salience. Podobně je tomu i v dalších částech Metodiky a některé zásadní informace jsou tučně, jiné zase barevně nebo v tabulce. Do češtiny se nabízí překlad termínu salience jako zvýraznění nebo ještě konkrétněji zvýšení nápadnosti dané věci ve vztahu k okolí. Obecně se lidská pozornost soustřeďuje na to, co je nové a jeví se jako podstatné nebo výjimečné¹⁹. Mnohem pravděpodobněji si lidé všimnou černé ovce ve stádu bílých. Podobně jako když někdo křupe brambůrky v tichém kinosálu.

Behaviorální ekonomie prokázala, že lidské chování je zásadně ovlivněno právě tím, co upoutá pozornost. Člověk není stroj s neomezenou výpočetní kapacitou, ale z různých důvodů má omezenou schopnost pozornosti. Lidé se logicky více soustředí na předměty, které v prostředí nějakým způsobem vyčnívají, zatímco méně viditelné často ignorují. A právě takové znalosti je možné zužitkovat k lépe fungujícím veřejným politikám krajů a obcí.

Klasický příklad z praxe se týká nepořádku na veřejných prostranstvích. Existuje prakticky v každém městě. Lidé přitom ví, jaké chování se od nich očekává, navíc při nedodržení hrozí často pokuta. Přesto se stává, že centra měst jsou plná povalujících se odpadků. Ovšem pokud se na celý proces vyhození nepořádku do košů výrazně upozorní díky salinci, je pravděpodobné, že se takové negativní chování zmírní. Opatření mohou být různá. Tím nejjednodušším je změna barvy koše na výrazný v okolí vyčnívající odstín a také návodné stopy.



Obr. 2: Salienční stopy a koše v Kodani²⁰

Jak salience funguje?

Salience vytváří takzvanou **kognitivní lehkost**. Podle Daniela Kahnemana je kognitivní lehkost příčinou i důsledkem příjemného pocitu²¹. **Díky ní lidé upřednostňují věci, které jsou známé, snadno pochopitelné, viditelné a čitelné.** Pozornost tak mnohem pravděpodobněji upoutají srozumitelné věci, které si lidé dokážou snadno „zakódovat“. Naopak méně příznivý vztah vzniká k neznámým, obtížně pochopitelným, těžko viditelným nebo nečitelným předmětům. Amos Tversky a Daniel Kahneman popsali tzv. heuristiku (mentální nebo rozhodovací zkratku) dostupnosti²², která popisuje, že **lidé se často** (leckdy iracionálně) **spoléhají na snadno dostupné a vyčnívající informace**. Jakékoli

¹⁹ P. Dolan et al., „Influencing Behaviour: The Mindspace Way,” *Journal of Economic Psychology* 33, 1 (2012): 264–77.

²⁰ nudgeunitgreece.com, 2020, <https://nudgeunitgreece.com/en/2019/06/07/31-nudges-for-sustainable-waste-management/>.

²¹ Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Macmillan, 2011).

²² Amos Tversky a Daniel Kahneman, „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,” *Science* 185, 4157 (1974): 1124–31.

zvýraznění věci, myšlenky nebo informace má tak velmi dobrou šanci zapůsobit na lidské chování. K dispozici je řada experimentálního testování prokazující účinnost salience²³.

Hlavní doporučení k uplatnění salience

Existuje řada způsobů, jak přilákat pozornost a zapůsobit na lidské chování. Kognitivní přístup se více soustředí na zdůraznění důsledků plynoucích z nežádoucího chování, kdy dochází třeba ke zvýraznění nákladů či přínosů v rámci různých zpráv komunikovaných veřejnosti. Lidskou pozornost přitahuje také mnoho dalších (méně přímých) faktorů, jako jsou emoce vyvolané tím, jak je daný objekt nebo myšlenka prezentována v prostředí.

Pro oblast veřejných politik má nejzajímavější uplatnění tzv. **vizuální salience**²⁴. V praxi se může taková salience dosáhnout **dostatečnou odlišitelností mezi řadou běžných vizuálních vjemů nebo vlastností působících na kognitivní, motivační či emocionální stránku**.

Hlavní zásady, jak lze změnit vizuální vlastnosti prvku, aby vynikl ve srovnání s okolím, popisuje následující přehled.

1. Zamyslet se nad umístěním v prostoru

Umístění předmětu, jehož dostupnost je žádoucí zvýšit (třeba neslazené vody nebo ovoce v zaměstnanecké kantýně), na správnou, lehce přístupnou a maximálně viditelnou pozici je naprosto zásadní. Naopak je možné zkomplikovat dostupnost nežádoucích předmětů (analogicky sladké nebo alkoholické nápoje).

2. Zvolit výrazně odlišnou barvu

Využití barev, případně barevného kontrastu (tj. jak rozdílné jsou barvy v porovnání mezi sebou) je velice účinnou možností pro upoutání pozornosti. Různé barvy mohou vyvolat různé asociace a emoční odezvu (např. zelená evokuje bezpečí, zdravou stravu nebo ekologii, žlutá nebo oranžová pak opatrnost, červená zase stopku či nebezpečí). Alternativně může působit využití světla, kdy jeho intenzita a charakter světla je jednoduchý způsob, jak upozornit na konkrétní situaci. Různé světelné, blikající prvky vynikají v prostředí mnohem více.

3. Odlišit se od okolí díky atypickému tvaru, velikosti nebo nečekanému kontextu

Jakýkoli tvar významně se odlišující od celkového prostředí. Třeba čtverec mezi samými kruhy spolehlivě upoutá pozornost. Podobně je to s velikostí. Velké věci nelze přehlédnout.

4. Využívat snadno zapamatovatelných symbolů

Zakázané nebo naopak doporučené jednání lze dobře zdůraznit díky jednoduchým výstižným obrázkům, značením či symbolům. Emocionální asociace vyvolané takovými obrázky zůstávají snadno dostupné v paměti a ve výsledku formují rozhodnutí.

Příklady využití behaviorálního impulsu Salience v praxi

Využití principů salience je nejvhodnější při řešení různých problémů ve veřejném prostoru. Existuje celá řada vizuálních pomůcek, které mohou pomoci řešit problémy s bezpečností dopravy nebo čistoty veřejných prostranství. Podobně efektivní může být uplatnění salience v komunikaci s veřejností. Celá řada úředních formulářů a dalších podkladů může zahrnovat prvky jako zdůraznění klíčové informace tučně nebo barevně odlišně. Pouhý přesun zdravých potravin (třeba různých

²³ Deborah Schenk, "Exploiting the Saliency Bias in Designing Taxes," *SSRN Electronic Journal* 28, 2 (2012): 253–311.

²⁴ Laurent Itti, "Visual Saliency," *Scholarpedia* 2, 9 (2007): 3327.

salátů) v jídelně na viditelnější místo může posílit zdravější stravovací návyky zaměstnanců instituce nebo i žáků ve škole.

Jednotlivé prvky vizuální salience lze kombinovat. Nelze říct, že jeden přístup by byl vhodný pro řešení každého problému, proto je důležité snažit se uplatnění impulsu salience v praxi průběžně vyhodnocovat, a pokud nepřináší očekávané výsledky, zamyslet se nad úpravou navrženého řešení.

Příklady uplatnění salience:

→ **Prevence nebezpečí dopravní nehody chodce s projíždějícími auty**

Doprava

Prvek vizuální salience ve formě textového pokynu přímo na silnici. Výrazný nápis chodce jasně upozorňuje na směr jedoucích vozidel.

→ **Prevence nebezpečí dopravní nehody chodce s tramvají**

Doprava

Prvek vizuální salience doplněný kromě verbální instrukce „pozor“ o podsvětlený obrázek tramvaje. Podstatou je nad rámec běžných pravidel silničního provozu jednoznačně upozornit na možnou přítomnost tramvaje.

→ **Snížení rychlosti řidičů**

Doprava

Optická iluze 3D plovoucího přechodu na silnici upoutá pozornost projíždějících řidičů a měla by je motivovat ke snížení rychlosti.

→ **Prevence dopravních nehod a zvýšení pocitu bezpečí cyklistů**

Doprava

Využití barevného kontrastu pro zvýraznění pruhů určeného pro cyklisty jasně identifikuje část vozovky určenou pro tento typ přepravy. Šipky naznačí směr jízdy a definují chování ostatních účastníků provozu.



Obr. 3: Podsvícený symbol tramvaje²⁵



Obr. 4: Barevně oddělený pás pro cyklisty²⁵

²⁵ Robert M. Häusler, "Nudging towards a Mobility and Citizen Management," LinkedIn, 30. června 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/nudging-towards-mobility-citizen-management-robert-m-häusler/>.



Obr. 5: Vizuální iluze vznášejícího se přechodu²⁵



Obr. 6: Upozornění na směr jedoucích aut²⁵

→ **Zlepšení návyků zdravého životního stylu zaměstnanců úřadů - změna umístění**

Zdravý životní styl **Efektivní úřad**

Změna umístění ovoce, zeleninových salátů nebo lahvě s neslazenou vodou blíže k pokladně v kantýně pro posílení preference výběru zdravějších potravin. Naopak nezdravé produkty je vhodné umístit na složitě dostupná místa, ideálně s nutností požádat obsluhu o jejich vydání.

→ **Zlepšení návyků zdravého životního stylu zaměstnanců úřadů – systém značení**

Zdravý životní styl **Efektivní úřad**

Stravovací návyky v zaměstnanecké kantýně směrem k zdravějším volbám je možné upravit také s využitím jednoduchého systému značení výživové hodnoty pokrmů. Jednotlivá menu (příp. i další produkty) by díky barevnému označování formou semaforu byla jasně identifikovatelné z pohledu jejich výživové hodnoty (zelená znamená „nejzdravější volbu“, červená naopak „nejméně zdravou“).

→ **Větší pořádek na veřejných prostranstvích**

Veřejný prostor

Provedení odpadkových košů v kontrastní barvě (oproti okolí) a využití polepu stop vedoucí směrem ke košům posílí jejich salienční ve veřejném prostoru (detailněji dále). Kromě čistší ulice může vést také k úsporám nákladů na úklid.

→ **Srozumitelnější a přehlednější komunikace s veřejností**

Komunikace s veřejností **Efektivní úřad**

Využití tučného či barevného zvýraznění klíčových pasáží v písemné komunikaci (interně i s veřejností). Je možné využít také další principy salience jako symbol nebo ojedinělý tvar.

Dobrá praxe: Snížení množství odpadků v Kodani i ulicích britských měst

Že odpadky patří do koše, by se mohlo zdát jako absolutní samozřejmost, přesto se řada měst potýká s nepořádkem, který kromě nevzhledného dojmu vytváří také další náklady na jeho úklid. Vizuální salience přináší řešení, jak chování lidí usměrnit k žádoucímu výsledku.

Opatření se opírá o dvě konkrétní změny. Nalepení zelených stop (minimálně tři páry stop v tzv. „chodícím designu“) vedoucích k nejbližšímu koši. Důležitý je také redesign samotného koše (nová barevná indikace) za účelem upoutání pozornosti kolemjdoucích v bezprostředním okolí. Výrazná barva koše spolu se stopami zajistí, že koš nesplyne s prostředím a jednoznačně vynikne ve

srovnání s ostatními objekty. Je zřejmé, že odpadkové koše musí být pro vyvolání správné reakce k dispozici, přístupné a maximálně viditelné. Přesně takový přístup byl úspěšně testován v Kodani, kde to vedlo ke snížení odpadků na ulici až o 46 %. Do praxe to pak rozvedla neziskovka Keep Britain Tidy, která podobný přístup testovala hned v 8 britských městech.



Obr. 7: Původní a nový stav košů s využitím prvků salience²⁶

Hlavní zásady pro úspěšné zavedení do praxe podle Keep Britain Tidy²⁷:

- Identifikace klíčových míst pro realizaci (např. podél nejvíce přetížených cest pro pěší a na místech, která jsou nejvíce postižena odpadky).
- Důkladné pozorování dotčené lokality před umístěním stop a redesignem koše pro maximální ujištění, že jde o vhodné místo (mj. kudy lidé chodí v okolí koše pro správné umístění stop).
- Použití odolných materiálů pro stopy, například ty, které se používají pro značení silničního provozu.
- Další možné zvýšení výraznosti samotných košů kromě umístění stop. Například křiklavě zářivé zbarvení, vlajky nad košem apod.
- Zvýraznění nápadnosti stop a koše po setmění pomocí různých forem osvětlení.
- Zajištění, aby byly stopy umístěny v tzv. „chodícím designu“ směrem ke koši.
- Sledování dopadů impulsu na čistotu lokality pro posouzení dlouhodobé účinnosti a vhodnosti umístění v dalších lokalitách.

²⁶ Brian Rae, Douglas Eadie a Martine Stead, "Implementation Toolkit: Promoting the Use of Street Litter Bins," 2015, https://www.zerowastescotland.org.uk/sites/default/files/ZWS_Litter_Nudge_Study.pdf.

²⁷ Centre For Social Innovation, "Case Study: Green Footprints A Social Experiment to Nudge People towards Responsible Litter Disposal," 2015, https://www.keepbritaintidy.org/sites/default/files/resources/KBT_CFSI_Green_Footprints_Case_Study_2015.pdf.

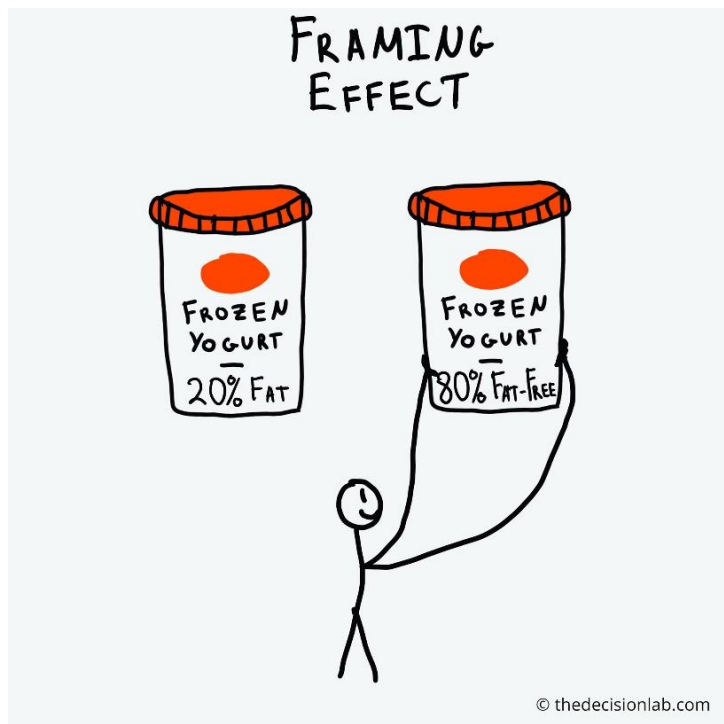
Behaviorální impuls: Rámování

Základní popis

Rámování v behaviorální ekonomii znamená, že se **lidé rozhodují různým způsobem v závislosti na formě a kontextu, jakým jim je konkrétní rozhodovací situace nebo informace prezentována**²⁸. Přitom se nijak nemění vypovídající hodnota původního sdělení, ale pouze kontext, do jakého je zasazeno.

Vysvětlení je možné na jednoduchém příkladu dvou různých dezinfekčních sprejů. Oba mají naprosto stejné složení, liší se pouze sloganem na etiketě. Na jednom spreji je uvedeno, že „Likviduje 97 % virů a bakterií“, na druhém zase „Přežije pouze 3 % virů a bakterií“. Je velmi pravděpodobné, že většina spotřebitelů nemá ráda jen náznak představy, že by nějaký vir či bakterie přežila, proto bude prodejně úspěšnější první slogan. Jde přitom o naprosto stejné výrobky, liší se jen rámováním informace o jejich složení. Obdobným způsobem je možné rámovat informaci o složení jogurtu s 20% obsahem tuku. Proč by to ale prodejce dělal? Marketingová oddělení výrobců potravin moc dobře ví, jaký způsob rámování je pro ně výhodnější.

Podobné techniky rámování je možné uplatnit i ve veřejných politikách, ovšem v zájmu společensky prospěšnějších rozhodnutí. Stejná možnost může být učiněna více nebo méně atraktivní právě v závislosti na pozitivním nebo negativním způsobu rámování. Jde o běžnou a v zásadě podvědomou součást komunikace a spíše výjimečně narazíme na zcela objektivní informaci bez jakéhokoliv náznaku rámování.



Obr. 8: Vysvětlení efektu rámování na obalu od jogurtu²⁹

²⁸ A Tversky a D Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* 211, 4481 (1981): 453–58.

²⁹ The Decision Lab, "Framing Effect - Biases & Heuristics," 2021, <https://thedecisionlab.com/biases/framing-effect>.

Uplatnění rámování představuje jemnější typ intervence, než jsou různá postrčení (nudge), přesto je k dispozici řada studií, které prokázaly účinnost rámování³⁰. Rámování je možné považovat za nástroj behaviorálního informování, někdy mluvíme o povzbuzení k žádoucímu rozhodnutí. V řadě komunikačních sděleních jako jsou různé formuláře, plakáty, emaily je možné rámování uplatnit při prezentaci konkrétních informací.

Jak rámování funguje?

Rámování představuje odchylku od toho, co lze považovat za rozumné z hlediska norem a. Lidé se velmi často nerozhodují racionálně, ale na základě toho, jak je situace zarámována.

Při rámování rozlišujeme dva základní přístupy:

Rámování atributu: specifické charakteristiky a vlastnosti

Rámování následků: dopady určitého rozhodnutí

Nejrozšířenější teoretické zdůvodnění impulsu rámování rozebírá vliv pozitivního zisku versus negativní ztráty spojené s rozhodnutím. Prospektová teorie³¹ vysvětluje, že lidé podléhají rámování, protože mají tendence vyhýbat se ztrátě (loss aversion). Újma ze ztráty je emocionálně vnímána jako významnější než ekvivalentní zisk, který lidé preferují. Způsob, jakým je něco formulováno, tak může ovlivnit naši jistotu, že to přinese zisk nebo ztrátu. Proto je považováno za atraktivní, když jsou zvýrazněny pozitivní vlastnosti místo negativních. Proto lidé častěji volí pozitivní možnost, kterou považují za zisk („Likviduje 97 % virů a bakterií“ – zdůraznění pozitivní možnosti, kolik virů a bakterií bude zlikvidováno), proti negativní možnosti, kterou považují za ztrátu („Přežijí pouze 3 % virů a bakterií“ – zdůraznění negativní možnosti kolik bakterií a virů zlikvidováno nebude), i když obě možnosti jsou z hlediska významu zcela totožné.

Hlavní doporučení k uplatnění rámování

Správné uplatnění pozitivního (příp. negativního) rámování může být cestou pro vyvolání společensky přínosné reakce. Rozhodně neplatí, že rámování je možné bez výjimky uplatnit ve všech komunikačních sděleních. Z pohledu tvorby veřejných politik je důležitý citlivý přístup a striktní sledování veřejného zájmu, ke kterému má rámování dopomoci. Na základě detailnější analýzy podstaty komunikovaného sdělení se lze zaměřit buď na rámování atributu, nebo následků.

1. Zaměřit se na rámování atributu

Přistupuje k rámování z pohledu konkrétních vlastností či charakteristik (atributů) určitého objektu nebo situace. Typickým příkladem je propagace očkování. Sdělení s pozitivně rámovanou informací "vakcína z 95 % chrání před rizikem vážných zdravotních komplikací" bude účinnější než negativně rámovaná "5% riziko vážných zdravotních komplikací"³².

2. Zaměřit se na rámování následků

Rámování zaměřené na cíl popisuje konkrétní dopady určitého rozhodnutí. Pozitivní následek v případě podávání daňového přiznání je možné rámovat jako "včasnou úhradou daně z příjmu se vyhnete nutnosti platit penále", negativní následek pak: "pozdní úhradou daně z příjmu se

³⁰ Irwin P. Levin, Sandra L. Schneider a Gary J. Gaeth, "All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76, 2 (1998): 149–88.

³¹ Daniel Kahneman a Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," in *Experiments in Environmental Economics*, sv. 1, 2018, 143–72.

³² Irwin P. Levin a Gary J. Gaeth, "How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product," *Journal of Consumer Research* 15, 3 (1988): 374.

vystavujete hrozbě penále". Studie dokládají³³, že negativní verze následků chování má větší dopad než pozitivní, a to právě z důvodu averze ke ztrátě.

3. Maximální transparentnost a důvěryhodnost

Při rámování tvůrce veřejné politiky pracuje s informacemi, které zasazuje do určitého kontextu. Přestože by mohlo být lákavé využít nadsazené nebo jinak manipulované údaje k posílení účinnosti impulsu, tak je za každých okolností nutné využívat pouze ověřené a pravdivé informace.

Příklady využití behaviorálního impulsu rámování v praxi

Pozitivní i negativní rámování má nejširší uplatnění v komunikační strategii krajů i obcí. Může jít o marketingové kampaně směřem k veřejnosti (informace na různých letácích, bannerech a dalších reklamních nosičích) v oblastech jako účast na očkování, snížení nepořádku na veřejných prostranstvích nebo větší participace veřejnosti na přípravě strategických plánů. Další formáty pro využití rámování se týkají neveřejné komunikace, ať už formou úředního dopisu či emailu (informace o možnosti čerpat sociální podporu) nebo v interní komunikaci se zaměstnanci (účast na školení).

Příklady uplatnění rámování:

→ Tiskové zprávy a aktuality

Komunikace s veřejností

Při informování veřejnosti o přínosech projektů a dalších aktivitách je možné využívat pozitivní rámování. Příklad formulace: „80 % obyvatel města využívá nádoby pro kompostování“, vs. „20 % obyvatel města nádoby pro kompostování zatím nevyužívá“.

→ Očkovací kampaň na podporu vyššího zapojení veřejnosti

Komunikace s veřejností Zdravý životní styl

Součástí marketingové komunikace (např. plakáty) bude negativně rámovaná o budoucích následcích s ambicí motivovat k očkování. Příklad formulace: „Bez očkování jste při onemocnění ohrožení 30 % rizikem vážných zdravotních komplikací“.

→ Preference pěší chůze

Komunikace s veřejností Zdravý životní styl

Účinnou možností je použít behaviorálně designovaná sdělení na podporu intenzivnějšího používání schodů nebo šířeji pěší chůze. V praxi se může jednat o zobrazení počtu kalorií spálených po vystoupení schodů doplněnou o pozitivně rámovanou formulaci: „7 minut chůze po schodech denně snižuje o více než polovinu riziko infarktu.“

³³ Sara M. Banks et al., "The Effects of Message Framing on Mammography Utilization.," *Health Psychology* 14, 2 (1995): 178–84; Laura Grazzini et al., "Loss or Gain? The Role of Message Framing in Hotel Guests' Recycling Behaviour.," *Journal of Sustainable Tourism* 26, 11 (2018): 1944–66.



Obr. 9: Počet spálených kalorií po vystoupení schodů³⁴

→ Přihlašování pracovníků úřadu na vzdělávací kurzy

Efektivní úřad

Správně využití rámování může zvýšit zájem zaměstnanců o vzdělávací kurzy. V interní komunikaci (výzva k přihlášení emailem) je možné využít různé typy zarámování třeba s využitím averze ke ztrátě. Příklad formulace: „Pokud se školení nezúčastníte, přijmete o možnost naučit se nové dovednosti, které mohou vést ke zvýšení vaši měsíční odměny nebo povýšení“.

→ Motivace nízkopříjmových obyvatel k využívání dostupných sociální dávek na bydlení

Efektivní úřad Komunikace s veřejností

Zaslání písemného dopisu obyvatelům měst s výzvou k podání žádosti o přiznání příspěvku na bydlení. Příklad formulace: „Tento dopis vám posíláme proto, že někteří lidé si nejsou vědomi toho, že mají nárok na příspěvek na bydlení. Například čtyřčlenná rodina s náklady na bydlení ve výši 9 000 Kč měsíčně s celkový příjmem všech členů domácnosti nižším než 34 000 Kč měsíčně má pravděpodobně nárok na příspěvek na bydlení. Tím, že nečerpáte příspěvek na bydlení, můžete připravit Vaši domácnost až o 50 000 Kč ročně.“ Často může jít o nájemníky městských bytů, což by také znamenalo stabilizaci příjmů z nájemného (v případě přiznání nároku na dávku).

→ Zapojení veřejnosti a dalších aktérů do tvorby strategických dokumentů a dalších participativních projektů

Komunikace s veřejností

Při oslovování veřejnosti (vyplnění dotazníku, účast na pracovních skupinách apod.) lze zarámovat informaci o spolupráci s využitím averze ke ztrátě. Příklad formulace: „Pokud se teď nezapojíte, přijmete o možnost zohlednit vaše priority při diskuzi o budoucnosti obce/kraje“.

³⁴ Vic Vend, “Stairs on My College Campus Show How Many Calories You Burn When Taking the Stairs,” 2021, <https://cz.pinterest.com/pin/26740191523750999/>.

Dobrá praxe: Chytře zarámována informace o pokutě za odhazování nedopalků³⁵

Vláda australského státu Nový Jižní Wales podporuje celou řadu aktivit ke zlepšení stavu veřejných prostranství s ohledem na znečištění odpadky. Velmi účinně přitom pracuje také s behaviorálním impulsem rámování. V tomto konkrétním případě jde o důraz na rámování následku.

Dobře viditelná a umístěná samolepka na chodníku (také ukázka správně zvolené salience) jasně zdůrazňuje potenciálně škodlivé důsledky porušení vyžadovaného chování, tedy odhazování nedopalku od cigaret na zem. Důraz na přesnou výši pokuty využívá prvky averze ke ztrátě.

České obce mají možnost udělovat pokutu za odhození nedopalku ve výši několika set korun, ale vzhledem k tomu, že povědomí o takové sankci je mezi kuřáky minimální, tak nepůsobí jako příliš účinná prevence. Vcelku nízkonákladové samolepky se správně zarámovanou informací by to mohly změnit.



Obr. 10: Pokuta 80\$ nebo pár kroků ke koši? Jednoduchý text na samolepce s využitím averze ke ztrátě³⁶

³⁵ State of New South Wales and Environment Protection Authority, *Identifying Effective Strategies to Reduce Cigarette Butt Litter* (Environment Protection Authority, 2019), <https://www.epa.nsw.gov.au/-/media/epa/corporate-site/resources/litter/19p1840-butt-litter-trial-report.pdf?la=en&hash=D28C9E091A7082F33942BD278C8F8D258637A7C6>.

³⁶ State of New South Wales and Environment Protection Authority, *Identifying Effective Strategies to Reduce Cigarette Butt Litter* (Environment Protection Authority, 2019), <https://www.epa.nsw.gov.au/-/media/epa/corporate-site/resources/litter/19p1840-butt-litter-trial-report.pdf?la=en&hash=D28C9E091A7082F33942BD278C8F8D258637A7C6>.

Behaviorální impuls: Výchozí nastavení

Základní popis

Jedna ze základních zákonitostí lidského rozhodování je preference tzv. *statutu quo*. **Lidé jsou přirozeně líní a nemají příliš tendence měnit něco, co už znají.** Relativně snadno se tak smíří s volbou, kterou za ně učinil někdo jiný. Typickým příkladem je nastavení výchozího vyzvánění v telefonu, na které si zkrátka většina lidí zvykne a už ho nemění, přestože jim ze začátku může připadat otravné.

Podobné principy fungují u řady komerčních služeb. Předplatné internetového připojení se po určité době se zvýhodněnou cenou automaticky prodlužuje, a přestože je relativně snadné (a také ekonomicky výhodné) změnit poskytovatele, většina lidí setrvá u původní volby. Častokrát to nepředstavuje významný problém. Naopak znalost těchto mechanismů představuje pro tvůrce veřejných politik zajímavou příležitost, jak zlepšit fungování úřadů i širší společenské blaho.

Síla výchozího nastavení (v angličtině pojem *default*) se zvyšuje ve složitých rozhodovacích situacích, kdy je k dispozici celá řada různých možností. Právě v takovém kontextu roste tendence upřednostňovat právě výchozí nastavení.

Zajímavý je příklad ze zábavního parku Walt Disney World, kde před několika lety zavedli právě impuls výchozího nastavení, a s ambicí zvýšit preferenci zdravějších pokrmů u dětí. Výchozí nastavení zvýhodněného dětského menu v jejich restauracích se snaží o zdravější stravování. V nabídce byla vyměněna Coca-Cola za pomerančový džus nebo hranolky za ovoce a zeleninu. Děti mají stále možnost vybrat si i nezdravé pokrmy, ale už k tomu musí udělat aktivní rozhodnutí. Přednastavená výchozí volba je zdravější alternativa. Co to přineslo? Nedávná studie dokládá³⁷, že tato změna ve stravovací politice Walta Disneyho vedla k menší spotřebě kalorií (o 21 %) a tuku (o 44 %) mezi dětskými návštěvníky.

Jak výchozí nastavení funguje?

Výchozí nastavení je dobře uplatnitelné v rozhodovacím kontextu, který je sám o sobě komplikovaný a lidé mají přirozené tendence se mu vyhýbat.

Rozhodovat se o komplexnějších otázkách s celou řadou možností není vůbec jednoduché. Ať už jde o vhodné penzijního pojištění nebo obědové menu s nabídkou 50 různých chodů. V podobně složitých situacích je rozhodnutí komplikované a mnohdy je doloženo. Lidská pozornost je velmi vzácný zdroj a



Obr. 11: Ukázka přednastavených zdravých menu u Disneyho, např. Chicken Brochette je kuřecí doplněné o salát a ovocnou mísu³⁷

³⁷ Disney's Cheapskate Princess, "Disney World Tips for Kids: Food and Dining," 4. února 2018, <https://cheapskateprincess.com/disney-dining-tips-for-kids/>.

³⁸ John Peters et al., "Using Healthy Defaults in Walt Disney World Restaurants to Improve Nutritional Choices," *Journal of the Association for Consumer Research* 1, 1 (2016): 92–103.

její vynakládání stojí hodně energie. **S ohledem na sílu setrvačnosti a lidskou tendenci prokrastinovat dochází nejčastěji k setrvání v současném stavu (status quo).**

Averze ke ztrátě představuje zvýšenou citlivost na ztrátu než na ekvivalentní zisk. Proto **mají lidé tendenci držet se výchozí volby a vyhnout se tak potenciálním ztrátám z nového rozhodnutí.** Jedním z typických projevů averze ke ztrátě je tzv. majetnický efekt, kdy lidé přisuzují vlastním věcem větší hodnotu než jejich okolí.

Výchozí nastavení je samo o sobě určitým **informačním signálem**. Pokud už někdo rozhodl a jde o důvěryhodnou autoritu (zaměstnavatel, stát apod.) lidé mají tendenci tomuto výběru důvěřovat. Vnímají to jako implicitní **doporučení nastavené odborníky orientujícími se v dané oblasti**. Pokud lidé sami nejsou na konkrétní téma experti, příp. nejsou ochotni věnovat čas a úsilí tomu, aby se experty stali, tak zpravidla přednastavené možnosti důvěřují.

Hlavní doporučení k uplatnění výchozího nastavení

Výchozí nastavení je možné využívat v celé řadě oblastí, ale prvním krokem je vždy důkladná analýza současného stavu. Může se stát, že problémové chování není z různých důvodů vhodné pro řešení s využitím přednastavených možností. U řady situací se to projeví až v čase, proto je důležité průběžně vyhodnocovat dopady behaviorálního impulsu na změnu rozhodování.

1. Je agenda vhodná pro řešení s výchozím nastavením?

Na začátku je vždy potřeba posoudit, zda jde o dostatečně komplexní a zároveň zobecnitelnou (jedna výchozí možnost pro širokou skupinu) agendu, aby dávalo smysl celý rozhodovací proces zjednodušit výchozím nastavením. Je potřeba také reflektovat na potenciálně nepříznivé vlivy externích subjektů, které mohou s ohledem na své zájmy od výchozího nastavení odrazovat.

2. Maximální otevřenost a možnost jednoduchého vystoupení

Výchozí nastavení musí být v kontextu veřejné správy dobrou a transparentní volbou, která sleduje širší společenský zájem (šetření na penzi, zdravý životní styl, úspory veřejných výdajů apod.). Součástí každého využití výchozího nastavení je také možnost jednoduše a kdykoliv od přednastavené možnosti ustoupit.

3. Kompromis mezi možnostmi osobní volby a výchozím nastavením

Čím více je skupina různorodá, tím větší budou rozdíly v pozitivních dopadech výchozího nastavení. Je možné, že pro některé to zdaleka tak výhodné nebude. V určitých případech je proto lepší vyzvat lidi, aby sami udělali aktivní rozhodnutí. Během přípravy výchozího nastavení je tak důležité jasně identifikovat a komunikovat kompromisy.

4. Etický rozměr

Vždy je důležitá srozumitelná komunikace, která může začínat průzkumem názorů dotčených lidí. Cílem je postupovat tak aby celý postup nevnímali jako zásah do osobní svobody.

Příklady využití behaviorálního impulsu výchozího nastavení v praxi

Využití výchozího nastavení je z pohledu krajů a obcí nejzajímavější při řešení problémů a výzev řízení lidských zdrojů. Přednastavením volby je možné více ušetřit za papíry a barvu do tiskárny, posílit tendenci zaměstnanců spořit si na penzi nebo upravit jídelníček ve prospěch zdravějších pokrmů. Poměrně rozsáhlé využití se nabízí také směrem k veřejnosti, a to při návrhu nejrůznějších formulářů, které lidé vyplňují při komunikaci s úřady. Podobně jako u ostatních behaviorálních impulsů, také zavádění výchozího nastavení je vzhledem k možným přínosům velmi levné.

Příklady uplatnění výchozího nastavení:

→ Úprava designu vyplňovaných formulářů

Efektivní úřad Komunikace s veřejností

Při komunikaci s úřady lidé často vyplňují různé formuláře (může to být třeba žádost o obecní byt nebo dotace na kulturní akci). I v takových formulářích se dá úspěšně aplikovat výchozí nastavení. Důležitá je předběžná analýza. Například u nejčastějších odpovědí je možné ji přednastavit jako výchozí možnost (s tím že lze také upravit).

→ Efektivnější využívání materiálních zdrojů na úřadě

Efektivní úřad

Zejména na větších úřadech má smysl jednoduše upravit výchozí nastavení tiskáren na úspornější černobílý a oboustranný tisk (často se to i děje). Podobně je možné přistupovat i k nastavení klimatizace nebo termostatu v kancelářích.

→ Posílení finanční gramotnosti pracovníků úřadů

Efektivní úřad

Jde o inspiraci britským příkladem systémem automatického přihlášení zaměstnanců do systému spoření na penzi. Ve Velké Británii se zapojily také instituce veřejné správy. Detailněji je celý koncept popsán jako příklad dobré praxe.

→ Zdravé stravování zaměstnanců

Efektivní úřad Zdravý životní styl

V případě zaměstnaneckých kantýn je možné upravit jídelníček na formát přednastavených menu (s možností je dobrovolně využít), kdy součástí každého jídla by bylo například ovoce nebo zeleninový salát.

→ Automatické zapsání pracovníků úřadů do vybraných vzdělávacích kurzů

Efektivní úřad

Některé vzdělávací kurzy nejsou mezi pracovníky příliš oblíbené, přitom mají poměrně zásadní dopad na jejich výkonost i spokojenost. Zejména na úřadech, kde si pracovníci, resp. organizační složky sami vybírají kurzy, kterých se zúčastní, je vhodné do určitých typů kurzů (etika, rozvoj manažerských dovedností, zvládání stresu apod.) přihlásit automaticky každého zaměstnance (s tím, že se může jednoduše odhlásit).

Dobrá praxe: Výchozím nastavením k větším úsporám zaměstnanců na penzi

Asi nejcitovanějším příkladem využití výchozího nastavení v behaviorálních veřejných politikách je automatická registrace do systému důchodového spoření³⁹. Ve spoustě evropských zemí, a Česko není v tomto ohledu výjimkou, je problém s nízkou mírou ochoty lidí dobrovolně spořit si na důchod.

Ve Velké Británii v roce 2014 otestovali zavedení automatické předvolby spořicího produktu pro zaměstnance velkých firem. První fáze se týkala velkých firem, které měly přes 250 zaměstnanců.

³⁹ Behavioural Insights Limited, *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights* (Behavioural Insights Limited, 2014).

V době před zavedením impulsu museli lidé vždy učinit aktivní rozhodnutí, aby si začali spořit část své mzdy na stáří. Přestože jim s tím zaměstnavatelé pomáhali, zájem nesplnil očekávání.

To se změnilo. Výchozí nastavení využívalo právě preference statusu quo a každý zaměstnanec byl automaticky zařazen do schématu penzijního spoření. S tím, že vše bylo naprosto transparentní a každý měl možnost kdykoliv velmi jednoduše ze systému vystoupit.

Výsledky po prvních 6 měsících naznačily sílu výchozího nastavení. **Počet spořících zaměstnanců se zvýšil z 61 % až na 83 %.**

Behaviorální impuls: Závazek

Základní popis

Každý si někdy dal předsevzetí nebo stanovil cíl, které se pak nepovedlo naplnit. Lidé chtějí přestat s kouřením, více se hýbat nebo změnit jídelníček. Ale zbavit se léta budovaných návyků není vůbec jednoduché. Jedno z prověřených řešení je aktivní práce s behaviorálním impulsem závazku. Dan Ariely závazek popisuje jako nástroj k tomu, že se budoucí já bude chovat tak, jak chce současné já. Velmi jednoduše **závazek pomáhá k zafixování chování, do kterého se lidem nechce, navzdory tomu, že je v jejich nejlepším zájmu** příp. v širším společenském zájmu⁴⁰.

Celý koncept závazku jde dobře vysvětlit na příkladu ze sektoru cestovního ruchu. Lidé mají přirozenou tendenci se při ubytování v hotelu chovat jinak, než jsou zvyklí z domova. Často dochází k plýtvání s vodou, energiemi nebo jídlem, což jednak zvyšuje provozní náklady hotelu, ale hlavně jde o křiklavé případy neekologického chování. V jednom hotelu se potýkali s neustálou potřebou návštěvníků mít každý den čisté ručníky. V amerických a dalších zahraničních hotelech je totiž zvykem, že pokud nechá ubytovaný host ručník na zemi, tak mu její pokojová služba vymění za čistý. Ve spolupráci s výzkumníky, tak došlo na jednoduchý experiment s uplatněním impulsu závazku⁴¹. Při příjezdu do hotelu návštěvníci obdrželi kartičku, kterou mohli (ale také nemuseli) podepsat a písemně se zavázat ke ekologickému chování během pobytu. Závazek obsahoval mimo jiné formulaci: „*budu se snažit šetřit vodu a energii tím, že během mého pobytu budu opětovně používat ručníky na pokoji*“. Velmi jednoduchý

The image shows a decorative card with a floral border. At the top, there is a grey rectangular box. Below it, the text reads: "_____ has long been a steward of the environment. Here at _____, we have a number of efforts in place to care for our planet ranging from water and energy conservation, recycling and low - emission park vehicles to eco - conscious options for Resort Guests." Below this is a large, stylized letter 'I' followed by the text: "care about the environment at home and when I travel. As a friend to the earth, I will do my best to save water and energy by re - using my towels during my stay." At the bottom, there are two checkboxes: the first is followed by "Yes" and the second by "No, Thank you".

Obr. 12: Formulář pro hosty hotelu s možností zavázat se k opětovnému používání ručníků během pobytu⁴¹

⁴⁰ Steven D. Levitt a Stephen J. Dubner, *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything* (Morrow, 2011).

⁴¹ Katie Baca-Motes et al., "Commitment and Behavior Change: Evidence from the Field," *Journal of Consumer Research* 39, 5 (2013): 1070–84.

písemný závazek skutečně vedl ke změně. Až o 25 % hostů více začalo ručníky opětovně využívat.

Jak závazek funguje?

V behaviorálních vědách⁴² se má za to, že nejlepší úmysly současného já jsou častokrát sabotovány krátkozrakostí budoucího já. Většina komplikací souvisí s nedostatkem sebeovládání. V odborné literatuře se mluví o efektu nekonzistence preferencí v čase. V zásadě jde o biologické nastavení lidského mozku oceňovat okamžité odměny daleko více než očekávané budoucí⁴³.

Princip, na kterém stojí uzavírání závazků, spočívá ve vynaložení určitých nákladů v situaci, když dojde k porušení závazku. Náklady nemusí být nutně finanční ale také sociální. Typicky poškození dobré pověsti kvůli nedodržení závazku. Díky zavázání jsou lidé motivováni k tomu, aby zůstali konzistentní s pozitivním obrazem sebe sama (tak jak je formulován v závazku) a vyhnuli se selhání. Důležitou roli v konceptu závazku hraje reciprocita. **Lidé mají silný instinkt chovat se recipročně, to znamená podvědomě oplácet dobré služby, které jim ostatní prokázali.** Třeba přijetí dárku nebo pomoci od druhého působí jako silný závazek pro vrácení této laskavosti v budoucnu⁴⁴.

Každý funkční závazek by měl odrážet dva základní principy. Jeho uzavření je vždy na striktně dobrovolné bázi a měl by obsahovat také konkrétní důsledky navázané na jeho porušení. Sankce za porušení mohou být sociální (poškození dobré pověsti) nebo finanční (přesně stanovená částka). U většiny chování platí, že jakmile se návyky ustálí a zautomatizují, mělo by být snazší je udržovat bez sankčních důsledků.

Nejpoužívanější formy závazku jsou pak následující⁴⁵:

Veřejný závazek

Závazky se obvykle stávají efektivnějšími, když rostou náklady při jejich nesplnění. A to i společenské náklady. Jednou z dobrých cest je proto učinění veřejného závazku, protože jeho porušení povede k poškození dobré pověsti. Nikdo nechce být ten, o kterém se říká, že nedodržuje dohody. Veřejná forma závazku (na sociálních sítích, verbálně ve větší skupině apod.) vytváří pocit odpovědnosti, snahy naplnit očekávání ostatních a udržet si společenskou reputaci.

Závazek k někomu blízkému

Typ závazku obvykle zahrnující dohodu mezi dvěma nebo více lidmi, kteří jsou v dané věci osobně zainteresováni. Může to být i předmanželská smlouva nebo nepsaná dohoda s kamarádem o společné návštěvě posilovny. Jasně formulovaný závazek k blízké osobě přispívá k jeho dodržení.

Finanční závazek

Na rozdíl od předchozích forem závazku nejde o sociální nebo společenské aspekty, ale o pragmatický systém finanční sankce. Nejúčinnější se zdá být úhrada předem s možností vrácení peněz po dodržení závazku. Předchozí příklad s posilovnou by tak byl doplněn o předání finanční částky kamarádovi, kterou by bylo možné získat zpátky teprve po splnění konkrétních podmínek (třeba po 10 návštěvách posilovny během měsíce). Na druhou stranu finanční závazek funguje zejména krátkodobě a v některých situacích není z etických nebo legislativních důvodů (zejména ve veřejné správě) vůbec vhodný.

⁴² Richard H. Thaler a H. M. Shefrin, "An Economic Theory of Self-Control," *Journal of Political Economy* 89, 2 (1981): 392–406.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Harper Collins, 2007).

⁴⁵ Gharad Bryan, Dean Karlan a Scott Nelson, "Commitment Devices," *Annual Review of Economics* 2, 1 (2010): 671–98.

Hlavní doporučení k uplatnění závazku

Řada institucí přístupy založené na neformálně vyjádřeném závazků intuitivně využívá už delší dobu. Popsání základních pravidel a formální začlenění konceptu závazků do organizačních pokynů pro řízení organizace je zásadní krok pro vytěžení maximálních přínosů z podobných dohod. Zejména instituce veřejné správy musí poctivě analyzovat také legislativní a další bariéry sepsání takových smluvních závazků.

1. Závazek je vždy dobrovolný

Všechny formy závazku jsou vždy založeny na dobrovolné účasti obou stran. Stejně tak je dobrovolná i výše sankce a rozsah zveřejnění.

2. Veřejné závazky jsou nejefektivnější

Jsou sice použitelné pouze v určitém kontextu, ale vzhledem k tomu, že sankce je nefinanční (pouze poškození dobré pověsti), tak je jejich účinnost z pohledu vcelku nenáročného organizačního zajištění i ochoty se takového závazku účastnit velmi zajímavá.

3. Využívání reciprocitu jako součásti závazků

Pokud jde iniciátor závazku sám příkladem (už se chová žádoucím způsobem – ekologické návyky, zdravý životní styl apod.), tak je vhodné to jasně formulovat do závazku, zvýší se tím ochota druhé strany dodržet dohodu. Reciprocitu je možné uplatnit i odvážněji a spojit uzavření závazku s předáním drobné odměny bez požadavku na jakékoliv protiplnění.

4. Finanční sankce předem

Zejména u neformálních závazku (sankce nejsou smluvně vymahatelné) je důležité finanční sankci nastavit jako platbu předem s možností vrácení pouze po splnění podmínek dohody.

Příklady využití behaviorálního impulsu závazek v praxi

Nejširší uplatnění behaviorálního impulsu závazku najdou obce a kraje při řízení lidských zdrojů a ve školství. Jako nástroj usměrňování chování problémových žáků může dobře fungovat smlouva popisující konkrétní kroky ke zlepšení. Jiný přístup je koncept tzv. studijního podporovatele, který na základě informační podpory ze školy pomáhá motivovat žáka při zvládnutí problémové látky.

Nabízí se také poměrně neomezené uplatnění přístupu veřejných závazků například při definování cílů a závazků obce nebo kraje na určité období, a to formou jasného prohlášení volených zástupců nebo jiných odpovědných osob na veřejně dostupném podkladu (zpravodaj, web apod.).

Příklady uplatnění závazku:

→ Smlouva s rodiči problémových žáků

Vzdělávání

V Česku funguje už delší dobu institut tzv. smlouvy s rodiči. Smlouva se týká problémových žáků a obsahuje závazné úkoly pro školu, rodiče i samotného žáka. Detailnější popis je uveden v příkladu dobré praxe.

→ Studijní podporovatel pro zlepšení prospěchu žáků

Vzdělávání

Studijní podporovatel může být bratr, babička, starší kamarád nebo jakýkoliv jiný příbuzný, který bude v průběhu školního roku pravidelně dostávat podpůrné a motivační sms zprávy. Obsahem zpráv

tvořených ve spolupráci s učitelem konkrétního předmětu bude aktuálně probíraná látka, blíží se testy i návod na vhodné motivační otázky. Předpokládá se, že takto vznikne mezi žákem a jeho podporovatelem neformální závazek (žák se cítí zavázán vůči podporovateli, který projevil zájem o jeho prospěch), který by měl vést ke zlepšení prospěchu.

→ **Závazek poctivosti při čerpání dotací**

Efektivní úřad

Kraje i obce rozdělují prostřednictvím různých fondů celou řadu dotací. Například na podporu sportu nebo kultury. Při vyúčtování dotací často dochází k nesrovnalostem. Písemný závazek mezi oběma stranami, který by jasně popisoval důležitost dodržování pravidel, morálního závazku vůči společnosti i možná rizika plynoucí z porušení (vrácení dotace apod.), má potenciál zapůsobit na chování příjemců dotace. Důležité je, aby šlo o samostatnou listinu nikoliv snadno přehlédnutelnou součást dotačního formuláře.

→ **Nastavení pracovních cílů zaměstnancům formou závazku**

Efektivní úřad

Nástroje pro motivaci pracovníků úřadů je možné obohatit o časově ohraničené smlouvy mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, které budou zahrnovat konkrétní závazky zlepšení pracovní výkonnosti příp. i podpory ze strany nadřízeného. Formulaci takové dohody by měla předcházet otevřená diskuze, kdy písemná verze bude souhrnem jejího obsahu.

Dobrá praxe: Smlouva s rodiči jako řešení problémového chování žáků

Koncept smlouvy mezi rodiči žáka a školou v Česku funguje už od roku 2010 s oficiálním názvem Individuální výchovný plán. Hlavním principem je předat část zodpovědnosti za řešení problémového chování na žáka a jeho rodiče. Sepsání smlouvy by mělo následovat až po pohovoru a následném jednání školy s žákem a jeho rodičem. Základní strukturu vytváří škola a podle Metodického doporučení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Obsahuje popis problémového chování a zejména pak konkrétní seznam nápravných úkolů každé ze tří stran. Smlouva je také podepsána všemi zúčastněnými subjekty a je dohodnut také postup následného vyhodnocení.

Inspirace pro koncept smlouvy ve školách byla čerpána zejména z Velké Británie a tamního projektu „Home-school agreement“. Přes metodickou podporu ministerstva však v Česku zatím nedošlo k masivnějšímu rozšíření konceptu na školách. Podle posledních údajů Česká školní inspekce využilo smluv jen 16,7 % základních škol⁴⁶.

Behaviorální impuls: Sociální norma

Základní popis

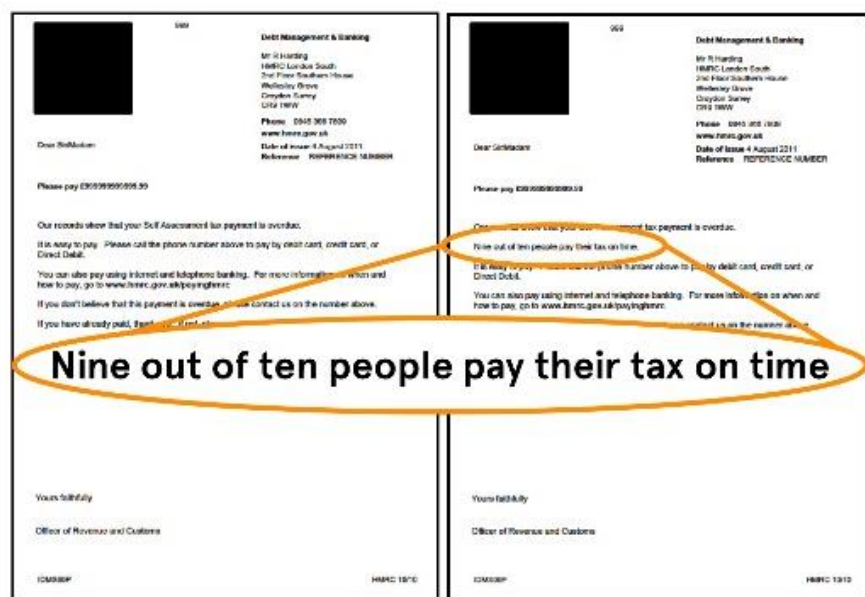
Každý ví, jak se má správně chovat v knihovně. Jde o prostředí, kde se na rozdíl od zaplněné hokejové arény očekává naprosté ticho. Každé prostředí nebo širěji lidská činnost je spojena s určitými standardy chování, které se v behaviorální ekonomii označují jako sociální norma. Ve své nejjednodušší definici jsou **sociální normy neformálními, většinou nepsanými pravidly, definující**

⁴⁶ Česká školní inspekce, „Využívání Individuálních Výchovných Programů v Základních Školách,“ 2017, http://www.csicr.cz/html/bulletinTest/resources/_pdfs_/6550999dd54ebcc4f2c2eaf430464e4a_24.pdf.

přijatelné či vhodné chování v dané skupině nebo společnosti⁴⁷. Často vycházejí z toho, co lidé považují za běžné v dané situaci. Podle výzkumů lze tvrdit⁴⁸, že lidé mají obecně tendenci dodržovat sociální normy (chovat se jako většina), protože chtějí dobře zapadnout. Sociální normy působí na lidi takřka neustále a mohou mít vliv i na zásadnější rozhodnutí jako výběr školy, povolání, volební rozhodnutí nebo také výběr životního partnera.

Sociální normy představují velmi silný behaviorální impuls, který už je dostatečně zmapovaný také řadou praktických pokusů. The Behavioral Insights Team ve spolupráci s daňovým úřadem Velké Británie uskutečnil průkopnický experiment, který na základě sociálních norem povzbuzoval obyvatele k plnění jejich daňové povinnosti. V experimentu byla postupně testována řada různých formulací v dopisech zaslaných 140 000 daňovým poplatníkům. Všechny dopisy se sociální normou obsahovaly prohlášení, že „9 z 10 lidí v Británii platí daň včas“, ale některé dopisy také zmínili skutečnost, že většina lidí v okolí adresáta už daně zaplatila. Právě dopisy zdůrazňující chování ostatních v blízkosti respondenta se ukázaly jako velmi účinné, neboť vedly ke zvýšení úhrady dlužných daní až o 15 % oproti klasickému dopisu. Autoři výzkumu dokonce vypočítali, že kdyby se takto upravené dopisy zavedly napříč celou Velkou Británií, tak by se vybralo až 160 milionů liber dlužných na dani během prvních šesti týdnů.

Účinnost sociálních norem byla pozorována také v celé řadě dalších situací jako energetická spotřeba⁵⁰, využívání udržitelné dopravy⁵¹ či recyklace odpadů⁵².



Obr. 13: "9 z 10 lidí platí své daně včas"⁴⁹

Jak sociální norma funguje?

Proč mají zrovna sociální normy takový vliv? Když si lidé nejsou úplně jistí svým rozhodnutím (a stává se to docela často), tak se následování většiny stává nejjednodušší intuitivní volbou. Snaha o dodržování sociálních norem je lidem dána evolučně a je spojená s touhou patřit do jedné komunity. Psycholog Kurt Lewin popsal, že lidé se obávají vystoupit ze skupiny. Prozkoumal také, že neochota jednotlivce odchýlit se příliš daleko od skupinových standardů je silnou pákou k ovlivňování

⁴⁷ Cialdini et al., "Managing Social Norms for Persuasive Impact." *Social Influence* 1, 1 (2006): 3–15.

⁴⁸ Dolan et al., "Influencing Behaviour: The Mindspace Way." *Journal of Economic Psychology* 33, 1 (2012): 264–77.

⁴⁹ Dolan et al., "Influencing Behaviour: The Mindspace Way." *Journal of Economic Psychology* 33, 1 (2012): 264–77.

⁵⁰ José A. Pellerano et al., "Do Extrinsic Incentives Undermine Social Norms? Evidence from a Field Experiment in Energy Conservation," *Environmental and Resource Economics* 2016 67:3 67, 3 (2016): 413–28.

⁵¹ Christine Kormos, Robert Gifford a Erinn Brown, "The Influence of Descriptive Social Norm Information on Sustainable Transportation Behavior," *Environment and Behavior* 47, 5 (2015): 479–501.

⁵² P Wesley Schultz, "Changing Behavior With Normative Feedback Interventions: A Field Experiment on Curbside Recycling," *Basic and Applied Social Psychology* 21, 1 (1999): 25–36.

chování⁵³. V literatuře existuje mnoho teorií o tom, proč lidé respektují sociální normy. Nejčastěji zmiňované mechanismy⁵⁴ fungování sociálních norem jsou následující:

Koordinace – lidé chtějí dosáhnout cíle, který vyžaduje koordinovanou akci, interakci mezi členy skupiny (za tímto účelem se řídí tím, co považují za společná pravidla pro tuto akci).

Sociální tlak – lidé očekávají sociální odměny nebo sociální tresty za (ne)dodržování norem (ve snaze dosáhnout odměn a zároveň vyhnoutí trestu se chovají v souladu se sociální normou, i když třeba nechtějí).

Signalizace a symbolika – lidé chtějí dávat na vědomí své členství v dané skupině sobě nebo ostatním (proto následující pravidla specifická pro skupinu – např. dress code, tetování u gangů).

Srovnávací a referenční body – lidé přijímají za své pravidla toho, co je v dané referenční síti či sociální skupině (rodina, kolegové, spolužáci apod.) považováno za normální (do té míry, že se těmito pravidly řídí automaticky – tzv. sociální autopilot⁵⁵).

Sociální normy se liší nejen v závislosti na konkrétní kultuře, ale také podle věku, pohlaví, profese nebo společenského postavení. Nejčastější jsou dva typy sociálních norem⁵⁶:

Deskriptivní normy

Tento typ norem vystihuje, jak se většina lidí v dané záležitosti skutečně chová. Například informace o tom, že 90 % obyvatel platí své daně včas. Deskriptivní normy poskytují standard, od kterého se lidé nechtějí odchýlit. Mají silnější vliv na krátkodobé chování, někdy ale mohou vyústit v tzv. bumerangový efekt a jejich účinnost je sporná, pak je třeba doplnění o injunktivní normy.

Injunktivní normy

Injunktivní normy oznamují, co většina lidí na základě všeobecně vnímaných konvencí (ne)schvaluje ve společnosti. Oproti deskriptivním normám jsou účinnější z dlouhodobějšího hlediska, protože působí na lidské postoje ve smyslu, co je správné a co ne. Je dobré je využít v případech, kdy je nežádoucí chování častější než to žádoucí.

Hlavní doporučení k uplatnění sociální normy

Úspěšné využití sociální normy závisí na důkladném poznání a analýze výchozí situace, kterou by měla sociální norma upravit. Důkladná analýza a následný návrh řešení může ušetřit spoustu zbytečně vynaložené energie i potenciálního zklamání z nefunkčnosti normy.

1. Pro jednoznačné situace stačí uplatnění deskriptivní normy

Ve většině situací bude dostatečné uplatnění deskriptivní sociální normy, tedy popis toho, jak se lidé skutečně chovají. Ideálně s uvedením konkrétních údajů (90 % obyvatel). V některých situacích může být žádoucí doplnění o injunktivní normu z pohledu toho, co vnímají ostatní jako správné nebo špatné. Její uplatnění v prostředí institucí veřejné správy je složitější, protože jde často o velmi subjektivní vnímání.

2. Rozpoznání referenční sítě

⁵³ Kurt Lewin a Martin Gold, "Intention, Will, and Need," in *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin Reader* (American Psychological Association, 1999), 363.

⁵⁴ H. Peyton Young, "The Evolution of Social Norms," *Annual Review of Economics* 7, 1 (2015): 359–87.

⁵⁵ Michael W. Morris et al., "Normology: Integrating Insights about Social Norms to Understand Cultural Dynamics," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 129 (2015): 1–13.

⁵⁶ Cialdini et al., "Managing Social Norms for Persuasive Impact." *Social Influence* 1, 1 (2006): 3–15.

Referenční síť představuje vliv určitých sociálních skupin, kterými jsou lidé obklopeni. Při nastavení sociální normy je důležité rozpoznání této sítě, tak aby její účinek byl co nejvyšší. Vhodný postup je také testování účinnosti různých referenčních sítí. Zajímavé je sledovat rozdílné vlivy sociální normy na základě chování sousedů z nejbližší ulice nebo čtvrti a obyvatel města či celého regionu.

3. Síla sociální normy

Pokud v určitém typu chování jednoznačně nepřevažuje určitý vzorec (90 % obyvatel platí daně včas), tak je účinnost deskriptivní sociální normy sporná. Pokud je to možné, nabízí se využití injektivní normy (většina lidí považuje platbu daní v termínu za správnou) nebo to znamená, že situace není vhodná na řešení prostřednictvím sociální normy.

4. Etika a pravdivost údajů využitých v sociální normě

V případě nastavení deskriptivní sociální normy je nutné vycházet z pravdivých a nejaktuálnějších dostupných údajů, a to s uvedením jejich zdroje.

Příklady využití behaviorálního impulsu sociální normy v praxi

Sociální norma nachází nejlepší uplatnění tam, kde existuje významná skupina lidí, která se chová žádoucím způsobem (platí včas poplatky, nemá nadměrnou spotřebu energie nebo v dostatečné míře recykluje odpad). Pokud je možné přesně vyčíslit část určité skupiny, která se chová žádoucím způsobem, tak tu zbývající je možné usměrnit právě prostřednictvím deskriptivní sociální normy. Z pohledu každodenní praxe obcí a krajů se nabízí využití ve zdravotnictví, školství, výběru poplatků nebo odpadovém hospodářství.

Příklady uplatnění sociální normy:

→ Efektivnější výběr místních poplatků

Efektivní úřad Komunikace s veřejností

Proces výběru místních poplatků skýtá zajímavé možnosti pro zefektivnění díky jednoduchému využití sociální normy. V komunikaci o nutnosti úhrady poplatku (nejčastěji to v případě města bude komunální odpad) je možné použít sociální normu, která se zaměří, jak na platební morálku, tak i na časové hledisko (90 % obyvatel města platí v řádném termínu). Už samotné zpoždění oproti původnímu termínu přináší další náklady spojené mj. s administrativou upomínání apod.

→ Zlepšení recyklace odpadů

Efektivní úřad Komunikace s veřejností

V návaznosti na konkrétní podmínky je možné využít sociální normu založenou na datech za konkrétní obec nebo kraj (příp. ve větším detailu ulice nebo čtvrti), ale zajímavý motivační účinek by mohla mít také referenční síť založená na konkurenční obci nebo kraji, které vykazuje významně lepší hodnoty třídění odpadu. Informaci se sociální normou je potřeba komunikovat tam, kde mají potenciál největšího dopadu změny chování lidí. V tomto případě se nabízí informační samolepky přímo nad odpadními nádobami doplněné o informační kampaň na dalších komunikačních platformách.

→ Snížení spotřeby energií

Komunikace s veřejností

Energetické nebo teplárenské společnosti (často zřizované obcemi) mohou díky sociálním normám motivovat odběratele ke snížení spotřeby. Pravidelné vyúčtování zasílané specifickým skupinám odběratelů (s relativně vyšší spotřebou) by bylo doplněno o informace založených na datech o spotřebitelském chování většiny odběratelů. Detailněji popsáno jako dobrá praxe.

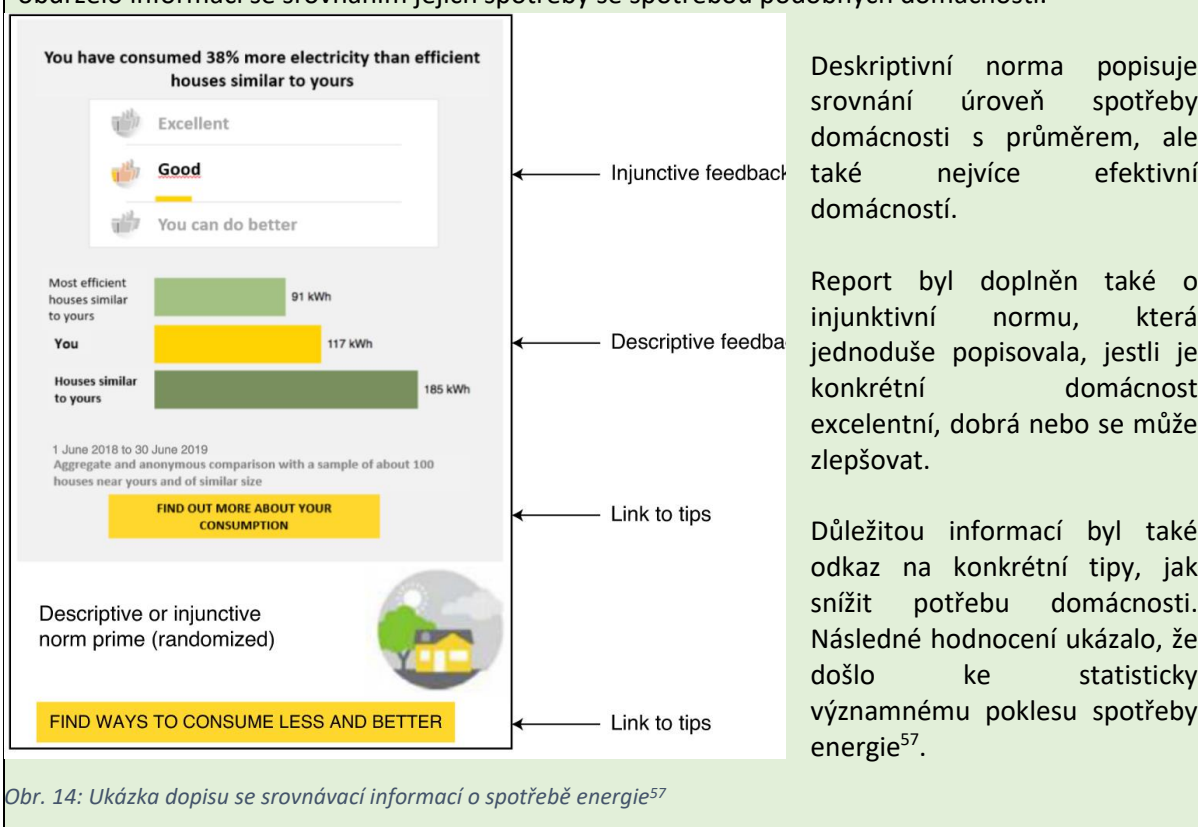
→ **Zdravotnictví: nežádoucí předepisování léků**

Efektivní úřad **Zdravý životní styl**

Poměrně častým jevem ve zdravotnictví je, že někteří lékaři nadměrně předepisují určité skupiny léků, což je přinejmenším neefektivní z pohledu zdravotního systému. Kraje a částečně také obce zřizují vlastní nemocnice. Na základě detailní datové analýzy je možné vysledovat určit trendy, a pokud se skupina lékařů významně odlišuje, je možné je oslovit a tuto informaci jim předat s uplatněním sociální normy. Například takto: „90 % lékařů předepisuje ročně méně antibiotik než vy. Zkuste zvážit, jestli je předepsání daného léku vždy skutečně nutné.“

Dobrá praxe: Sociální norma jako nástroje ke snížení spotřeby elektřiny v Itálii

Italská energetická společnost ve spolupráci s výzkumníky využila sociální normy při zasílání pravidelného emailového reportu svým zákazníkům. Přibližně 500 tisíc domácností tak v roce 2018 obdrželo informaci se srovnáním jejich spotřeby se spotřebou podobných domácností.



Obr. 14: Ukázka dopisu se srovnávací informací o spotřebě energie⁵⁷

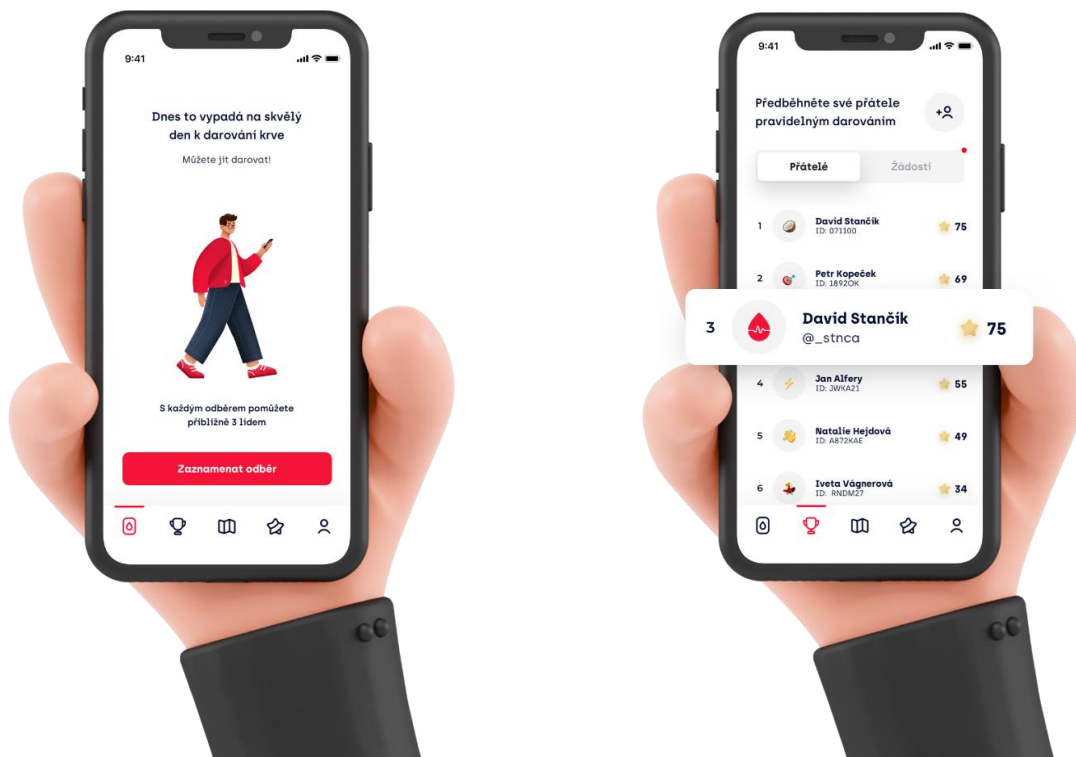
⁵⁷ Jacopo Bonan et al., "The Interaction of Descriptive and Injunctive Social Norms in Promoting Energy Conservation," *Nature Energy* 5, 11 (2020): 900–909.

Behaviorální impuls: Gamifikace

Základní popis

Gamifikace znamená využití herních prvků v neherních kontextech a situacích. Je to zvláště účinný prostředek pro zvýšení angažovanosti, motivace, kdy se **posiluje samotný zážitek a mění povaha vztahu k úkolu – z nudného na hravý nebo smysluplný**⁵⁸. Mnoho úkolů a každodenních činností, kterými se lidé věnují, nejsou úplně příjemné a zábavné. Herní prvky je tak možné zapojit do o zlepšení stravovacích návyků, pracovní produktivity a smysluplnosti, pohybu nebo zlepšení finanční gramotnosti. Správné uplatnění principů gamifikace má potenciál to všechno změnit.

Jednoduchý příklad pro názorné vysvětlení. V Česku funguje mobilní aplikace „Daruj krev“⁵⁹. Jejím cílem je s využitím gamifikačních principů zvýšit počet dárců krve. V aplikaci je žebříček, kde se dárci mohou porovnávat mezi sebou, jsou uvedeny frekvence darování nebo systém virtuálních plaket jako odměn. Prostředí celé aplikace se snaží darování krve představit jako komunitní hru. Velmi dobře jsou využity také motivační pobídky k darování.



Obr. 15: Ukázka gamifikačních principů v aplikaci Daruj krev⁶⁰

Herní principy lze úspěšně využít i při řešení problémů s odhazováním odpadků. V nizozemském pohádkovém zábavním parku Efteling fungují i atrakce známé jako „velká pusa“. Pohádková postava s obřimi ústy funguje jako koš pro odpadky. Kdykoli dítě vloží třeba obal od čokolády, tak se ozve „děkuji“. U dítěte to vyvolá pocit radosti a vzroste tendence vyhodit další odpadky. Jde o uplatnění

⁵⁸ Sebastian Deterding et al., “From Game Design Elements to Gamefulness,” in *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11* (New York, USA: ACM Press, 2011), 9.

⁵⁹ “Aplikace Daruju Krev,” 2021, <https://app.darujukrev.cz/>

⁶⁰ “Aplikace Daruju Krev,” 2021, <https://app.darujukrev.cz/>

těch nejzákladnějších gamifikačních principů. Za rok je takovým způsobem v zábavním parku vysbíráno 460 000 kg odpadního materiálu⁶¹.

Jak gamifikace funguje?

Gamifikace souvisí s konceptem architektury výběru v behaviorální ekonomii. Tvůrce veřejné politiky, tedy architekt výběru, se prostřednictvím herních principů snaží povzbudit lidi k lepším rozhodnutím a příznivým změnám v chování⁶².

Podstatu gamifikace je možné přehledně popsat na Foggově behaviorálním modelu⁶³, který popisuje tři základní pilíře ovlivňující možnou změnu chování:

Motivace slouží jako hlavní hnací síla k přesvědčování a vyvolání požadované reakce. Gamifikace je především o motivaci, touze a ochotě něco dělat. Mezi centrální motivátory patří potěšení ze hry, obdržení odměn a strávený čas s ostatními. Motivace může být vnitřní a vnější. Odměny v kontextu vnější motivace si můžeme představit jako peníze, body, trofeje nebo ceny. Naopak u vnitřní motivace může být odměnou třeba poznání sebe sama, pocit odpovědnosti, osobní úspěch, zábava a vlastní mistrovství. Ukazuje se, že gamifikace funguje nejlépe, pokud pracuje s motivací vnitřní i vnější. Nejlépe funguje, pokud herní zážitek nakonec vede právě k posílení dlouhodobě udržitelné vnitřní motivace.

Spouštěče doplňují už vytvořenou motivaci, s cílem převést ji do hmatatelných výsledků. Často jde o zjednodušování určitých rozhodovacích situací. Spouštěč tak pracuje jako stimul chování.

Schopnosti jedince provést konkrétní úkoly jsou základním předpokladem pro změnu vzporů chování, na které gamifikace cílí. Jde o to, aby požadavky na provedení dílčích činností byly co nejjednodušší. Zásadní je dodržení těchto požadavků: časová náročnost, finanční náročnost, mnoho fyzického úsilí, schází rutina, intelektuální náročnost a odchylky od sociálních norem (běžně zaužívané vzorce chování).

Při návrhu behaviorálního impulsu opírající se o gamifikaci je nezbytné, aby všechny tři pilíře behaviorálního modelu byly naplněny současně. Podle tohoto modelu může právě herní dynamika s pozitivní zpětnou vazbou (prostřednictvím udělování různých odměn jako odznaků, bodů) zvýšit motivaci a učinit zdánlivě obtížné úkoly snadnými a dosažitelnými.

Hlavní doporučení k uplatnění gamifikace

Otázkou zůstává, proč gamifikace dle celé řady empirických výzkumů skutečně v praxi zabírá. Kouzlo spočívá v použití různých herních mechanismů stimulujících ty správné emoce jako je radost, pocit úspěchu, uspokojení ze splnění úkolu či dosažení cílů. Ty nejučinnější herní prvky⁶⁴ stručně představujeme na řádcích níže.

1. Používání bodovacího systému

⁶¹ Rob Dorscheidt, "Gamification and Nudging: Two Sides of the Same Medal," 23. července, 2015, <https://robdorscheidt.wordpress.com/2015/07/23/gamification-and-nudging-two-sides-of-the-same-medal/>.

⁶² Leclercq, Thomas, Ingrid Poncin a Wafa Hammedi. "Opening the Black Box of Gameful Experience: Implications for Gamification Process Design." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52 (2020): 101882.

⁶³ Fogg, B. J. "A Behavior Model for Persuasive Design." In *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology - Persuasive '09*, 350:1. New York, USA: ACM Press, 2009.

⁶⁴ Zichermann, Gabe a Christopher Cunningham, *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, *Gamification by Design* (O'Reilly Media, 2011).

Body jsou jedním ze základních prvků gamifikace. Bodové systémy se mohou pohybovat od úplného po sotva viditelné. V každém případě jsou jádrem pro sledování pokroku a interakce hráčů. Body lze přidělit různými způsoby (např. za splnění daných úkolů, činností). Odměnění formou získání bodů vede k opakování správného chování. Pro udržení zájmu po delší dobu je vhodné třeba navrhnout i systém výměny bodů za reálné věci, předměty (v opačném případě existuje riziko ztráty hráčů).

2. Seřazování do žebříčků

Smyslem je poskytnout snadné srovnání mezi hráči s podporou pozitivní soutěživosti. Při návrhu žebříčku je důležité dobře naplánovat kritéria srovnávání (hráči mohou být například porovnávání lokálně, globálně nebo sociálně). Taky je třeba rozmyslet, jak budou hráči zobrazováni (Uvidí hráč, jak si stojí v porovnání se zbytkem? Nebo jen s těmi před/za ním?)

3. Zobrazování úrovně dosaženého pokroku

Viditelné zobrazení postupu pro hráče samotného i pro ostatní. Jejich konkrétní podoba vždy závisí na designu dané hry. S každou novou dosaženou úrovní se třeba může zvedat i obtížnost či počet úkolů.

4. Viditelné označování úspěchu

Udělování odznaků je skvělou možností, jak zobrazit stav a úspěchy hráčů. Pro ostatní hráče je to dobrý způsob, jak zjistit, jaký úkol hráč splnil. Lidé po nich touží z několika důvodů. Symbolizují status, mohou apelovat na lidskou touhu po sbírání nebo mohou být překvapivým návalem radosti, když jsou neočekávaně obdrženy. Pokud je zařadíme, musíme jim dát správný smysl, význam, jinak se minou účinkem.

5. Příprava nových výzev

Výzvy jsou úkoly, se kterými se hráč při hře setká. Za jejich dokončení dostávají hráči různé odměny. Je zkrátka lidskou přirozeností cítit se skvěle, když překonáme výzvu. Také to vyvolává touhu dělat to příště lépe.

Příklady využití behaviorálního impulsu gamifikace v praxi

Gamifikace umožňuje řešit celou řadu problémů a výzev obcí i krajů. Nejzajímavější a v zásadě velmi nízkonákladová uplatnění jsou při řízení lidských zdrojů a ve vzdělávání. Motivovat vedoucí zaměstnance úřadů ke zlepšování manažerských kompetencí je možné prostřednictvím propracovaného systému hodnocení a zveřejňování těch nejúspěšnějších. V případě školství jde o gamifikaci pěších cest do školy. Pomocí velmi levného opatření je možné žáky a studenty více motivovat k chůzi po svých a tím i posilování návyků zdravého životního stylu.

Na základě dalších empirických výzkumů jsou známé také případy úspěšného uplatnění gamifikace při řešení problémů veřejné dopravy, životního prostředí nebo zdravotnictví. Jednotlivá gamifikační doporučení jsou využívána v různém rozsahu, ale základem je jasné pojmenování úspěchu a zveřejňování průběžných výsledků.

Příklady uplatnění gamifikace:

→ **Zlepšit kompetence a vedoucí zaměstnanců úřadů**

Efektivní úřad

Problémové vztahy mezi vedoucími a jejich podřízenými (nedostatek empatie, absence leadershipu...) je možné řešit s využitím systému hodnocení (vzájemně porovnatelných kompetencí) a následné soutěže mezi vedoucími. Každý pracovník může svého nadřízeného anonymně hodnotit v určitých kategoriích (manažerské dovednosti), všichni vedoucí jsou následně seřazeni do žebříčku a nejlepších

5 je oceněno odměnou. Stejný postup se opakuje po 6 měsících, s tím, že tentokrát je oceněno také několik vybraných vedoucích, kteří zaznamenali největší zlepšení v hodnocení. Detailněji je postup popsán v příloze Metodiky.

→ **Zlepšit angažovanost a motivaci zaměstnanců úřadu**

Efektivní úřad

V rámci řízení lidských zdrojů úřadu je možné využít různé herní prvky (virtuální odznaky, označování úspěchu, úrovně dosaženého pokroku) za správné chování (sdílení znalostí s kolegy, absolvování vzdělávacích kurzů, plnění náročných úkolů). Lze navázat na systém reálných finančních odměn.

→ **Zvýšit počet žáků, kteří do školy chodí pěšky**

Zdravý životní styl | Vzdělávání

Cestu do školy po svých jde díky gamifikačním principům změnit na zajímavou hru. Je možné využívat soutěže mezi třídami nebo školami s pravidelně aktualizovaným pořadím, motivovat žáky odměnami nebo odznaky a také uplatňovat další herní prvky. Výsledky a pokrok je vizualizován na přehledné nástěnce.



Obr. 16: Ukázka vizuální prezentace hodnocení za dosažení cílů ve škole⁶⁵

→ **Zvýšit počet obyvatel města, kteří omezí cesty autem**

Zdravý životní styl | Doprava

Prostřednictvím mobilní aplikace je možné monitorovat počet kilometrů, které obyvatelé města absolvují. Existují dokonce aplikace, které poznají způsob přepravy. Takovým způsobem je možné motivovat a odměňovat (např. vstupenkou do městského muzea za splnění určitého cíle) za preferenci veřejné dopravy příp. pěší chůzi. Podobný projekt je testován ve Vídni.

→ **Posílení pozitivního vztahu k recyklaci na základních a mateřských školách**

Veřejný prostor | Vzdělávání

Přeměna odpadních nádob na plasty, papír nebo sklo na různé herní situace (třídění odpadků jako hod na basketbalový koš) má zajímavý potenciál pozitivně ovlivnit návyky k recyklaci odpadů zejména u dětí.

⁶⁵ Bloomberg Philanthropies, "Santiago Tackles Childhood Obesity with Gamification," 3. března 2017, <https://www.bloomberg.org/blog/santiago-tackles-childhood-obesity-gamification/>.

→ Pořádek na veřejných prostranstvích: anketní odpadkový koš

Veřejný prostor

Speciálně upravený průhledný odpadkový koš s dvěma oddělenými částmi obsahuje jednoduchou anketní otázku. Hlasuje se vhozením odpadu (ideálně přesně vymezeného jako je žvýkačka) do nádoby s příslušnou odpovědí. Rutinní a často problémová činnost se tak mění v hru. Průběžné skóre odpovědí na otázku je kdykoliv vidět.



Obr. 17: Recyklace odpadu převedena na hru⁶⁶

Příklad dobré praxe: Využití gamifikace k posílení udržitelných forem dopravy ve Vídni

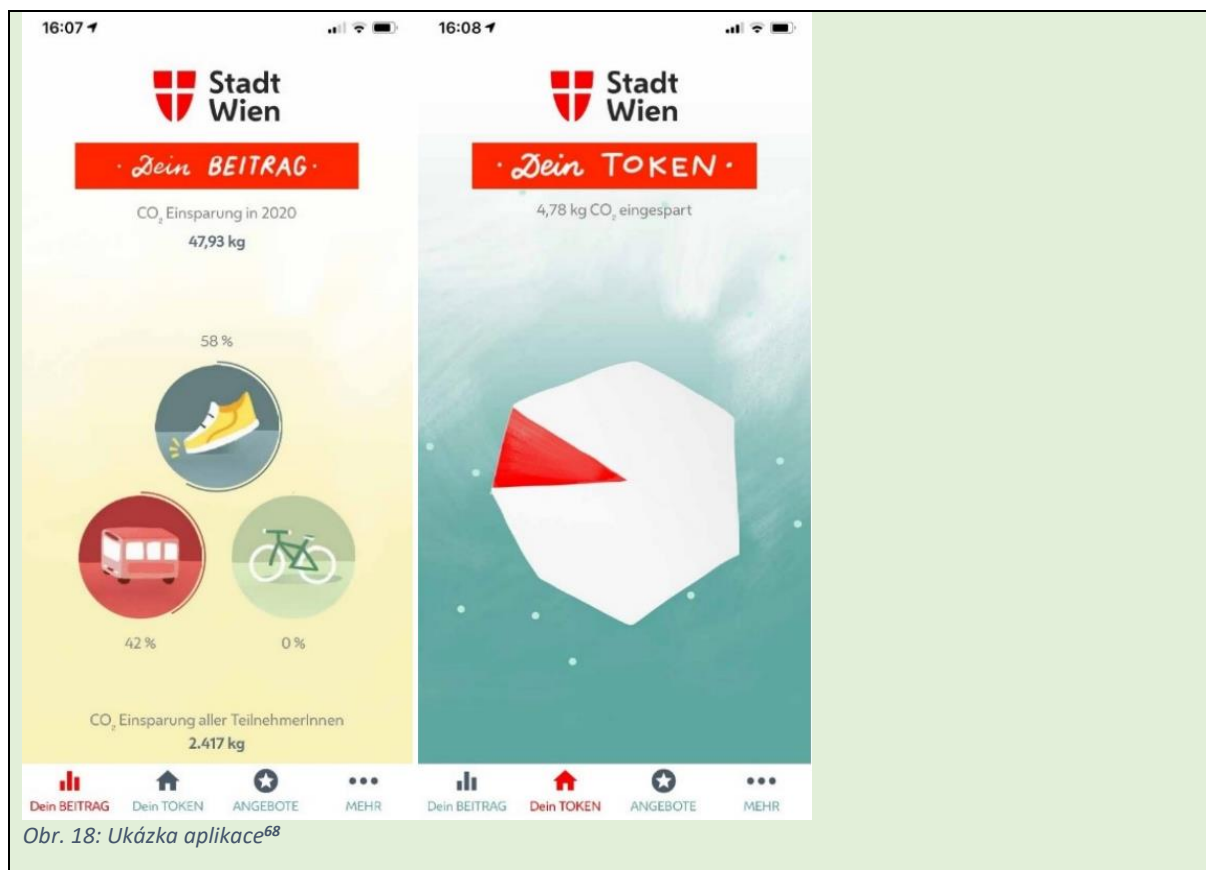
Vídeň je město pověstné aktivním bojem proti dopravní zátěži. Například tím, že předplatné na veřejnou dopravu stojí pouhé euro na den. Velmi inovativní je i nová mobilní aplikace založená na gamifikačních principech.

Smyslem aplikace je vyhodnocovat data o způsobu pohybu jejich uživatelů po městě, a pokud budou aktivně využívat veřejnou dopravou, jízdu na kole nebo vlastní nohy, tak budou postupně odměňováni žetony, které je v určité fázi možné vyměnit za vstup na kulturní akce jako je prohlídka městského muzea, galerie, divadla nebo na koncerty klasické hudby. Důležitá je preference nízkoemisní přepravy. Získání jednoho žetonu tak odpovídá 20 ušetřeným kilogramům CO₂ díky ekologičtějšímu způsobu pohybu po městě. Aktuální skóre i získané žetony aplikace přehledně zobrazuje.

Iniciátorem celého projektu je město Vídeň, které na něm spolupracuje s dalšími partnery, třeba Vídeňskou univerzitou. V roce 2021 má projekt po pilotní fázi, kdy se testoval na 1000 uživatelích, pauzu. Předpokládá se, že bude pokračovat v dalším testovacím režimu, s tím, že zájem o spolupráci projevil dalších devět kulturních organizací.⁶⁷

⁶⁶ Kolodko, Julia, Daniel Read a Taj Umar, "Using Behavioural Insights to Reduce Littering in the UK," 2016, <http://www.nudgeathon.com/wp-content/uploads/2016/01/CLUB-REPORT.pdf>.

⁶⁷ Digitales Wien, "A digital pilot and research project for playful rewards for climate-friendly behaviour", 2021, <https://digitales.wien.gv.at/en/projekt/culture-token/>



⁶⁸ Foster, Gillian Joanne and Lamura, Maddalena Josefin and Hackel, Jakob, "Kultur-Token Sustainable Business Model: Visualizing, Tokenizing, and Rewarding Mobility Behavior in Vienna", 2020, <https://epub.wu.ac.at/7777/1/Kultur-Token%20FBMC%20WorkingPaper.pdf>

Stručný slovník pojmů

Averze ke ztrátě

Újma ze ztráty je emocionálně vnímána jako významnější než ekvivalentní zisk.

Bias

Systematická chyba v úsudku, která veda ke zkreslení výsledků.

Bumerangový efekt

Opakný výsledek zamýšleného jednání, jeho důsledky se obrací proti původnímu záměru.

Evidence based policy

Veřejná politika založená na faktech.

Gamifikace

Využití herních prvků v neherních kontextech a situacích.

Heuristika

Mentální metoda řešení problémů založená na přibližné zkušenosti, odhadu, úsudku nebo tzv. zdravém rozumu.

Incentiva

Vnější podnět, jehož důsledkem je aktivace motivu k určitému jednání.

Kognitivní zkreslení

Systematická a opakovaná chyba v řadě různých myšlenkových procesů (vzpomínky, odhady apod.).

Nudge

Metoda behaviorální ekonomie, která předvídatelně mění lidské rozhodování prostřednictvím jednoduchých postrčení (např. informace o spálených kaloriích na schodech).

Prokrastinace

Opakované odkládání plnění povinností a úkolů.

Randomizovaná kontrolovaná studie

Metoda vyhodnocování účinnosti různých variant behaviorálních impulsů.

Referenční síť

Vliv určitých sociálních skupin, kterými jsou lidé obklopeni.

Reciprocita

Podvědomé oplácení dobrých služeb, které byly lidem prokázány.

Salience

Zvýraznění nebo ještě konkrétněji zvýšení nápadnosti dané věci ve vztahu k okolí.

Status quo

Současný stav.

Zdroje literatury

- “Aplikace Daruju Krev,” 2021. <https://app.darujukrev.cz/>.
- Ariely, Dan, Anat Bracha a Stephan Meier. “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially.” *American Economic Review* 99, 1 (2009): 544–55. <https://doi.org/10.1257/AER.99.1.544>.
- Baca-Motes, Katie, Amber Brown, Ayelet Gneezy, Elizabeth A. Keenan a Leif D. Nelson. “Commitment and Behavior Change: Evidence from the Field.” *Journal of Consumer Research* 39, 5 (2013): 1070–84. <https://doi.org/10.1086/667226>.
- Banks, Sara M., Peter Salovey, Susan Greener, Alexander J. Rothman, Anne Moyer, John Beauvais a Elissa Epel. “The Effects of Message Framing on Mammography Utilization.” *Health Psychology* 14, 2 (1995): 178–84. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.14.2.178>.
- Behavioural Insights Limited. *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Behavioural Insights Limited, 2014.
- Bloomberg Philanthropies. “Santiago Tackles Childhood Obesity with Gamification,” 3. března 2017. <https://www.bloomberg.org/blog/santiago-tackles-childhood-obesity-gamification/>.
- Bonan, Jacopo, Cristina Cattaneo, Giovanna d’Adda a Massimo Tavoni. “The Interaction of Descriptive and Injunctive Social Norms in Promoting Energy Conservation.” *Nature Energy* 5, 11 (2020): 900–909. <https://doi.org/10.1038/s41560-020-00719-z>.
- Bryan, Gharad, Dean Karlan a Scott Nelson. “Commitment Devices.” *Annual Review of Economics* 2, 1 (2010): 671–98. <https://doi.org/10.1146/annurev.economics.102308.124324>.
- Centre For Social Innovation. “Case Study: Green Footprints A Social Experiment to Nudge People towards Responsible Litter Disposal,” 2015. https://www.keepbritaintidy.org/sites/default/files/resources/KBT_CFSI_Green_Footprints_Case_Study_2015.pdf.
- Česká školní inspekce. “Využívání Individuálních Výchovných Programů v Základních Školách,” 2017. http://www.csicr.cz/html/bulletinTest/resources/_pdfs_/6550999dd54ebcc4f2c2eaf430464e4a_24.pdf.
- Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Collins, 2007.
- Cialdini, Robert B., Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads a Patricia L. Winter. “Managing Social Norms for Persuasive Impact.” *Social Influence* 1, 1 (2006): 3–15. <https://doi.org/10.1080/15534510500181459>.
- Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled a Lennart Nacke. “From Game Design Elements to Gamefulness.” In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11*, 9. New York, USA: ACM Press, 2011. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.
- Digitales Wien, “A digital pilot and research project for playful rewards for climate-friendly behaviour”, 2021, <https://digitales.wien.gv.at/en/projekt/culture-token/>.
- Disney’s Cheapskate Princess. “Disney World Tips for Kids: Food and Dining,” 4. února, 2018. <https://cheapskateprincess.com/disney-dining-tips-for-kids/>.
- Dolan, P., M. Hallsworth, D. Halpern, D. King, R. Metcalfe a I. Vlaev. “Influencing Behaviour: The Mindspace Way.” *Journal of Economic Psychology* 33, 1 (2012): 264–77.

- <https://doi.org/10.1016/J.JOEP.2011.10.009>.
- Dolan, Paul, Michael Hallsworth, David Halpern, Dominic King a Ivo Vlaev. *MINDSPACE: Influencing Behaviour for Public Policy*. Institute of Government, 2010.
<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>.
- Dorscheidt, Rob. "Gamification and Nudging: Two Sides of the Same Medal," 23. července, 2015.
<https://robdorscheidt.wordpress.com/2015/07/23/gamification-and-nudging-two-sides-of-the-same-medal/>.
- Evans, Blake. "Aiming To Reduce Cleaning Costs." *Works That Work*, 2013.
<https://worksthatwork.com/1/urinal-fly>.
- Fogg, B. J. "A Behavior Model for Persuasive Design." In *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology - Persuasive '09*, 350:1. New York, USA: ACM Press, 2009.
<https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>.
- Foster, Gillian Joanne and Lamura, Maddalena Josefin and Hackel, Jakob, "Kultur-Token Sustainable Business Model: Visualizing, Tokenizing, and Rewarding Mobility Behavior in Vienna", 2020,
<https://epub.wu.ac.at/7777/1/Kultur-Token%20FBMC%20WorkingPaper.pdf>.
- Frey, Bruno S. a Felix Oberholzer-Gee. "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out." *American Economic Review* 87, 4 (1997): 746–55.
<https://doi.org/10.2307/2951373>.
- Gneezy, Uri, Stephan Meier a Pedro Rey-Biel. "When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior." *Journal of Economic Perspectives* 25, 4 (2011): 191–210.
<https://doi.org/10.1257/JEP.25.4.191>.
- Gneezy, Uri a Aldo Rustichini. "A Fine Is a Price." *Journal of Legal Studies* 29, 1 PART I (2000): 1.
<https://doi.org/10.1086/468061>.
- Grazzini, Laura, Padmali Rodrigo, Gaetano Aiello a Giampaolo Viglia. "Loss or Gain? The Role of Message Framing in Hotel Guests' Recycling Behaviour." *Journal of Sustainable Tourism* 26, 11 (2018): 1944–66. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1526294>.
- Häusler, Robert M. "Nudging towards a Mobility and Citizen Management." LinkedIn, 30. června, 2019. <https://www.linkedin.com/pulse/nudging-towards-mobility-citizen-management-robert-m-häusler/>.
- Haynes, Laura, Ben Goldacre a David Torgerson. "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials," 2012. <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2013/06/TLA-1906126.pdf>.
- Itti, Laurent. "Visual Saliency." *Scholarpedia* 2, 9 (2007): 3327.
<https://doi.org/10.4249/scholarpedia.3327>.
- Jochelson, Karen. "Paying the Patient. Improving Health Using Financial Incentives," 2007.
https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/Paying_the_Patient.pdf.
- Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan, 2011.
- Kahneman, Daniel a Amos Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." In *Experiments in Environmental Economics*, 1:143–72, 2018. <https://doi.org/10.2307/1914185>.
- Kane, Robert L., Paul E. Johnson, Robert J. Town a Mary Butler. "A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior." *American Journal of Preventive Medicine* 27, 4 (2004): 327–52. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2004.07.002>.

- Kolodko, Julia, Daniel Read a Taj Umar. "Using Behavioural Insights to Reduce Littering in the UK," 2016. <http://www.nudgeathon.com/wp-content/uploads/2016/01/CLUB-REPORT.pdf>.
- Kormos, Christine, Robert Gifford a Erinn Brown. "The Influence of Descriptive Social Norm Information on Sustainable Transportation Behavior." *Environment and Behavior* 47, 5 (2015): 479–501. <https://doi.org/10.1177/0013916513520416>.
- Lades, Leonhard K. a Liam Delaney. "Nudge FORGOOD." *Behavioural Public Policy*, 27. leden, 2020, 1–20. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.53>.
- Leclercq, Thomas, Ingrid Poncin a Wafa Hammedi. "Opening the Black Box of Gameful Experience: Implications for Gamification Process Design." *Journal of Retailing and Consumer Services* 52 (2020): 101882. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.07.007>.
- Levin, Irwin P. a Gary J. Gaeth. "How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product." *Journal of Consumer Research* 15, 3 (1988): 374. <https://doi.org/10.1086/209174>.
- Levin, Irwin P., Sandra L. Schneider a Gary J. Gaeth. "All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76, 2 (1998): 149–88. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>.
- Levitt, Steven D. a Stephen J. Dubner. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. Morrow, 2011.
- Lewin, Kurt a Martin Gold. "Intention, Will, and Need." In *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin Reader*, 363. American Psychological Association, 1999.
- Mantzari, Eleni, Florian Vogt, Ian Shemilt, Yinghui Wei, Julian P.T. Higgins a Theresa M. Marteau. "Personal Financial Incentives for Changing Habitual Health-Related Behaviors: A Systematic Review and Meta-Analysis." *Preventive Medicine*. Academic Press, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2015.03.001>.
- Město Veselí nad Moravou. Obecně závazná vyhláška č. 1/2019 o místních poplatcích (2019). https://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=611892.
- Morris, Michael W., Ying-yi Hong, Chi-yue Chiu a Zhi Liu. "Normology: Integrating Insights about Social Norms to Understand Cultural Dynamics." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 129 (2015): 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.03.001>.
- nudgeunitgreece.com, 2020, <https://nudgeunitgreece.com/en/2019/06/07/31-nudges-for-sustainable-waste-management/>.
- OECD. *OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework*. OECD, 2019. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.
- Olejniczak, Karol, Paweł Śliwowski a Frans Leeuw. "Comparing Behavioral Assumptions of Policy Tools: Framework for Policy Designers." *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 22, 6 (2020): 498–520. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1808465>.
- Pellerano, José A., Michael K. Price, Steven L. Puller a Gonzalo E. Sánchez. "Do Extrinsic Incentives Undermine Social Norms? Evidence from a Field Experiment in Energy Conservation." *Environmental and Resource Economics* 2016 67:3 67, 3 (2016): 413–28. <https://doi.org/10.1007/S10640-016-0094-3>.
- Peters, John, Jimikaye Beck, Jan Lande, Zhaoxing Pan, Michelle Cardel, Keith Ayooob a James O. Hill. "Using Healthy Defaults in Walt Disney World Restaurants to Improve Nutritional Choices." *Journal of the Association for Consumer Research* 1, 1 (2016): 92–103.

- <https://doi.org/10.1086/684364>.
- Rae, Brian, Douglas Eadie a Martine Stead. "Implementation Toolkit: Promoting the Use of Street Litter Bins," 2015. [https://www.zerowastescotland.org.uk/sites/default/files/ZWS Litter Nudge Study.pdf](https://www.zerowastescotland.org.uk/sites/default/files/ZWS_Litter_Nudge_Study.pdf).
- Reed, Derek, Christopher Niileksela a Brent Kaplan. "Behavioral Economics: A Tutorial for Behavior Analysts in Practice." *Behavior Analysis in Practice* 6, 1 (2013): 34–54. <https://doi.org/10.1007/BF03391790>.
- Schenk, Deborah. "Exploiting the Saliency Bias in Designing Taxes." *SSRN Electronic Journal* 28, 2 (2012): 253–311. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1661322>.
- Schultz, P Wesley. "Changing Behavior With Normative Feedback Interventions: A Field Experiment on Curbside Recycling." *Basic and Applied Social Psychology* 21, 1 (1999): 25–36. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2101_3.
- Sičáková-Beblavá, Emília, Matúš Sloboda, Patrik Pavlovský a Roman Burič. *Behaviorálna politika pre miestnu samosprávu: Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách*, 2020.
- State of New South Wales a Environment Protection Authority. *Identifying Effective Strategies to Reduce Cigarette Butt Litter*. Environment Protection Authority, 2019. <https://www.epa.nsw.gov.au/-/media/epa/corporate-site/resources/litter/19p1840-butt-litter-trial-report.pdf?la=en&hash=D28C9E091A7082F33942BD278C8F8D258637A7C6>.
- Sunstein, Cass R. "Nudges That Fail." *SSRN Electronic Journal*, 2016. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2809658>.
- Sutherland, Kim, Jon B. Christianson a Sheila Leatherman. "Impact of Targeted Financial Incentives on Personal Health Behavior." *Medical Care Research and Review* 65, 6_suppl (2008): 36S–78S. <https://doi.org/10.1177/1077558708324235>.
- Thaler, Richard H. a H. M. Shefrin. "An Economic Theory of Self-Control." *Journal of Political Economy* 89, 2 (1981): 392–406. <https://doi.org/10.1086/260971>.
- Thaler, Richard H. a Cass R. Sunstein. *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Penguin, 2009.
- . *Nudge (Šťouch) : Jak Postrčit Lidi k Lepšimu Rozhodování o Zdraví, Majetku a Šťěstí*. Albatros Media, 2010.
- The Decision Lab. "Framing Effect - Biases & Heuristics," 2021. <https://thedeisionlab.com/biases/framing-effect/>.
- Titmuss, Richard Morris. *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. Allen & Unwin, 1970.
- Tversky, Amos a Daniel Kahneman. "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." *Science* 211, 4481 (1981): 453–58. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>.
- Tversky, Amos a Daniel Kahneman. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185, 4157 (1974): 1124–31. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
- Vend, Vic. "Stairs on My College Campus Show How Many Calories You Burn When Taking the Stairs," 2021. <https://cz.pinterest.com/pin/26740191523750999/>.
- Vlaev, Ivo, Dominic King, Ara Darzi a Paul Dolan. "Changing Health Behaviors Using Financial Incentives: A Review from Behavioral Economics." *BMC Public Health* 19, 1 (2019): 1–9.

<https://doi.org/10.1186/s12889-019-7407-8>.

Willis, Lauren E. "When Nudges Fail: Slippery Defaults." *SSRN Electronic Journal* 80, 3 (2012): 1155–1229. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2142989>.

Young, H. Peyton. "The Evolution of Social Norms." *Annual Review of Economics* 7, 1 (2015): 359–87. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115322>.

Zichermann, Gabe a Christopher Cunningham. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. *Gamification by Design*. O'Reilly Media, 2011.

Seznam obrázků

Obr. 1: Salienční moucha na pisoárech v Amsterdamu	22
Obr. 2: Podsvícený symbol tramvaje	24
Obr. 3: Barevně oddělený pás pro cyklisty ²⁶	24
Obr. 4: Vizuální iluze vznášejícího se přechodu ²⁶	25
Obr. 5: Upozornění na směr jedoucích aut ²⁶	25
Obr. 6: Původní a nový stav košů s využitím prvků salience	26
Obr. 7: Vysvětlení efektu rámování na obalu od jogurtu	27
Obr. 8: Počet spálených kalorií po vystoupení schodů.....	30
Obr. 9: Pokuta 80\$ nebo pár kroků ke koši?“ Jednoduchý text na samolepce s využitím averze ke ztrátě	31
Obr. 10: Ukázka přednastavených zdravých menu u Disneyho, např. Chicken Brochette je kuřecí doplněné o salát a ovocnou mísu.....	32
Obr. 11: Formulář pro hosty hotelu s možností zavát se k opětovnému používání ručníků během pobytu ⁴³	35
Obr. 12: "9 z 10 lidí platí své daně včas"	39
Obr. 13: Ukázka gamifikačních principů v aplikaci Daruj krev.....	43
Obr. 15: Recyklace odpadu převedena na hru	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 14: Anketní koš na nedopalky od cigaret ve Zlíně.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 16: Ukázka vizuální prezentace hodnocení za dosažení cílů	47

Prohlášení autorů metodiky

Prohlašujeme, že zpracovaná **metodika nezasahuje do práv jiných osob z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví**. Prohlašuji, že **souhlasíme s uveřejněním metodiky na webových stránkách MMR ČR**.