

Disertační práce

Implementace konceptu smart governance s využitím poznatků behaviorální ekonomie

**Implementation of smart governance concept using findings from
behavioral economics**

Autor: **Ing. Filip Kučera**

Studijní program: P6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Zlín, prosinec, 2022

© Filip Kučera

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis**.
Publikace byla vydána v roce 2022

Klíčová slova: *behaviorální ekonomie, behaviorální intervence, behaviorální veřejná politika, nudge, smart governance, územní samospráva*

Key words: *behavioral economics, behavioral intervention, behavioral public policy, nudge, smart governance, local government*

Práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho moudrost, trpělivost, podnětné připomínky a vždy inspirativní debaty během konzultací disertační práce.

Děkuji všem kolegům a kolegyním z Ústavu regionálního rozvoje, veřejné správy a práva za podporu a trpělivost během doktorského studia. Jmenovitě děkuji Ing. Lence Smékalové, Ph.D., Ing. Martinu Horákovi, Ph.D. a Ing. Lukáši Dankovi, Ph.D. – milým spolupracovníkům a spolupracovnici při práci na výzkumu.

Děkuji doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za důležité připomínky a konzultace při dokončování disertační práce.

Děkuji i všem dalším kolegům a kolegyním z hospodářského oddělení, referátů, sekretariátů a dalších součástí FaME, kteří sice nejsou tolik vidět, ale vytváří skvělé zázemí pro naše vědecké bádání.

A děkuji taky Lucii a omlouvám se za všechny nesplněné sliby. Teď bude o jednu velkou výmluvu méně.

*Existence, well, what does it matter?
I exist on the best terms I can
The past is now part of my future
The present is well out of hand*

Ian Curtis

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá implementací poznatků behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv. Výzkum propojuje témata behaviorální ekonomie a konceptu smart governance, k jehož dílčí části zaměřené na kvalitu rozhodování je přistoupeno originálním způsobem s akcentem právě na uplatnění poznatků behaviorální ekonomie. Téma práce reaguje na zjevný deficit ve výzkumu behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv. V literární rešerši jsou představeny nejpodstatnější teoretické teze v souvislosti s problematikou behaviorální ekonomie, behaviorální veřejné politiky a smart governance. Výzkumná část využívá multimetodický přístup. Pro zodpovězení výzkumných otázek byly využity výsledky experimentálních šetření i polostrukturovaných rozhovorů. Vyhodnocení experimentálních šetření potvrdilo, že rozhodování zaměstnanců územních samospráv je ovlivněno kognitivními zkresleními kotevní a rámování. Pro posouzení míry dopadu zkreslení na rozhodování respondentů byla posuzována také velikost účinku. Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů popsalo problémy a výzvy územních samospráv, který byly zasazeny do kontextu behaviorální ekonomie. Návazně byly identifikovány konkrétní behaviorální intervence v souladu s rámcem MINDSPACE. Výsledky disertační práce přispívají k diskusi na aktuální téma uplatnění poznatků behaviorální ekonomie při zlepšování fungování územních samospráv. Představují konkrétní evidenci o dopadech kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv i návrh behaviorálních intervencí reagujících na zjištěné výzvy a problémy.

ABSTRACT

The doctoral thesis deals with the implementation of the findings of behavioral economics at the level of local governments. The research connects the topics of behavioral economics and the concept of smart governance, especially the part focused on the quality of decision-making is approached in an original way with an emphasis on the application of the knowledge of behavioral economics. The topic of the thesis responds to the obvious deficit in behavioral economics research at the level of local governments. The literature review presents the most important theoretical findings in connection with the issue of behavioral economics, behavioral public policy and smart governance. The research part uses a multi-method approach. The results of experimental surveys and semi-structured interviews were used to answer the research questions. The evaluation of the experimental investigations confirmed that the decision-making of local government employees is influenced by cognitive biases of anchoring and framing. To assess the degree of impact of biases on respondents' decision-making, effect size was also assessed. The evaluation of semi-structured interviews described the problems and challenges of local governments, which were placed in the context of behavioral economics. Subsequently, specific behavioral interventions were identified in accordance with the MINDSPACE framework. The results of the dissertation contribute to the discussion on the current topic of applying the findings of behavioral economics in improving the functioning of local governments. They present concrete evidence of the impact of cognitive distortions on the decision-making of local government employees as well as a proposal for behavioral interventions responding to the identified challenges and problems.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ABSTRACT	5
SEZNAM ZKRATEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
1. ÚVOD	13
2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	14
2.1 Behaviorální ekonomie	14
2.1.1 Základní teoretická východiska a stručné dějiny behaviorální ekonomie	14
2.1.2 Definiční vymezení behaviorální ekonomie.....	15
2.1.3 Heuristiky a kognitivní zkreslení.....	16
2.2 Smart governance a behaviorální ekonomie	21
2.2.1 Definiční vymezení smart governance	21
2.2.2 Behaviorální ekonomie v konceptu smart governance.....	23
2.3 Behaviorální veřejná politika.....	23
2.3.1 Definiční vymezení a kontext vzniku behaviorální veřejné politiky.....	24
2.3.2 Behaviorální veřejná politika v praxi institucí	25
2.3.3 Behaviorální intervence	28
2.3.4 Libertariánský paternalismus a nudge	34
2.3.5 Rámce a metodiky pro aplikaci ve veřejné správě	39
2.3.6 Kritická reflexe behaviorální veřejné politiky.....	46
2.4 Shrnutí současného stavu a identifikace výzkumné mezery	47
3. Cíl a výzkumné otázky disertační práce.....	50
3.1 Výzkumný problém a hlavní cíl.....	50
3.2 Výzkumné otázky	52
4. Použité metody sběru a vyhodnocení dat.....	55
4.1 Literární rešerše.....	55

4.2	Polostrukturované rozhovory	55
4.3	Tematická analýza	56
4.4	Randomizované kontrolované studie	56
4.5	Statistické testování hypotéz	57
5.	Výsledky experimentálních šetření: Kognitivní zkreslení kotvení a rámování v kontextu územní samosprávy	59
5.1	Metodický postup	59
5.1.1	Účastníci experimentálních šetření	59
5.1.2	Průběh experimentálních šetření	59
5.1.3	Vyhodnocení experimentálních šetření	60
5.2	Výsledky experimentálního šetření vlivu kognitivního zkreslení kotvení na rozhodovací proces zaměstnanců územní samosprávy	60
5.2.1	Experimentální šetření č. 1: Kotvení v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“	60
5.2.2	Experimentální šetření č. 2: Kotvení v rozhodovacím scénáři „nákup televize“	64
5.3	Výsledky experimentálního šetření vlivu kognitivního zkreslení rámování na rozhodovací proces zaměstnanců územní samosprávy	68
5.3.1	Experimentální šetření č. 3: Rámování riskantní volby v rozhodovacím scénáři „Problém s asijskou nemocí“	68
5.3.2	Experimentální šetření č. 4: Rámování atributu v rozhodovacím scénáři „Pořízení nového systému pro evidenci docházky“	73
5.4	Souhrnné zhodnocení	78
6.	Výsledky polostrukturovaných rozhovorů: Územní samospráva v kontextu behaviorální ekonomie	80
6.1	Metodický postup	80
6.1.1	Účastníci polostrukturovaných skupinových rozhovorů	80
6.1.2	Průběh polostrukturovaných skupinových rozhovorů	80
6.1.3	Vyhodnocení polostrukturovaných skupinových rozhovorů	81
6.2	Výsledky tematické analýzy rozhovorů	82
6.3	Rámec MINDSPACE a návrh behaviorálních intervencí	97

6.3.1	Postup a kritéria pro formulaci behaviorální intervence	97
6.3.2	Návrh behaviorálních intervencí	98
6.4	Souhrnné zhodnocení.....	108
7.	Přínosy a limity výzkumu	111
7.1	Přínos práce pro teorii.....	111
7.2	Přínos práce pro praxi	111
7.3	Limity výzkumu.....	112
8.	Závěr.....	113
	Seznam použité literatury	115
	SEZNAM PUBLIKAČNÍCH AKTIVIT AUTORA.....	140
	ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA.....	142
	PŘÍLOHA.....	144

SEZNAM ZKRATEK

BIT Behavioural Insights Team

DVC Dílčí výzkumný cíl

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

RCT Randomized Controlled Trial (randomizovaná kontrolovaná studie)

VO Výzkumná otázka

WHO World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hodnotová funkce prospektové teorie, Kahneman a Tversky (1979)	20
Obrázek 2: Behaviorální model procesů ve veřejných politikách. Upraveno podle Ewert a kol. (2021)	27
Obrázek 3 Kategorizace intervencí podle Olivera (2015).....	29
Obrázek 4 Výzkumný problém v širších souvislostech (vlastní zpracování)	50
Obrázek 5 Postup realizace výzkumné části (vlastní zpracování)	51
Obrázek 6 Testování hypotézy H3	72
Obrázek 7 Testování hypotézy H4	77
Obrázek 8 A. Spolupráce v organizaci – subtémata (vlastní zpracování).....	87
Obrázek 8 B. Procesní postupy a digitalizace – subtémata (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 8 C. Výkon pracovních činností – subtémata (vlastní zpracování)	90
Obrázek 8 D. Komunikace a vztahy s veřejností – subtémata (vlastní zpracování)	91
Obrázek 8 E. Poskytování služeb – subtémata (vlastní zpracování).....	93
Obrázek 8 F. Řízení lidských zdrojů – subtémata (vlastní zpracování).....	95
Obrázek 9 Souhrn identifikovaných problémových oblastí (vlastní zpracování)	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled rozdílů mezi hlavními typy rámování, vlastní zpracování podle Levin a kol. (1998).....	19
Tabulka 2 Nástroje pro behaviorální změny ve veřejném sektoru. Upraveno podle Tummers (2019).....	29
Tabulka 3 Taxonomie intervence ve veřejné politice. Upraveno podle Loewenstein & Chater (2017).....	31
Tabulka 4 Charakteristiky, podle kterých je možné rozlišovat koncepty Nudge a Boost. Upraveno podle Hertwig a Grüne-Yanoff (2017)	33
Tabulka 5 Kategorizace typů nudge 1 a 2 a příklady intervencí. Upraveno podle P. G. Hansen a Jespersen (2013).....	37
Tabulka 6 Kategorizace nudges a použitých technik. Upraveno podle Münscher a kol. (2016)	38
Tabulka 7 Souhrnný přehled komponent rámce MINDSPACE. Vlastní zpracování podle Dolan a kol. (2012).....	42
Tabulka 8 Principy rámce EAST. Vlastní zpracování podle Behavioural Insights Team (2014).....	43
Tabulka 9 Charakteristika kroků rámce BASIC. Upraveno podle (OECD, 2019)	44
Tabulka 10 Design rozhodovacího scénáře	61
Tabulka 11 Výsledky testování ověření randomizace respondentů	62
Tabulka 12 Charakteristiky respondentů podle pohlaví	62
Tabulka 13 Charakteristiky respondentů podle věku	63
Tabulka 14 Charakteristiky respondentů podle pozice.....	63
Tabulka 15 Testování hypotézy H1	63
Tabulka 16 Design rozhodovacího scénáře	65
Tabulka 17 Výsledky testování ověření randomizace respondentů	66
Tabulka 18 Charakteristiky respondentů podle pohlaví	66
Tabulka 19 Charakteristiky respondentů podle věku	66
Tabulka 20 Charakteristiky respondentů podle pozice.....	67
Tabulka 21 Výsledky testování hypotézy H2	67
Tabulka 22 Design rozhodovacího scénáře	69
Tabulka 23 Výsledky testování ověření randomizace respondentů	70
Tabulka 24 Charakteristiky respondentů podle pohlaví	71
Tabulka 25 Charakteristiky respondentů podle věku	71

Tabulka 26 Charakteristiky respondentů podle pozice	71
Tabulka 27 Testování hypotézy H3	72
Tabulka 28 Design rozhodovacího scénáře	74
Tabulka 29 Výsledky chí-kvadrát testů pro ověření úspěšnosti randomizace	75
Tabulka 30 Charakteristiky respondentů podle pohlaví.....	76
Tabulka 31 Charakteristiky respondentů podle věku	76
Tabulka 32 Charakteristiky respondentů podle pozice	76
Tabulka 33 Testování hypotézy H4.....	77
Tabulka 34 Přehled výsledků tematické analýzy rozhovorů (vlastní zpracování)	82
Tabulka 35 Téma intervence: Problémy s výběrem vhodných zaměstnanců (vlastní zpracování)	99
Tabulka 36 Téma intervence: Nižší míra využívání online plateb (vlastní zpracování)	100
Tabulka 37 Téma intervence: Nedodržování pravidel pro třídění odpadu (vlastní zpracování)	102
Tabulka 38 Témata intervence: Nedostatečný časový prostor na soustředěnou práci (vlastní zpracování)	102
Tabulka 39 Témata intervence: Stresové situace a malý důraz na spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 40 Témata intervence: Neefektivní výběr a opakované posílání upomínek při výběru pokut a místních poplatků (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 41 Témata intervence: Nedodržování pravidel pro používání nových nástrojů a výkon práce (vlastní zpracování).....	106
Tabulka 42 Téma intervence: Uvádění nesprávných informací při využívání služeb (vlastní zpracování)	107
Tabulka 43 Téma intervence: Zaměstnanci nevyužívají systém příspěvků na penzijní pojištění (vlastní zpracování).....	108

1. ÚVOD

Tématem disertační práce je implementace poznatků behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv. Výzkum originálním způsobem propojuje poznatky behaviorální ekonomie a doménu kvalita rozhodování jako součást konceptu smart governance.

V literární rešerši je nejprve představen historický vývoj behaviorální ekonomie jako vědní disciplíny. Pozornost je věnována rozdílům oproti tradičnímu pojetí neoklasické ekonomie. Mezi nejpodstatnější teorie rozhodovacího procesu, které formovaly další vývoj behaviorální ekonomie, patří Teorie očekávaného užitku (von Neumann a Morgenstern, 1944), Teorie omezené racionality (Simon, 1955) a Prospektová teorie (Kahneman a Tversky, 1979). Následuje popis systematických odchylek od racionálního rozhodování označovaných jako kognitivní zkreslení (Tversky a Kahneman, 1974). Další část práce předkládá definiční vymezení konceptu smart governance, kdy je zdůrazněna doména rozhodovacích procesů a vazba na behaviorální ekonomii. Kapitola věnovaná behaviorální veřejné politice, kterou Oliver (2019) charakterizuje jako aplikaci poznatků z behaviorálních věd do designu veřejných politik, kromě definičního vymezení přibližuje historický vývoj, aplikaci v praxi, typologii intervencí nebo přehled rámců a metodik. Zvláštní pozornost je věnována konceptu libertariánského paternalismu a přístupu nudge, protože právě publikace knihy Nudge (Thaler a Sunstein, 2009) je často považovaná za milník v implementaci behaviorálních poznatků do veřejné správy.

Výzkumná část disertační práce rozebírá výsledky experimentálních šetření a polostrukturovaných rozhovorů, jejichž ambicí je naplnění hlavního cíle a nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Hlavním cílem práce je prozkoumat vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv (VO1, VO2) a vymežit možnosti implementace poznatků behaviorální ekonomie při řešení problémů a výzev územních samospráv (VO3, VO4).

2. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

2.1 Behaviorální ekonomie

Kapitola přibližuje historické kořeny behaviorální ekonomie a hlavní rozdíly oproti tradičnímu normativnímu pojetí neoklasické ekonomie. Jsou rozebrány základní teorie rozhodovacího procesu, které formovaly další vývoj behaviorální ekonomie jako svébytné vědecké disciplíny. Heuristiky a kognitivní zkreslení jsou představena jako základní stavební kameny výzkumu v behaviorální ekonomii.

2.1.1 Základní teoretická východiska a stručné dějiny behaviorální ekonomie

Vzhledem k tomu, že ekonomie je věda zabývající se alokací zdrojů ze strany individualit, kolektivních institucí a trhů, měla by se podle Camerera (1999) opírat o psychologii individuálního chování stejně jako chemie o fyziku nebo antropologie o poznatky archeologie. Autor tvrdí, že ekonomové využívají modely, které jsou vzhledem k poznatkům psychologie hrubě nekonzistentní. Až nástup behaviorální ekonomie přináší poznatky z psychologie doplněné o matematický aparát a snahu o vysvětlování dat z praxe, což ekonomii odlišuje od ostatních sociálních věd. (Camerer, 1999)

Behaviorální ekonomie rozvíjí teze nejdůležitějších teorií rozhodovacího procesu jako Teorie očekávaného užitku (von Neumann a Morgenstern, 1944), Teorie omezené racionality (Simon, 1955) a Prospektová teorie (Kahneman a Tversky, 1979).

Dlouho dominantní Teorie očekávaného užitku (von Neumann & Morgenstern, 1944) popisuje, že se lidé při rozhodování řídí velikostí užitku jednotlivých výsledků určité rozhodovací alternativy s přihlédnutím k pravděpodobnosti, s jakou mohou výsledky nastat. Von Neumann a Morgenstern (1944) popsali soubor axiomatických pravidel a předpoklady racionálního rozhodování. V 50. letech Simon (1955) zásadně přispěl k propojení psychologie a ekonomie. Podle Camerera (1999) Simon obhajoval teorie individualismu v ekonomii na základě algoritmů popisujících kognitivní mechanismy a definoval Teorii omezené racionality, která ovlivňuje lidská rozhodnutí. Simon (1955) popsal, že lidé jsou obdařeni omezenou racionalitou a při vyhodnocování informací, které jsou často nesrozumitelné nebo nekompletní, mají tendenci volit spíše uspokojivá než optimální nebo dokonalá řešení. Autor také zpochybňuje rozšířený koncept neoklasické ekonomie homo economicus, který člověka považuje za racionálně přemýšlející entitu, která sleduje vlastní zájmy a volí optimální rozhodnutí maximalizující užitek. Simon (1955) vysvětluje, že lidská racionalita je omezená, protože existují limity v kognitivní kapacitě, dostupných informacích i času. Podle Giloviche a kol. (2002) je Teorie omezené racionality hlavním předpokladem pro další rozvoj výzkumu heuristik a duálního modelu myšlení,

stejně jako jedním z psychologických fundamentů behaviorální ekonomie. Podobně argumentují Battaglio a kol. (2019), podle kterých Simonova konceptualizace preference uspokojivého řešení před optimálním vytvořila prostor pro další práce zaměřené na realističtější popis lidského rozhodování. Fabian a Pykett (2022) zdůrazňují, že tradiční teorie chování předpokládající lidskou racionalitu a maximalizaci užítka nereflektují empirickou realitu. Podle Thaler a Sunsteina (2009) lidé v celé řadě oblastí postrádají jasné, stabilní a dobře uspořádané preference a jejich rozhodování je silně ovlivňováno kontextem, ve kterém se odehrává.

Straßheim a Beck (2019) zdůrazňují v rozvoji behaviorální ekonomie přínos výzkumu rozhodovacích zkratk heuristik a kognitivních zkreslení Tverského a Kahnemana (1974). Oba autoři navázali na práci Simona a formulovali Prospektovou teorii, která se stala základem pro další rozvoj behaviorálních věd. Prospektová teorie Kahnemana a Tverského (1979) popsala, že lidé hodnotí užitek určitých alternativ ve vztahu k referenčnímu bodu. Hodnocení užitečnosti se liší v návaznosti na to, jestli je alternativa vzhledem k referenčnímu bodu výsledkem zisků nebo ztrát, přičemž podle Prospektové teorie se oproti referenčnímu bodu ztráty jeví jako větší než zisky stejného rozsahu. Jedinec tak vykazuje averzi k riziku v oblasti zisků, a naopak zálibu v riziku v oblasti ztrát oproti referenčnímu bodu. Prospektová teorie společně s heuristikami a kognitivními zkresleními je detailněji popsána v další části práce.

Kahneman (2011) v souladu s řadou dalších autorů věnujících se duální rozhodovací teorii (Evans, 2003; Groves a Thompson, 1970; Stanovich a West, 2000) **rozeřil dva systémy myšlení**. Systém 1 zahrnuje automatické (rychlé) myšlení, které se opírá o využití heuristik (např. ranní cesta do práce). Nejde o kognitivně náročné operace a jsou většinou dostačující, někdy však dochází ke zkreslením a systematickým chybám v úsudku. Systém 2 je kognitivně náročné reflektivní (pomalé) myšlení, které vyžaduje plnou koncentraci (např. vyřešení složité matematické rovnice). (Kahneman, 2011)

2.1.2 Definiční vymezení behaviorální ekonomie

Skutečnost, že odchylky od racionálního rozhodování jsou systematické a tím pádem i predikovatelné, vedla k prudkému rozvoji behaviorální ekonomie v posledních letech (Camerer, 1999; Chetty, 2015; Leonard, 2008; Loewenstein a Chater, 2017; Oliver, 2019; Thaler a Benartzi, 2004). **Behaviorální ekonomie** je vědecká disciplína, která **studuje dopady psychologických, kognitivních, emocionálních kulturních a sociálních faktorů na rozhodování individualit i institucí** a vyhodnocuje rozdíly v rozhodování oproti modelům neoklasické ekonomické teorie (Teitelbaum a Zeiler, 2018). Camerer a kol. (2004) popisují behaviorální ekonomii jako přístup k porozumění rozhodovacímu procesu a chování, který integruje behaviorální vědy s ekonomickými principy.

Podle Reeda a kol. (2013) behaviorální ekonomové zastávají postoj, že jednotlivci – bez ohledu na jejich věk nebo inteligenci – jsou spíše krátkozrací,

pokud jde o to, co je pro ně nejlepší. Behaviorální ekonomie počítá s iracionalitou v rozhodovacím procesu, lidé tak podléhají pokušením a mají tendenci dělat špatná rozhodnutí, i když je zřejmé, že jsou k dispozici z dlouhodobého hlediska lepší možnosti (Reed kol., 2013). Podobně k definici behaviorální ekonomie přistupují Thaler a Sunstein (2009), kteří místo neoklasického modelu racionálního homo economicus popisují člověka, který žije okamžikem, podceňuje dlouhodobé důsledky, věnuje malou pozornost detailu i analýze nákladů a přínosů plynoucích z určitého chování.

2.1.3 Heuristiky a kognitivní zkreslení

Kahneman popsal (2011) heuristiku jako jednoduchou mentální zkratku, která zjednodušuje a asistuje při rozhodování a pomáhá najít „adekvátní, i když často nedokonalé odpovědi na obtížné otázky“. Thaler a Benartzi (2004) pro heuristiky používají označení pravidlo palce („*rule of thumb*“).

Podle Tverského a Kahnemana (1974) existuje omezené množství heuristických principů, které redukuje komplexní úkoly posuzování pravděpodobností a odhadování výsledků na jednoduché úsudkové operace. Simon (1955) heuristiky popsal v souvislosti s konceptem omezené racionality, která způsobuje, že jsou využívány ke zvládnutí úkolů komplexního reálného života.

Spoléhání na heuristiky může vést k systematickým kognitivním zkreslením, kdy rozhodnutí neodpovídá normativnímu stavu věcí, pokud by byly vzaty do úvahy všechny okolnosti a odpovídající informace (Kahneman a kol., 1982). Pro kognitivní zkreslení se často používá označení bias. Heuristiky a kognitivní zkreslení fungují na podvědomé úrovni (Simon, 1978).

Systematické odchylky od principů logiky a pravděpodobnosti jsou známé jako kognitivní zkreslení a podle Tverského a Kahnemana (1974) jsou důsledkem toho, že lidé využívají rychlé ale často klamavé heuristiky. Haselton (2015) popisuje zkreslení jako stav, kdy lidská kognice spolehlivě produkuje závěry, které jsou systematicky odchylené od určitých aspektů objektivní reality. Kognitivní zkreslení úzce souvisí s teorií duálních rozhodovacích procesů, podle které se lidé rozhodují ve dvou kognitivních systémech (Evans, 2003), které jsou detailněji popsány v přechozí části. Využívání heuristik se odehrává v automatickém systému myšlení 1 (Kahneman, 2011).

Uveďme jen několik nejznámějších kognitivních zkreslení. Konfirmační zkreslení znamená, že lidé interpretují nebo hledají informace, které jsou v souladu s jejich existujícími představami (Nickerson, 1998). V případě rámování lidé reagují na stejný typ informace rozdílným způsobem podle toho, jestli zasazena do pozitivního nebo negativního kontextu (Tversky a Kahneman, 1981). Status quo znamená, že lidé mají tendenci setrvat v aktuální situaci (Samuelson a Zeckhauser, 1988). Kotvení je pak ovlivňování číselného odhadu jedince na základě předem předložené informace o číselné hodnotě (Tversky a

Kahneman, 1974). Benson (2017) zmapoval až 200 známých kognitivních zkreslení.

V následující části jsou detailněji představena dvě z nejvýznamnějších a nejprozkoumanějších kognitivních zkreslení – kotvení a rámování. Na tuto je soustředěna pozornost také ve výzkumné části práce, kde jsou předmětem experimentálních šetření.

Kognitivní zkreslení kotvení

Kotvení představuje jedno z nejvýznamnějších kognitivních zkreslení, které hraje roli v řadě rozhodovacích situacích, a to i v kontextu veřejné správy. Kotvení popsali jako jednu ze základních rozhodovacích heuristik už Tversky a Kahneman (1974). Podle autorů představuje kotvení systematické usuzovací zkreslení, jehož podstatou je ovlivňování číselného odhadu jedince na základě předem předložené informace o číselné hodnotě. Podle autorů představuje efekt kotvení zkreslení, při kterém první informace, příp. informace zjištěná o daném předmětu v prvních okamžicích, ovlivňuje budoucí úsudek. Tversky a Kahneman (1974) na základě empirického výzkumu kotvení zjistili, že předložená číselná hodnota jako výchozí báze předznamenává následný rozdílný odhad, který se přibližuje účelově prezentované číselné informaci.

Kahneman a kol. (1982b) empiricky ověřovali kognitivní zkreslení kotvení, když návštěvníkům vědeckého muzea v San Franciscu položili otázku, aby odhadli výšku vůbec nejvyššího sekvoje. Polovina návštěvníků měla před otázkou číselnou kotvu „*Je sekvoj vyšší než 1 200 stop?*“ a druhá polovina „*Je sekvoj nižší než 180 stop?*“ Výsledky mezi oběma skupinami se značně lišily, zatímco v první byl průměrný odhad výšky sekvoje 844 stop, ve druhé to bylo 282 stop. Efekt kotvení potvrdily také další studie v podobném aranžmá v řadě různých oblastí odhad pravděpodobností určitého jevu (Chapman a Johnson, 1999), odhad výkonosti sportovce (Cricher a Gilovich, 2008) nebo soudních rozhodnutí (Enough a Mussweiler, 2001). Furnham a Boo (2011) rozlišují kotvení na informativní (relevantní) a ne-informativní (irelevantní). Informativní kotvy mají k otázce v experimentu jasnou relevanci, např. popsána studie s odhadem výšky sekvoje (Kahneman a kol., 1982b). Na druhou stranu ne-informativní kotvy nemají s úkolem žádnou věcnou souvislost. Např. náhodné číslo na základě roztočení kola štěstí (Tversky a Kahneman, 1974), hod kostkou (Englich a kol., 2006) nebo číslo na dresu sportovce (Cricher a Gilovich, 2008). Také irelevantní informace však měly vliv na rozhodnutí účastníků výzkumů (Furnham a Boo, 2011).

Funkční mechanismus kotvení vysvětlují Epley a Gilovich (2005) tím, že lidé po zobrazení kotvy postupně přizpůsobují svůj odhad, dokud nedosáhnou uspokojivé odpovědi, ale vzhledem k tomu, že takové odhadování je kognitivně náročný proces, lidé nejsou ochotní mu věnovat více energie a jejich finální odhad je tak silně ovlivněn zobrazenou kotvou. Podle Stracka a Mussweilera (1997) patří kotvení mezi kognitivní zkreslení založená na asociacích, což znamená, že během

rozhodování jsou některé informace v mysli na základě selektivní dostupnosti více výrazné než jiné. Jinou perspektivu nabízí v kontextu rozsahu působení kotvy na úsudek Wegener a kol. (2001). Autoři zjistili, že při extrémních hodnotách číselné kotvy lidé zpochybňují její validitu nebo ji kompletně ignorují, což znamená menší změnu v jejich úsudku, a tedy i menší vliv efektu kotvení.

Furnham a Boo (2011) popisují, že k účinnosti efektu kotvení mohou vést také osobní charakteristiky každého člověka. Na základě obsáhlé literární rešerše identifikovali následujících pět faktorů, které mohou ovlivňovat náchylnost k efektu kotvení:

- nálada,
- znalosti, zkušenosti a expertíza,
- motivace, incentivy pro přesnost, předběžná varování,
- osobnostní rysy,
- kognitivní schopnosti.

Kognitivní zkreslení rámování

Kühberger (1998) popisuje kognitivní zkreslení rámování jako sémantickou manipulaci, kdy jsou prospekty z identické rozhodovací situace popsány rozdílným způsobem. Mechanismus účinku rámování byl dlouho vysvětlován jediný konceptem, a to prospektovou teorií Kahnemana a Tverského (1979), ze které vyplývá, že pozitivní nebo negativní rámování informace předurčuje, jak značná část psychologického významu funkce přispěje k vnímání hodnoty dané informace. Bless a kol. (1998) dávají prospektovou teorii do kontrastu s normativní rozhodovací teorií. Podle autorů v prospektové teorii působí na transformativní proces rozhodnutí hodnoty formulované jako zisky nebo ztráty a určené pravděpodobnosti mezi různými možnostmi. Individuální vnímání rozhodovacích parametrů je tak predikováno hypotetickými váhami jednotlivých možností s ohledem na to, jaká subjektivní váha je přiřazena stanoveným ziskům versus stanoveným ztrátám (Bless a kol., 1998). Podle Bellého a kol. (2018) lze rámování popsat jako kognitivní zkreslení, kdy individuality reagují systémově rozdílným způsobem na stejnou informaci v závislosti na způsobu nebo kontextu v jakém je prezentována. Olsen (2015) zdůrazňuje, že objektivně stejné informace mohou vést k systematicky rozdílným behaviorálním výsledkům právě v závislosti na způsobu rámování informace.

Levin a kol. (1998) vysvětlili, že existují různé typy rámování s rozdílnými mechanismy účinku a také detailněji popsali, jak různé typy rámování zahrnují kritické proměnné v prezentaci, zpracování a reakci na informace. Autoři popisují následující typy rámování:

- **rámování atributu**, což je souhrn charakteristik jedné věci v pozitivním nebo negativním kontextu,
- **rámování cíle** zaměřené na výsledky popsané jako zisky nebo ztráty jako důsledek určitého chování,

– **rámování riskantní volby.**

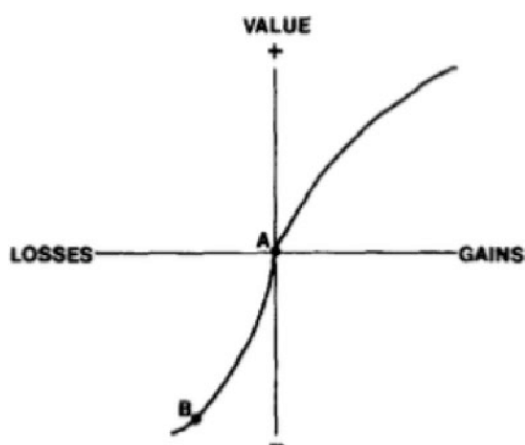
Tabulka 1 Přehled rozdílů mezi hlavními typy rámování, vlastní zpracování podle Levin a kol. (1998)

Typologie rámování	Co je rámováno	Na co to působí	Jak je efekt hodnocen
Riskantní volba	Sada možností s různou úrovní rizika	Preference k riziku	Srovnání možností pro riskantní volby
Atribut	Atributy nebo charakteristiky předmětu/události/služby	Ohodnocení předmětu/události/služby	Srovnání atraktivity hodnocení pro jednotlivé předmětu/události/služby nebo služby
Cíl	Důsledky nebo implikované cíle určitého chování	Dopady přesvědčení	Srovnání hodnocení osvojení určitého chování

Riskantní volba

V literatuře nejčastěji popisovaný efekt rámování je ztotožňován s rámováním riskantní volby podle Tverského a Kahnemana (1981). Výchozím podkladem je studie „Problém s asijskou nemocí“, kterou provedli Tversky a Kahneman (1981). V jejich studiích měli účastníci za úkol vybrat jednu ze dvou veřejných politik. Očekávané dopady obou prospektů byly stejné, ovšem jednou byly formulovány jako jistá hodnota („*Pokud bude zaveden program A, 200 lidí se zachrání*“) a podruhé jako pravděpodobná („*Pokud bude zaveden program B, tak s pravděpodobností 33% bude zachráněno 600 lidí, a s pravděpodobností 66% nebude zachráněn nikdo*“). Účastníci výzkumu si tak vybírají z jisté a riskantní varianty. Podstata zjištění autorů spočívá v ochotě preferovat riskantní variantu, pokud se změní rámování informace. Pokud je stejná rozhodovací situace dvou veřejných politik zarámována negativně (jistá varianta: „*Pokud bude zaveden program B, 400 lidí zemře*“ a probabilistická: „*Pokud bude zaveden program B, tak s pravděpodobností 33% nezemře nikdo, a s pravděpodobností 66% zemře 600 lidí.*“), tak efekt rámování způsobil, že účastníci výzkumu byli ochotnější preferovat riskantní variantu. Jinými slovy, pokud je informace rámována pozitivně, účastníci preferují jistou variantu před riskantní, v případě negativního rámování je naopak preferovaná riskantní varianta před jistou. Rozhodovací subjekty jsou podle Tverského a Kahnemana (1981) v případě zisků averzní vůči riziku, v případě ztrát se ochota riskovat zvyšuje.

Kahneman a Tversky (1979) fenomén rámování vysvětlují prostřednictvím prospektové teorie, která popisuje tzv. prospekty (příp. vyhlídky). Rozhodovací proces na individuální úrovni je tak ovlivňován očekávanou budoucí hodnotou a pravděpodobností s jakou mohou určité jevy nastat. V kontextu kognitivního zkreslení rámování teorie prospektů předpokládá, že manipulace rámováním determinuje, jestli jsou konkrétní výstupy vnímány jako zisky nebo ztráty, které pro většinu subjektů popisuje hodnotová funkce svým tvarem připomínající písmeno S. Křivka je v oblasti zisků konkávní (averze k riziku v pozitivně rámované situaci) a konvexní v oblasti ztrát (tendence riskovat v negativně rámované situaci).



Obrázek 1: Hodnotová funkce prospektové teorie, Kahneman a Tversky (1979)

Rámování atributu

Podle Levina a kol. (1998) představuje rámování atributu vůbec nejjednodušší typ rámování. Je užitečné především pro základní vysvětlení, jak deskriptivní valence ovlivňuje zpracování informace. Olsen (2015) popsal, že jedinci podléhají rámování atributu nebo ekvivalentnímu popisu, když reagují rozdílným způsobem na objektivně stejnou informaci v závislosti na tom, jestli je rámovaná pozitivně nebo negativně. Nejběžnější aplikace rámování atributu zahrnuje podle Levina a kol. (1998) popis situace v podmínkách hodnocení spokojenosti a zklamání, naopak aspekt rizika je spíše výjimkou než pravidlem. Autoři přibližují, že je popsán pouze jeden atribut dané věci, rozhodovací proces tak není volbou mezi více nezávislými možnostmi, ale jde o mnohem jednodušší proces hodnocení, kdy lze s větší mírou přesnosti než u riskantní volby identifikovat dopad rámování atributu na rozhodnutí. Jako typický příklad může posloužit hodnocení spojenosti s určitým produktem, kdy v pozitivním rámování bude např. formulováno jako „90% uživatelů je spokojeno“ a v negativní naopak jako „10% zákazníků je nespokojeno“. Evaluace možností podle Levina a kol. (1998) může probíhat ve formátu hodnotící škály (např. na stupnici od nejlepší po nejhorší nebo od naprosto vyhovující po naprosto nevyhovující) nebo může být využito možností ano nebo ne (např. otázka na spokojenost s určitým produktem?). Podobný typ manipulace byl využit pro experimentální studie

v řadě různých odvětví. Nejčastěji ve zdravotnictví (Almashat a kol., 2008; Levin a kol., 1988; Qu a Daniel, 2021), veřejné správě (Bellé a kol., 2018; Davis a Bobko, 1986; Olsen, 2015), nebo marketingu (Bartikowski a Berens, 2021; Tanford a kol., 2020). Ve všech těchto případech byly pozitivně rámované scénáře preferovány před negativně rámovanými.

Vysvětlení účinku rámování atributu popisují Levin a Gaeth (1988) v souvislosti se zakódováním sdělení v souladu s jeho informační hodnotou. Autoři dále doplňují, že pozitivní popis atributu vyvolává pozitivní paměťové asociace, naopak negativní popis logicky evokuje negativní asociace.

Rámování cíle

Pozitivně rámovaný cíl popisuje příznivé důsledky určitého chování jako potenciální zisky, naopak negativně rámovaný cíl popisuje příznivé důsledky jako příležitost vyhnout se potenciální ztrátě plynoucí z nevyužití těchto příznivých důsledků (Levin a kol., 1998). Účinnost rámování cíle byla prokázána řadou empirických studií napříč obory jako zdravotnictví (Banks a kol., 1995; Meyerowitz a Chaiken, 1987), veřejné politiky (Brewer a Kramer, 1986; Newberry a kol., 1993), aplikovaná psychologie (Kahneman a kol., 1990) nebo marketing a spotřebitelské chování (Ganzach a Karsahi, 1995; Homer a Yoon, 1992; Thaler, 1985).

Příkladem rámování cíle může být efekt vlastnictví, který byl zdokumentován v několika studiích. Také při testování efektu vlastnictví se do popředí dostává skutečnost, že ztráty se jeví jako méně žádoucí než ekvivalentní zisky. Thaler (1985) to vysvětluje obecnou tendencí lidí požadovat více, aby prodali předmět, který už vlastní, ve srovnání s tím, kolik by za stejný předmět byli ochotni zaplatit při jeho pořízení. Meyerowitz a Chaiken (1987) k efektivitě přesvědčování zjistili, že negativně rámovaný cíl má větší účinnost na manipulaci rozhodnutí, a to z důvodu větší ochoty jedinců vyhnout se ztrátám než dosáhnout zisku. V tomto kontextu lze účinek rámování cíle interpretovat s využitím prospektové teorie (Kahneman a Tversky, 1979) a odvozené averze ke ztrátě.

2.2 Smart governance a behaviorální ekonomie

Kapitola popisuje základní definiční vymezení konceptu smart governance a související pojmů s akcentem na vztah k behaviorální ekonomii.

2.2.1 Definiční vymezení smart governance

Pojem smart governance poprvé významněji popsali Giffinger a kol. (2007), kteří jej považovali za jednu z šesti dílčích charakteristik smart city. V jejich podání smart governance zahrnovalo parametry jako participace, veřejné a sociální služby, transparentní správu, politickou strategii a vizi. Yigitcanlar a kol. (2018) v analýze definičního vymezení přístupu ke konceptu smart city zjistili, že ze 78 studovaných článků se pouhých 13 zaměřovalo na doménu správa. Řada

autorů přitom považuje správu a řízení za základní komponentu přístupu ke smart city (Bolívar a Meijer, 2016; Gil-Garcia a kol., 2015; Lin a Geertman, 2015; Przeybilovicz a kol., 2017; Rudolf Giffinger a kol., 2007; Yigitcanlar a kol., 2018). Definičnímu vymezení však podle Yigitcanlar a kol. (2018) dominují témata jako mobilita, digitalizace, velká data, senzory, urbanismus, energetika, participace nebo udržitelný rozvoj. V rámci konceptu smart city tak podle autorů existuje zjevný deficit ve výzkumu domény správa.

Bolívar a Meijer (2016) smart governance popisují jako proaktivní a otevřeně smýšlející veřejnosprávní strukturu, která usiluje o zapojení všech aktérů s ambicí maximalizovat socioekonomickou a environmentální výkonost a zároveň se snaží vypořádat s negativními externalitami a zohlednit unikátní historický kontext území. Podle Przeybilovicz a kol. (2017) zahrnuje smart governance organizaci veřejné správy a pokrývá řadu dílčích subtémat jako motivace, vize, strategie, postoje, organizační kulturu, rozhodovací proces, koordinaci, kompetence a zodpovědnost, stejně jako zajištění finančních, lidských a technologických zdrojů. Kourtit a kol. (2012) zdůraznili při definici aspekty jako politická participace, služby občanům i funkční administrativa. Autoři také popsali šest definičních znaků, mezi které patří také **pojetí smart governance jako rozhodovacího procesu**.

Nejdetailnější charakteristiku pojmu smart governance předložili Bolívar a Meijer (2016), kteří formulovali čtyři různé konceptualizace smart governance:

- správa smart city,
- **smart rozhodovací proces**,
- smart administrace,
- smart územní spolupráce.

Bolívar a Meijer (2016) v souvislosti s doménou smart rozhodovací proces zdůrazňují posílení racionality veřejné správy prostřednictvím využití komplexnějších a snadno dostupných i přístupných informací pro rozhodovací procesy i implementaci těchto rozhodnutí. Mezi další autory, kteří popisují **rozhodovací proces jako součást konceptu smart governance**, patří Alawadhi a Scholl (2016) nebo Pereira a kol. (2018).

Disertační práce se vzhledem k zaměření na behaviorální ekonomii orientuje na rozhodovací proces jako dílčí část konceptu smart governance. V literatuře převažuje definiční vymezení smart governance ve vazbě na města (Gil-Garcia a kol., 2015; Lin a Geertman, 2015; Meijer a Bolívar, 2016; Przeybilovicz a kol., 2017; Rudolf Giffinger a kol., 2007). Rozšíření na další úroveň lokální správy je využíváno jen okrajově. Toto může reflektovat odlišnou strukturou územní samosprávy s dominancí rozsáhlých městských aglomerací. V případě rozhodovacího procesu je pak lhostejné geografické vymezení (území města nebo regionu), ale konkrétní behaviorální limity rozhodování aktérů. Disertační práce využívá termín smart governance s ohledem na kontext České republiky širěji, kdy reflektuje nejen místní (obce a města), ale i regionální (kraje) samosprávu. Většina autorů k popisu fenoménu smart governance příp. smart city využívá

podklady z velkých městských aglomerací, které svými kompetencemi i spektrem činností spíše odpovídají českým krajům. Práce v souvislosti s pojmem smart governance využívá nejčastěji termínů územní samospráva, místní a regionální samospráva nebo lokální samospráva, které v kontextu veřejné správy České republiky pojímají obce i kraje.

2.2.2 Behaviorální ekonomie v konceptu smart governance

Koncept smart governance podle řady autorů (Alawadhi a Scholl, 2016; Bolívar a Meijer, 2016; Kourtit a kol., 2012; Pereira a kol., 2018) zahrnuje také kvalitu rozhodovacího procesu, přičemž poznatky behaviorální ekonomie plní roli teoretické základy využitelné pro potenciální zvýšení kvality rozhodovacího procesu související s realizací veřejných politik na lokální úrovni.

Explicitní uplatňování behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv popisují autoři teprve v posledních letech (Dewies a kol., 2022; Feitsma, 2020; Straßheim a Beck, 2019). Územní samosprávy mohou behaviorální poznatky využít při řešení řady různých problémů jako včasné placení daní a pokut, nepořádek na veřejných prostranstvích (Merkelbach a kol., 2021), recyklace odpadů (Shearer a kol. 2017) nebo bezpečnější doprava (Graf, 2019).

Feitsma (2020) popisuje na příkladu Nizozemska, že s rostoucí decentralizací výkonu řady agend zejména v sociální oblasti se zvyšuje role lokálních samospráv jako architektů výběru při nastavení parametrů veřejných služeb. Autor doplňuje, že inovativní **behaviorální expertíza je důležitým předpokladem pro smart, rigorózní a efektivní nastavení politik na decentralizované úrovni**. Feitsma (2020) zároveň vyjadřuje pochybnosti, zda lokální rozhodovací úroveň disponuje nezbytnými znalostmi a zdroji. Autoři jako Gandy a Nemorin (2019) nebo Ranchordás (2020) doplňují, že smart city stále častěji kombinují technologie a behaviorální poznatky pro implementaci na datech založených nudges, které motivují obyvatele ke zdravějšímu a udržitelnějšímu stylu života. Ruhlandt (2018) popisuje klíčový význam behaviorálních a procedurálních změn při implementaci smart governance, které by měly vést k vyšší efektivitě, inovacím, transparentnosti a orientaci na potřeby občanů.

Vzhledem k aktuálnímu výzkumnému diskurzu je možné uplatňování poznatků behaviorální ekonomie v rámci konceptu smart governance podřadit pod relativně novou vědeckou disciplínu behaviorální veřejná politika, která pokrývá uplatňování poznatků behaviorální ekonomie napříč veřejnou správou včetně územní samosprávy.

2.3 Behaviorální veřejná politika

Kapitola popisuje základní definiční vymezení behaviorální veřejné politiky a souvisejících pojmů. Implementace behaviorálních poznatků v institucích veřejné správy je představena na konkrétních příkladech a jsou rozebrány nejpodstatnější

rámce a metodiky behaviorální veřejné politiky. Zvláštní pozornost je věnována přístupu nudge a libertariánskému paternalismu.

2.3.1 Definiční vymezení a kontext vzniku behaviorální veřejné politiky

V nejširším pojetí můžeme veřejnou politiku považovat za hlavní nástroj politických aktérů pro ovlivňování občanů a dalších subjektů v kontextu existujícího právního prostředí, institucionálních a ústavních ohraničení a dalších faktorů jako je aktivní občanství (Kuehnhanss, 2019). Společným jmenovatelem při realizaci politik veřejné správy je podle řady autorů (Bobrow a Dryzek, 1988; Salamon, 2002; Schneider a Ingram, 1990) kontrola procesu kolektivního rozhodování pro dosahování specifických cílů. Behaviorální veřejná politika je nový přístup, jak takové procesy kolektivního rozhodování implementovat. Whitehead a kol., 2019 popisují, že **publikaci knihy Nudge** (Thaler a Sunstein, 2009) lze považovat za zlom v rozšíření celosvětového povědomí o aplikaci behaviorálních poznatků do veřejné správy. V této souvislosti Loewenstein a Chater (2017) dodávají, že přístup nudge se stal synonymem pro behaviorální ekonomii ve veřejné správě. Thaler a Sunstein (2009) pojem nudge zpopularizovali do té míry, že jej vzaly za své konkrétní subjekty veřejné správy, které behaviorální ekonomii aplikovaly do praxe. Často se formálně nebo neformálně označují jako tzv. nudge unit. Přístup nudge i libertariánský paternalismus je detailněji rozebrán v samostatné části práce.

Oliver (2019) charakterizuje **behaviorální veřejnou politiku jako aplikaci poznatků z behaviorální ekonomie**, resp. v širším pojetí z behaviorálních věd, **do designu veřejných politik**. Autor dodává, že ačkoliv se jedná o poměrně novou disciplínu, tak se opírá o dekády společensko-vědního výzkumu. Podobně Fabian a Pykett (2022) popisují, že poznatky z psychologie ovlivňují dílčí segmenty veřejné politiky už delší dobu, jako příklad uvádí kriminální právo, sociální práci nebo vzdělávání. Autoři akcentují rozšíření behaviorální veřejné politiky napříč různými doménami působnosti veřejného sektoru, a to za aplikace poznatků jako kognitivní zkreslení nebo omezená racionalita v rozhodovacím procesu. Při designování veřejných politik bylo podle Kuehnhansse (2019) lidské chování tradičně považováno za racionální, což poskytovalo koherentní rámec pro analýzu efektů a sociálních dopadů politik.

Chetty (2015) rozlišuje dopady behaviorální ekonomie na veřejné politiky do následujících domén:

- Nový nástroj veřejných politik, který může využívat poznatky z psychologie jako změnu výchozího nastavení nebo efekt rámování a rozšiřovat tak možné výstupy dosažitelné skrze politiky.
- Zlepšení předpovídání velikosti efektu stávajících veřejných politik jako ekonomické incentivy typu penzijní spoření nebo daně z příjmů. Poznatky z behaviorální ekonomie (např. využití kontrolních skupin) mohou být využitelné také při snahách o měření dopadů existujících politik.

- Nové implikace pro vyhodnocování očekávaného blahobytu. Kognitivní zkreslení často znamenají rozdílné vnímání blahobytu z pohledu tvůrců veřejných politik, které se odvíjí od prožitého užitku ekonomického subjektu (jeho skutečná spokojenost) a očekávaného užitku v době, kdy se rozhoduje. Zohlední těchto rozdílů mezi rozhodnutím a prožitým užitekem zlepšuje kvalitu predikcí ohledně dopadů politik na blahobyty.

Podle Chettyho (2015) má každá uvedená doména rozsáhlou intelektuální tradici v ekonomii a vysvětluje, že behaviorální ekonomie je spíše přirozený progres než konfrontace vůči tradičním metodám neoklasické ekonomie.

Aplikace poznatků behaviorálních věd do veřejných politik ve formě behaviorální veřejné politiky byla narůstajícím způsobem integrována do vládních organizačních struktur, a to za účelem povzbuzení veřejnosti k žádoucímu občanskému chování a řešení společenských změn (Fishbane a kol., 2020; Hallsworth a kol., 2017; Holz a kol., 2020; Schmidt, 2022). Navržená řešení mají podle Schmidtové (2022) formu zlepšené architektury volby na základě identifikace klíčových momentů rozhodování nebo chování a úpravě prostředí, které preferuje, pokud jsou známy, více žádoucí možnosti.

Behaviorální veřejná politika není jenom nudge

Nejprominentnějším konceptem behaviorální veřejné politiky je libertariánský paternalismus a související přístup nudge zaměřený na internality, což znamená změnu chování těch, na které je zaměřen pro jejich vlastní benefity (Oliver, 2019). Nudging a behaviorální veřejná politika byla často používána jako synonyma. Autoři jako Fabbri a Faure (2018), Loewenstein a Chater (2017) nebo Hansen (2016) upozorňují, že intervence typu nudge jsou pouze jeden specifický typ z řady behaviorálních politik, které mohou aktéři veřejné správy využít při nasměrování obyvatel k lepšímu rozhodování. Ewert a Loer (2021) podobně tvrdí, že by behaviorální veřejná politika neměla být zkratkou pro nudge a individuální chování, ale interdisciplinární, multimetodologický, reflektivní přístup, který může být aplikovatelný pro řadu účelů v procesech veřejné politiky. Autoři doplňují, že znalostní bázi behaviorální ekonomie by měly doplňovat také poznatky z odvětví jako etnografie, sociologie nebo socioekonomická geografie a využívat by se měly rovněž metody kvalitativního výzkumu.

2.3.2 Behaviorální veřejná politika v praxi institucí

V posledních letech se popularita uplatňování behaviorálních poznatků ve veřejné politice neustále zvyšuje. Fabbri a Faure (2018) **považují za klíčové milníky systematickou aplikaci behaviorálních poznatků přímo ve strukturách vlád USA, Velké Británie a Evropské komise**. Vláda USA začala s implementací poznatků z behaviorální ekonomie v roce 2009, kdy byl spoluautor knihy *Nudge* Cass Sunstein jmenován ředitelem *Office of Information and Regulatory Affairs (OIRA)*, jejíž cílem bylo učinit regulační pravidla co nejmýšlelnější a orientované na občany (Fabbri a Faure, 2018). V roce 2015

pak byl vydán exekutivní příkaz „*Využití poznatků behaviorálních věd pro lepší služby americkým občanům*“, který federální agentury USA zavazoval k implementaci behaviorálních poznatků při designování veřejných politik (Fabbri a Faure, 2018). Baggio a kol. (2021) to popisují jako vůbec první celosvětově známý případ cílené aplikace poznatků z behaviorální ekonomie do veřejných politik. Ještě před formálním ustanovením behaviorálních poznatků jako součástí veřejných politik v USA byla zavedena řada federálních regulací, která využívala behaviorálních intervencí při nastavení systému spoření na penzi (Fabbri a Faure, 2018). V roce 2006 začal platit *US Pension Protection Act*, který na základě práce a Thaler a Benartziho (2004) zavedl uplatnil výchozí nastavení v systému spoření obyvatel na penzi.

Evropská komise formalizovala praxi využívání behaviorálních poznatků při tvorbě regulatorních opatření vznikem dedikovaného týmu *Foresight and Behavioural Insights* jako součásti Společného výzkumného střediska v roce 2014. Podle Baggio a kol. (2021) uplatňuje Komise behaviorální poznatky v oblastech jako zdanění, zdravotnictví nebo digitální bezpečnost. Jak přibližují Fabbri a Faure (2018) ještě před vznikem týmu byla v roce 2011 schválena *Směrnice o právech spotřebitelů*, která se zabývala uplatněním behaviorálních poznatků v této oblasti.

V roce 2010 ve Velké Británii vzniká vládní *Behavioural Insights Team* (BIT). V roce 2022 působí BIT jako nezisková organizace, která realizovala více než 1000 projektů zaměřených na aplikaci behaviorálních poznatků ve 12 zemích světa (Behavioural Insights Team, 2022b). Tyto zkušenosti vedly ke vzniku dalších behaviorálních jednotek ve vládních strukturách zemí jako Kanada, Austrálie, Nizozemí, Rakousko, Francie, Německo, Japonsko, Indie, Peru nebo Singapur (Baggio a kol., 2021). Loewenstein a Chater (2017) přímo zmiňují neformální označení „*nudge unit*“ odvolený od vzniku BIT ve Velké Británii, který se používá pro týmy aplikující behaviorální poznatky do veřejné správy.

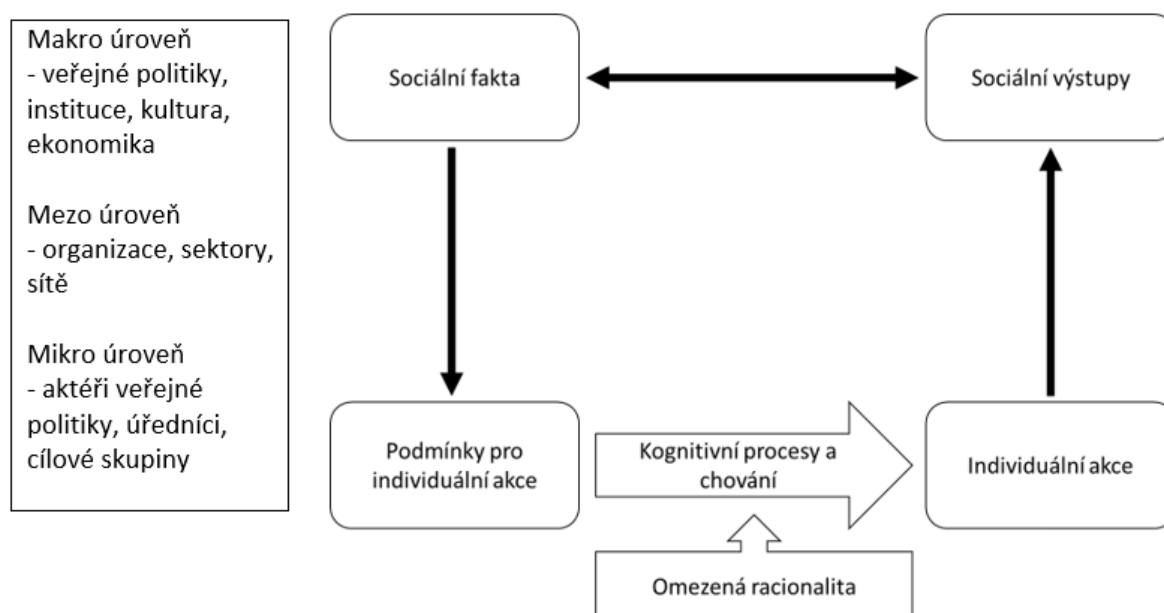
Implementací poznatků behaviorální ekonomie do veřejných politik se kromě Evropské komise zabývají také mezinárodní organizace jako OECD, WHO, UNICEF nebo Světová banka.

Součástí behaviorální veřejné politiky je i empirický výzkum kognitivních zkreslení a hodnocení jejich vlivu na veřejné politiky. Dosavadní výzkum se většinou zaměřoval na veřejnost a jejich kognitivní zkreslení. Battaglio a kol. (2019) provedli systematickou analýzu provedených empirických studií kognitivních zkreslení v rámci veřejné správy a zjistili, že ze 109 studií mělo jako respondenty zaměstnanci veřejné správy 21%, zatímco občané byli respondenty 52% studií. Pracovníci ve veřejné správě přitom často čelí náročným požadavkům klientů, které převyšují dostupný čas i zdroje (Maynard-Moody a Musheno, 2000; Tummers a Bekkers, 2014). V takových situacích pro usnadňování rozhodovacího procesu intuitivně využívají heuristiky a podléhají kognitivním zkreslením (Harrits, 2019; Jilke a Tummers, 2018; Moseley a Thomann, 2021a). Pokud zaměstnanci veřejné správy při vykonávání pracovní agendy podléhají

kognitivním zkreslením, můžete to mít přímý vliv na celou společnost. Nielsen a Baekgaard (2015) zdokumentovali, jak tvůrci veřejných politik podléhají negativním kognitivním zkreslením při výkonu tak důležité pravomoci, jakou je alokace veřejného rozpočtu.

Procesní model uplatňování behaviorální veřejné politiky

Řada autorů (Brown, 2012; Ewert, 2020; Leggett, 2014) kritizuje přílišný a pragmatický důraz behaviorální veřejné politiky na mikro úroveň rozhodování, přičemž dochází k opomenutí sociálních a politických podmínek a důsledků individuálních akcí. Ewert a kol. (2021) to vysvětlují na příkladu přístupu nudge, který má podle autorů omezenou kapacitu vyvolat přetrvávající změny, protože často není uplatňován s adekvátním důrazem na sociální kontext a identitu jeho adresátů. Autoři jako Bhanot a Linos (2020); Ewert (2020) nebo Mols a kol. (2015) rozebírají význam socioekonomických faktorů, které formují chování.



Obrázek 2: Behaviorální model procesů ve veřejných politikách. Upraveno podle Ewert a kol. (2021)

Behaviorální model procesů ve veřejných politikách podle Ewert a kol. (2021) zdůrazňuje sociální implikace na individuální úrovni rozhodování a snaží se předložit komplexnější přístup. Model předkládá detailnější porozumění vztahů mezi sociálními strukturami a individuálními akcemi. Z modelu vyplývá, že chování není ovlivněno pouze individuálními psychologickými podmínkami, ale je součástí širšího sociálního a politického kontextu. Sociální fakta na makro a mezo úrovni (např. institucionální, environmentální, socioekonomický a kulturní kontext) vytváří podle autorů individuální podmínky na mikro úrovni. A naopak individuální podmínky produkují nová sociální fakta na makro úrovni, která zpětně formují rozhodování na mikro úrovni (Ewert a kol., 2021). Takový vztah

označuje Udehn (2002) jako systémové chování založené na kombinovaných individuálních akcích. Behaviorální model procesů ve veřejných politikách (Ewert a kol., 2021) popisuje vzájemně se ovlivňující interakce mezi mikro a makro úrovní. Model je adaptací zjištění Colemana (1994), který popsal vliv konceptu omezené racionality na kognitivní procesy a individuální rozhodování. Při formulaci modelu jeho autoři zohlednili i závěry Moseley a Thomanna (2021) o behaviorálních interakcích mezi úředníky na kontaktní úrovni a nastavením veřejných služeb. Ewert a kol. (2021) zdůrazňují, že aplikace modelů může vzhledem k převažujícímu striktnímu zaměření na mikro úroveň prospět výzkumu i praxi.

2.3.3 Behaviorální intervence

Podle Ewerta a kol. (2021) behaviorální intervence přesahují běžnou sadu nástrojů veřejných politik. Podle autorů jde o inovativní přístup, který může přehodnotit přístup k veřejné správě celkově. Uplatňování behaviorální veřejné politiky probíhá prostřednictvím behaviorálních intervencí založených na aplikaci poznatků souvisejících především s kognitivními zkresleními. Řada autorů (Hertwig & Grüne-Yanoff, 2017; Loewenstein a Chater, 2017; Tummers, 2019; Oliver, 2015) pak volí odlišnou taxonomii i detailnější definiční vymezení intervencí. Behaviorální intervence představují posun zaměření veřejných politik a jejich implementace na individuální úroveň s cílem změnit chování v určitých situacích a jejich potenciál podle Ewerta a kol. (2021) ve veřejné politice nebyl v celé řadě oblastí zcela odhalen.

Taxonomie intervencí v behaviorální veřejné politice

Vzhledem k rozmachu behaviorálních intervencí v posledních letech je vhodné zaměřit se na jejich taxonomii. Tradiční typologie nástrojů veřejných politik popsaná Bemelmans-Videc a kol. (1998) zahrnuje **bič** (sticks), **cukr** (carrots) a **doporučení** (sermons). Bič v tomto případě představuje různá regulatorní opatření, cukr ekonomické incentivy a doporučení informační kampaně nebo vzdělávací a osvětové aktivity (Bemelmans-Videc a kol., 1998). Tyto tradiční nástroje předpokládají, že lidé dělají racionální rozhodnutí na základě posouzení relativních nákladů a přínosů každého rozhodnutí (Howlett, 2018). Zařadit do klasické kategorizace nástrojů behaviorální intervence nebo úžeji přístup nudge není možné. Hansen (2016) vysvětluje, že nudge nezakazují nebo nepřidávají povinné možnosti (na rozdíl od biče), nezahrnují ekonomickou incentivu (na rozdíl od cukru) a nepřidávají ani dodatečné faktické informace nebo racionální argumenty (na rozdíl od doporučení). Podobná je situace s dalšími intervencemi založených na poznacích behaviorální ekonomie, byť v některých případech mohou tradiční nástroje veřejných politik podporovat.

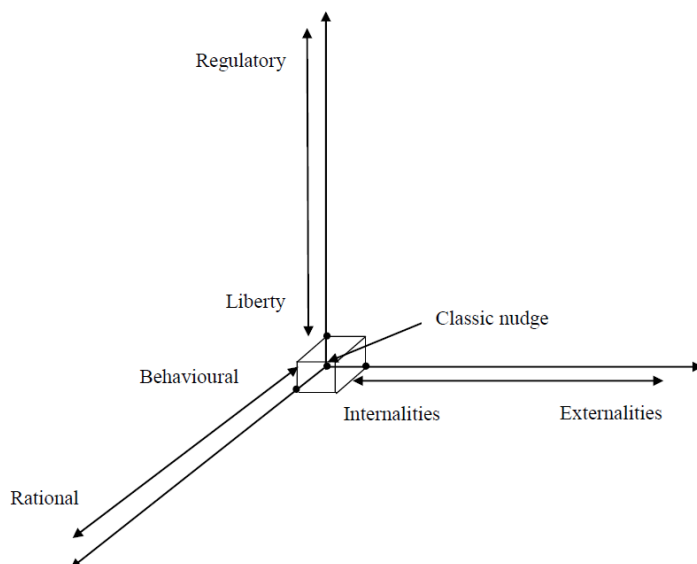
Tummers (2019) považuje nudge za další nástroj veřejné politiky, který doplňuje bič, cukr a doporučení a rozdíly mezi nimi vysvětluje následující tabulka.

Tabulka 2 Nástroje pro behaviorální změny ve veřejném sektoru. Upraveno podle Tummers (2019)

	Cukr	Bič	Doporučení	Nudge
Proces změny:	Incentivy	Umožnění a zákazy	Informační kampaně a vzdělávání	Architektura volby
Slogan:	Odměňovat žádoucí chování!	Nežádoucí chování nezákonné!	Vysvětlovat, co je žádoucí chování!	Žádoucí chování učinit snadné!
Příklad:	Pobídky na nákup elektroaut	Zakázat držení zbraní.	Komunikační kampaň vysvětlují škodlivost kouření.	Změna výchozího nastavení pro automatické spoření na penzi.

Oliver (2015) rozděluje behaviorální intervence do tří kategorií podle následujících kritérií:

- Zachovávají **svobodu** volby nebo jsou **donucovací**.
- Aplikace vychází ze znalostí **behaviorální ekonomie** nebo standardního modelu **racionální volby**.
- Zaměřují se na **internality** nebo **externality**.



Obrázek 3 Kategorizace intervencí podle Olivera (2015)

Kategorizaci intervencí podle Olivera (2015) přibližuje obrázek výše. Pohyb směrem vzhůru na vertikální ose indikuje, že intervence je založena na

regulatořním pŕístupem, opačným směrem indikuje zachovávání svobody volby. Pohyb podél horizontální osy naznačuje, v jakém rozsahu se intervence zaměřuje na externalitu oproti internalitám a pohyb podél diagonální osy indikuje, do jaké míry je intervence založena na znalostech teorie racionální volby nebo behaviorální ekonomie. Intervence splňují parametry nudge by měla tvořit klastr na počátku všech os. (Oliver, 2015)

Podobný náhled na kategorizaci behaviorální intervencí jako Oliver (2015) předkládají Loewenstein a Chater (2017), podle kterých může být argument pro design intervence založen na řešení problémů vycházejícího z ekonomických, behaviorálních nebo hybridních faktorů. Co se týče **typologie intervence**, tak může podle autorů zahrnovat nástroje **tradiční ekonomie**, **behaviorální nástroje** nebo jejich **kombinaci**. Intervence spadající do buňky A je po všech stránkách založena na tradiční ekonomické teorii, naopak intervence spadající do buňky I (viz tabulka 3) může představovat paradigmatický nudge (Loewenstein a Chater, 2017). Jak autoři vysvětlují existuje široký prostor pro překryv v oblasti analýzy i intervence, který zahrnuje ekonomické i behaviorální faktory, a efektivní veřejná politika každého komplexního problému vyžaduje zapojení intervencí, které mohou zasahovat do celé řady typologií A až I. Jako názorný příklad pŕístupu autorů (Loewenstein a Chater, 2017) k taxonomii intervencí je možné uvažovat intervenci spadající do buňky G. Na pŕíkladu omezení kouření lze ilustrovat, že zdůvodnění zahrnuje internalitu (např. nesprávné vyhodnocování informací o zdravotním riziku), ale jako nejefektivnější řešení se může jevit ekonomická intervence jako zavedení vysoké sazby daně na cigarety (Loewenstein a Chater, 2017). Jako typickou formu intervence behaviorální ekonomie lze vnímat buňku I. Sami autoři ale upozorňují, že aplikace behaviorální ekonomie do veřejné správy je mnohem širší a z jejich taxonomie vyplývá, že behaviorální poznatky vstupují do zdůvodnění i samotného designu intervence v řadě dalších situacích.

Tabulka 3 Taxonomie intervence ve veřejné politice. Upraveno podle Loewenstein & Chater (2017)

	Typ intervence		
Zdůvodnění intervence	Tradiční ekonomie (např. daně a pobídky)	Hybridní	Behaviorální ekonomie
Tradiční ekonomie (např. externality, asymetrické informace)	A (čistě tradiční ekonomie)	B	C
Hybridní (např. firmy reagují na kognitivní zkreslení zákazníků)	D	E	F
Behaviorální ekonomie (např. internality, omezená racionalita)	G	H	I (čistě behaviorální ekonomie)

Loewenstein a Chater (2017) vznesli otázku, jestli behaviorální faktory jako příčina negativních internalit ospravedlňují tvrdou regulatorní reakci vlády oproti jemné intervenci vycházející z libertariánského paternalismu. Např. Conly (2012) tvrdí, že existence kognitivních zkreslení ospravedlňuje přísnou vládní intervenci do života obyvatel, a to i nad rámec stávající regulace. Další autoři jako Bar-Gill a Sunstein (2015) nebo Levmore (2014) předkládají uměřenější pohled a vnímají konvenční regulatorní opatření jako z pohledu individualit správná v určitých situacích, kdy mají lidé problémy se sebekontrolou a dalšími kognitivními zkresleními.

Hertwig a Grüne-Yanoff (2017) rozlišují behaviorálních intervence na **nudges** a **boosts**. Boosts jsou neekonomické a nedonucovací intervence, jejichž cílem je posílit kompetence lidí k tomu učinit samostatné rozhodnutí. To může probíhat posílením stávajících kompetencí nebo získáním nových. Kompetence mohou být velmi specifické v určité oblasti nebo jsou zobecnitelné napříč více oblastmi jako kognitivní schopnosti (např. rozhodovací strategie, procesní rutina, motivace, strategické využití automatických procesů) nebo prostředím (např. prezentace informace, fyzické prostředí). Nezaměřují se přímo na specifické rozhodnutí, ale na posílení kompetencí, které jsou potřebné k jeho vykonání. Grüne-Yanoff a Hertwig (2017) popisují, že pokud se lidé ztotožňují s cílem boostu, pak nově získané kompetence (např. v oblast vnímání rizik, zdravého stravování nebo finančního plánování) v okamžiku rozhodnutí mohou, ale také nemusí využít. Cíl

každého boostu má být podle autorů zcela transparentní vůči jeho adresátům. Autoři vysvětlují rozdíly mezi přístupy nudge a boost na příkladu známé behaviorální intervence *Save More Tomorrow* (Thaler a Benartzi, 2004), který měl posílit ochotu lidí spořit si na penzi. Stejného cíle lze hypoteticky dosáhnout, jak skrze nudge, tak i boost. Zatímco využití nudge spočívalo v uplatnění výchozího nastavení. V případě boost by podle zahrnoval vzdělávání cílových skupin v oblasti jednoduchých heuristik pro zvýšení finanční gramotnosti nebo v oblasti psychologických dopadů vnímání současného a budoucího já (Hertwig a Grüne-Yanoff, 2017).

Tabulka 4 Charakteristiky, podle kterých je možné rozlišovat koncepty Nudge a Boost. Upraveno podle Hertwig a Grüne-Yanoff (2017)

Charakteristika	Nudge	Boost
Cíl intervence:	Chování	Kompetence
Teoretické předpoklady a evidence:	Aktéři rozhodování jsou systematicky nedokonalí a podléhají kognitivním a motivačním defektům	Uznává limit, ale identifikuje lidské kompetence a způsoby, jak je posílit
Mechanismus změny:	Kognitivní a motivační defekty propojit se změnami v externí architektuře výběru	Posílit kompetence prostřednictvím změn v dovednostech, znalostech, rozhodovacích nástrojích nebo externímu prostředí (vč. zobrazování informací)
Předpoklady kognitivní architektury:	Duální systém	Kognitivní architektura je tvárná
Empirické rozlišení (reverzibilita):	Jakmile je intervence odstraněna, chování se vrátí do původního stavu	Cílové kompetence by měly přetrvat i po skončení intervence (úspěšné)
Automatické předpoklady:	Sledovat a opravovat specifické chyby v daném kontextu	Vybavit jednotlivce doménově specifickými nebo zobecnitelnými kompetencemi
Normativní dopady:	Může narušit autonomii rozhodování a transparentnost	Zásadně transparentní a vyžaduje spolupráci, získané kompetence mohou, ale nemusí být uplatněny

2.3.4 Libertariánský paternalismus a nudge

Koncept libertariánského paternalismu popsali Thaler a Sunstein (2003) a podle nich kombinuje zachování svobody výběru (důležitá hodnota libertariánství) přičemž současně umožňuje veřejným i soukromým institucím zacílit volby lidí směrem, který zlepší jejich život. Veřejnou politiku je možné považovat za paternalistickou, když je designovaná s cílem ovlivnit volby všech zainteresovaných stran takovým způsobem, že se jejich situacelepší (Thaler a Sunstein, 2003). **Paternalistický aspekt konceptu je možné považovat za legitimní, pokud selepší situace aktérů volby na základě jejich vlastního posouzení** (R. H. Thaler & Sunstein, 2009). **Libertariánský aspekt je zachován, pokud sada možností není omezována a každé intervenci je možné se jednoduše vyhnout** (Thaler a Sunstein, 2009). Oliver (2015) vysvětluje, že Thaler a Sunstein modifikovali paternalismus ve veřejných politikách o rozměr zachování svobody volby, což shrnuje použitý termín libertariánský. Autor zdůrazňuje, že na ty, kteří se racionálně rozhodnou setrvávat u původního chování, by neměla dopadnout žádná zátěž.

S kritikou libertariánského paternalismu přišel mezi prvními Mitchell (2004), který zdůraznil, že není designován k osvobození individualit od jejich iracionálních tendencí, ale naopak jich využívá k tomu, aby obyvatele posunul směrem, který paternalistický plánovač považuje za nejlepší, a může tak vést k restrikci svobody. Hansen (2016) upozorňuje na problém, kdy je libertariánský paternalismus a nudge diskutován jako synonyma. Autor uvádí příklad provozovatelů supermarketů, restaurací nebo jídelen, kteří prostřednictvím nudges neustále ovlivňují volby zákazníků. Přitom lze jen těžko tvrdit, že architekti volby v supermarketech, restauracích nebo jídelnách jsou libertariánští paternalisté.

Nudging považují Thaler a Sunstein (2003, 2009) za behaviorální intervenci k dosahování cílů veřejných politik. Podle autorů není prostředí nebo kontext, ve kterém se lidé rozhodují, nikdy neutrální a ovlivňuje volby rozhodnutí. Konkrétní definici přístupu nudge Thaler a Sunstein (2009) formulují následujícím způsobem: *„Nudge je jakákoliv úprava architektury rozhodování, která předvídatelně ovlivňuje lidské chování, a to bez toho, aby zakazovala jakékoliv jiné možnosti nebo zásadním způsobem měnila jejich ekonomické pobídky. Abychom intervenci mohli považovat za nudge, musí být jednoduché a levné se jí vyhnout.“* Autoři opakovaně zdůrazňují, že aby intervence mohla být označena za nudge je nutné, aby bylo možné se jí jednoduše a levně vyhnout. Proto je podle autorů umístění ovoce do úrovně očí nudge, zatímco zákaz nezdravého jídla není.

Hansen (2016) nudge popisuje jako nástroj veřejné politiky, který využívá omezenou racionalitu lidí ve snaze o podnícení behaviorální změny prostřednictvím jemných a nenápadných úprav architektury volby. Dolan a kol. (2012) popisují, že nudging se stal synonymem pro celou řadu technik jako jsou normy, výchozí nastavení nebo salience určených pro ovlivňování lidského

chování. Jinou perspektivu přináší Ewert (2020), který konstatuje, že nudge se většinou týká individuálního chování uživatelů, spotřebitelů a občanů a přidává mezi adresáty intervencí také kolektivní chování organizací a chování tvůrců veřejných politik a úředníků. Hansen (2016) pak formuloval následující definiční znaky, které by měl nudge splňovat:

- Snaha o ovlivnění úsudku, možností voleb nebo chování lidí předvídatelným způsobem.
- Založen na základě kognitivních omezení, zkreslení, rutin a zvyků, které lidem brání v racionálním rozhodování v jejich vlastním zájmu.
- Kognitivní omezení, biasy, zkreslení a zvyky jsou integrální součástí snahy o ovlivnění úsudku, možností voleb nebo chování lidí.

Každý, kdo je v pozici ovlivňovat takové prostředí či kontext se stává architektem volby. Thaler a Sunstein v knize *Nudge* (2009) architekturu volby vysvětlují na příkladu manažerky školní kantýny Carolyn. Jako manažerka má na starosti i způsob, jak je prodávané jídlo v jídelně vystaveno. Carolyn zjistila, že způsob, jakým jednotlivé jídlo rozmístí, ovlivňuje frekvenci, s jakou je studenty nakupováno. Carolyn postupně odhaluje, že má hned několik možností. Jídlo může rozmístit úplně náhodně, nejprominentnější pozice může nabídnout za provizi dodavatelům, jídlo rozmístí s ohledem na preference studentů nebo může rozmístit jídlo tak, aby z toho měli největší užitek studenti a na prominentní pozice se dostanou nejzdravější položky. Thaler a Sunstein (2009) doporučují poslední paternalistickou možnost, která maximalizuje blahobyt studentů.

Kuehnhanss (2019) a Hausman a Welch (2010) argumentují, že Thaler a Sunstein (2009) nejsou vždy pečliví v návaznosti uváděných příkladů, které samy o sobě nejsou zcela jednoznačné, na teoretická východiska konceptu nudge. Příkladem mohou být informační kampaně (např. komunikace škodlivých dopadů kouření nebo efektivita spotřeby paliv u aut), u kterých není vždy zcela jasné, jak překonávají klasické informační nástroje (Gigerenzer, 2015; Kuehnhanss, 2019; Rebonato, 2013). Dalším sporným tématem je podle Hansena (2016) rozdíl mezi nudgem a ekonomickými incentivy. Podle autora záleží na tom, jestli jsou materiální nebo kognitivní náklady dostatečně nízké, na to, aby bylo možné nudge jednoduše odmítnout. Jak doplňují Mongin a Cozic (2014) taková vágní formulace komplikuje další diskuse.

Co se týká teoretického zázemí pro nudge, vychází primárně z behaviorální ekonomie a psychologie a dominantní metodou pro jeho testování jsou kvantitativní přístupy s využitím randomizované kontrolované studie (Ewert, 2020). Pro srovnání behaviorální veřejná politika využívá širší vědecký aparát s kořeny ve společenských vědách jako neurovědy, sociologie, psychologie, kognitivní vědy, organizační a skupinové chování (OECD, 2017).

Po publikaci knihy *Nudge* (Thaler a Sunstein, 2009) zažívala aplikace poznatků inspirovaná prací autorů strmý nárůst. Jak přibližují Loewenstein a Chater (2017) bezpochyby nejpopulárnějšími napříč všemi doménami veřejné politiky se stalo využití výchozího nastavení v různých projektech s ambicí posílení ochoty spořit

na penzi (Carroll a kol., 2005; Madrian a Shea, 2000; Thaler a Benartzi, 2004). Zjištění inspirovala změny v podmínkách pro systém spoření na penzi po celém světě včetně nových zákonných úprav podporující využívání výchozího nastavení v USA nebo Velké Británii (Loewenstein a Chater, 2017).

Typologie nudges

Hansen a Jespersen (2013) rozlišují dva základní typy nudges, která označují jako nudge typu 1 a nudge typu 2. Oba typy se snaží ovlivnit automatické mentální procesy.

Nudge typu 1 se zaměřuje na chování ovlivňované pouze automatickým myšlením bez zapojení reflektivní složky. Příkladem může být experiment s nastavením menších talířů jako výchozí možnosti v jídelně s cílem snížit nadměrný příjem kalorií (Wansink, 2004). V této situaci nedošlo k zapojení reflektivní složky myslí (Hansen a Jespersen, 2013), protože adresát intervence se choval automaticky podle svých stravovacích návyků a nad celým procesem nijak nepřemýšlel. Podle autorů většinou neexistuje vědomé rozhodnutí nebo vědomá volba konsekventního chování v souvislosti s množstvím zkonsumovaného jídla.

Nudge typu 2 prostřednictvím ovlivňování pozornosti a vytváří prostor pro chování založené na reflektivním myšlení. Typickým příkladem nudge typu 2 je podle Hansena a Jespersena (2013) známý experiment "*moucha v pisoáru*" z letiště v Amsterdamu (Thaler a Sunstein, 2009). Nudge v podobě samolepky mouchy umístěné v pisoáru se snaží o získání vizuální pozornosti, kterou neustále zajišťuje automatické myšlení. Když k tomu dojde, vysvětlují Hansen a Jespersen (2013), nudge zajistí prostor pro reflektivní myšlení. Přímým důsledkem je, že adresát intervence se může rozhodnout, jestli proudem moči mouchu pokropí, nebo ne.

Nudge typu 1 a 2 se podle Hansen a Jespersen (2013) rozlišují i podle míry transparentnosti jejich cíle a způsobu provedení. **Transparentní** nudge znamená, že cíl intervence je jasně patrný, stejně jako způsob jeho dosažení. Typickým příkladem je právě moucha v pisoáru, barevné stopy vedoucí k odpadkovému koši, nebo nápis "*podívej se vpravo*" v ulicích Londýna. U **netransparentního** nudge je to přesně naopak a jeho adresát není schopen posoudit, jak cíl, tak způsob dosažení. Typickými příklady je změna velikosti talířů v jídelně, využití výchozího nastavení při registraci do systému dárcovství orgánů nebo iluze vizuálního zúžení silnice pro snížení rychlosti.

Tabulka 5 Kategorizace typů nudge 1 a 2 a příklady intervencí. Upraveno podle P. G. Hansen a Jespersen (2013)

Nudge typu 1
<p>Transparentní:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Oznámení "jede včas" ve vlaku – Změna výchozího nastavení tiskárny – Přehrávání relaxační hudby v čekárnách, na nádražích apod. – Explicitní vizuální iluze v dopravě (např. zpomalovače rychlosti) <p>Netransparentní:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Opt-in/opt-out při vyplňování formuláře pro darování orgánů – "Save-more-tomorrow" (když je zvoleno na základě automatického přihlášení) – Organizační opatření v jídelně, restauraci a další management s fyzickým prostředím – Implicitní vizuální iluze v dopravě (např. iluze vizuálního zúžení silnice)
Nudge typu 2
<p>Transparentní:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "Podívej se vpravo!" v ulicích Londýna – Preferovaná možnost pro dárcovství orgánů – "Save-more-tomorrow" (když je vědomě zvoleno) – Moucha v pisoáru – Vyúčtování za energie využívající sociální normu – Zelené stopy ke košům <p>Netransparentní:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Přidání irelevantní možnosti do výběru – Promyšlené rámování různých možností (např. výběr léčebného postupu) – Incentivy jako účast v loterii při výběru daní – Plakáty s tvářemi pro zvýšení spolupráce

Münscher a kol. (2016) formulovali taxonomii nudges pro architekturu výběru podle použité techniky intervence. Autoři rozlišují následující kategorie intervencí: informace pro rozhodnutí, struktura rozhodnutí a asistence rozhodnutí.

Kategorie **informace** (Münscher a kol., 2016) pro rozhodnutí zahrnuje techniky architektury výběru cílící na prezentaci informací relevantních pro rozhodnutí, aniž by měnily možnosti volby. Nejčastěji jde novou formulaci existujících informací nebo změny kým a jak jsou informace prezentovány. Münscher a kol. (2016) navazují na problémy se zpracováním informací popsané v konceptu omezené racionality (Simon, 1955).

Kategorie **struktura** (Münscher a kol., 2016) rozhodnutí reaguje na předpoklad řady rozhodovacích modelů, že aktéři porovnávají jednotlivé atributy nebo alternativy možností (Schwartz a kol., 2002). Vzhledem k tomu, že maximalizační strategie se často stává nereálnou nebo maladaptivní, jsou

navrhovány alternativní strategie jako vážená aditivní, uspokojující a lexikografická (Payne a kol., 1988). Architekti výběru tak mohou upravit uspořádání dostupných možností, scénář rozhodování, modifikovat možnosti s využitím nástrojů jako výchozí nastavení nebo úpravou snahy potřebné k dosažení rozhodnutí (Münscher a kol., 2016).

Kategorie **asistence** (Münscher a kol., 2016) rozhodnutí reaguje na problémy selhávání sebedisciplíny (Baumeister a Heatherton, 1996) a problémy s překonáním propasti mezi záměrem a skutečným chováním (Sheeran, 2002). V rámci architektury výběru je možné využít techniky, které aktérům rozhodnutí poskytnou asistenci potřebnou k dodržení jejich úmyslů. Typickou technikou jsou různé formy závazků nebo připomínky zamýšleného chování. (Münscher a kol., 2016)

Tabulka 6 Kategorizace nudges a použitých technik. Upraveno podle Münscher a kol. (2016)

Kategorie	Použitá technika
Informace pro rozhodnutí	<p>Předložení informace zahrnuje: přerámování, zjednodušení</p> <p>Zviditelnění informace zahrnuje: zviditelnit vlastní chování (zpětná vazba), zviditelnit externí informace</p> <p>Poskytnout sociální referenční bod zahrnuje: deskriptivní normy, názorové lídři</p>
Struktura rozhodnutí	<p>Změna výchozího nastavení výběru zahrnuje: výchozí nastavení žádné akce, použití upřednostněných voleb</p> <p>Změna snahy potřebné pro výběr možností zahrnuje: snížení/zvýšení fyzické/finanční náročnosti pro výběr možností</p> <p>Změna rozsahu nebo uspořádání možností zahrnuje: změna kategorií, změna seskupení možností</p> <p>Změna důsledků možností zahrnuje: propojit rozhodnutí s jeho náklady/přínosy, změna sociálních dopadů rozhodnutí</p>
Asistence rozhodnutí	<p>Poskytnout upomínky</p> <p>Zprostředkovat závazek zahrnuje: podpora veřejného/osobního závazku</p>

2.3.5 Rámce a metodiky pro aplikaci ve veřejné správě

První rámce (v některých případech může být výstižnější označení metodika) pro aplikaci behaviorálních poznatků se rozšířily s aktivním fungováním BIT ve Velké Británii po roce 2010. Hansen (2018) uvádí, že reporty BIT byly plně dobře zdokumentované evidence o realizaci i dopadech intervencí založených na přístupech jako averze ke ztrátě, prosociální aspekty chování nebo reciprocita a další projekty podle metodik MINDSPACE (Dolan a kol., 2012) a později EAST. Podle Dewiese a kol. (2022) patří mezi nejpobulárnější rámce EAST (Behavioural Insights Team, 2014) a BASIC (OECD, 2019).

Rámec MINDSPACE

Rámec MINDSPACE (Dolan a kol., 2010) byl vydán jako jeden z prvních obsáhlých metodických podkladů pro zavádění behaviorálních intervencí ve veřejných politikách. MINDSPACE se podle Dolan a kol. (2012) snaží o změnu kontextu prostřednictvím kterého lidé přijímají informace a incentivy, a to převážně na základě automatického myšlení systému 1. Název MINDSPACE je formulován jako mnemotechnická pomůcka, kdy každé počáteční písmeno popsané techniky je zastoupeno v názvu. Popisuje devět robustních efektů, které ovlivňují převážně automatické rozhodování a je určen tvůrcům veřejných politik. Autoři jako podklad pro jednotlivé komponenty MINDSPACE využili závěrů integrativní rešerše devět efektů, které podle nich mají největší vliv na lidské chování.

Messenger/Posel

Váha, kterou určité informaci přidělíme do značné míry závisí na naší automatické reakci na autoritu nositele takové informace (Dolan a kol., 2012). Autoři dále uvádějí, že existuje řada důkazů o tom, jak signalizační chování autority může ovlivnit chování dalších subjektů, která však může být i škodlivé. Smith a kol. (2022) zdůrazňují vnímanou expertizu, prestiž i status posla. Podle autorů mají na efektivitu intervence vliv také demografické a behaviorální podobnosti mezi expertem v roli nositele informace a jejím příjemcem.

Incentives/Incentivy

Incentivy popisují Dolan a kol. (2010) jako motivační nástroje ke změně chování. Podle autorů závisí jejich efektivita na řadě faktorů jako typologie incentivy, rozsah a načasování. Rámec MINDSPACE přibližuje, že využití poznatků behaviorální ekonomie jako averze ke ztrátě (Kahneman a Tversky, 1979), přeceňování malých pravděpodobností (Kahneman a Tversky, 1979), mentální účetnictví (Thaler, 1985; Thaler, 1999) nebo preference současného já před budoucím (Hardisty a Weber, 2009) umožňuje efektivnější konstrukci incentiv. V případě ekonomicky motivovaných incentiv je nutné, aby finanční odměna nebyla v souladu s principy behaviorální ekonomie zásadním prvkem změny chování (Oliver, 2017).

Norms/Normy

Sociální a kulturní normy definují Dolan a kol. (2012) s pomocí Axelrod, (1986), Burke a Payton-Young, (2011) nebo Clapp a McDonnell (2000) jako behaviorální pravidla v rámci sociální skupiny nebo ideální formu chování, kterou se jedinci v rámci určité skupiny snaží naplnit. Sociální normy působí na jednotlivce jako určitá vodítka pro očekávané chování, a představují tak standard, který je na individuální úrovni konfrontován s vlastními představami o žádoucím chování. Podle Dolan a kol. (2012) je mechanismus norem alespoň zčásti vědomé rozhodnutí. V kontextu nastavení veřejných politik je třeba zmínit také injunktivní normy, které definují Krupka a Weber (2013) jako sociální normy kolektivního očekávání mezi členy určité společnosti ve vztahu k vhodnosti určitého typu chování. Síla takového typu sociální normy spočívá v ochotě lidí odměňovat (nebo trestat) chování v souladu (nebo rozporu) s očekáváním a základě pozitivních nebo negativních emocí, které soulad příp. rozpor s očekávaným chováním vyvolává (Fehr a Gächter, 2000; Cialdini a kol., 2011; López-Pérez, 2008).

Defaults/Výchozí nastavení

Většina rozhodnutí má výchozí nastavení, což je možnost, která je zvolena, pokud není provedena žádná aktivní volba (Dolan a kol., 2010). Vliv výchozího nastavení se podle autorů zvyšuje, pokud individuality akceptují výchozí možnost bez ohledu na závažnost důsledků. Celá řada veřejných politik využívá výchozích nastavení pro situace, kde není zvolena žádná možnost (Dolan a kol., 2010). Teoretický aparát výchozího nastavení se podle autorů opírá o faktory jako hyperbolické účtování (O'Donoghue a Rabin, 1999) nebo averze ke ztrátě (Kahneman a Tversky, 1979).

Saliency/Salience

Dolan a kol. (2012) popisují, že lidé jsou pravidelně atakováni řadou atraktivně působících (např. reklamní sdělení na blikajících bannerech), dostupných (např. zboží umístěné u pokladen) a jednoduchých (např. slogan) stimulů. V případě salience je důležitá právě jednoduchost, protože podle autorů MINDSPACE je pozornost nejvíce přitahována právě věcmi, které jsou snadno pochopitelné. Navíc mají lidé tendenci v návalu externích stimulů v rámci copingové strategie filtrovat podněty, kterým věnují dostatek pozornosti (Dolan a kol., 2010). Kahneman a Thaler (2006) uvedli, že chování je ovlivňováno tím, k čemu je připoutána pozornost.

Priming/Priming

Při popisu primingu se autoři MINDSPACE (Dolan a kol., 2010) odvolávají na definici Richardson-Klavehna a Bjorka (1988), podle nichž jde o aktivaci znalostí v paměti, na základě kterých má priming větší vliv na zpracování nových podnětů. Další autoři (Bargh, 2006; LaBerge a Buchsbaum, 1990; Williams a Bargh, 2008) pak uvádějí, že priming dokládá, že chování může být ovlivněno, pokud jsou lidé nejdříve vystaveni určitým vizuálním vjemům, slovům nebo pocitům. Podle

Dolan a kol. (2012) se lidé se chovají rozdílně, pokud byli předtím vystaveni primingu určitých vodítek ovlivňující nevědomé rozhodování.

Affect/Afekt

Afekt nebo také prožívání emocí je významný faktor ovlivňování rozhodování (Dolan a kol., 2010). Emocionální reakce na slova, vizuální podněty a události může být významná a hlavně automatická, a to do té míry, že lidé nejprve reagují a využívají emocionální hodnocení jako podklad pro takovou reakci, a teprve následně si uvědomí, na co vlastně reagují a provedou kognitivní zhodnocení (Kahneman, 2003; Slovic a kol., 2002). Autoři MINDSPACE se odvolávají na Zajonce (1980), který popsal, že všechny vjemy přináší určitou emoci, např. lidé nevidí pouze dům, ale krásný dům, ošklivý dům nebo luxusní dům.

Commitments/Závazky

Rámec MINDSPACE popisuje, že lidé mají tendenci prokrastinovat a odkládat rozhodnutí, která jsou v jejich dlouhodobém zájmu a zároveň jsou si často vědomím své slabé vůle (např. tendence nadměrně utrácet, přejídat se nebo pokračovat v kouření), proto k dosahování dlouhodobých cílů využívají různé formy závazků (Becker a Mulligan, 1997; O'Donoghue a Rabin, 1999). Uzavření závazku jako takového je projevem reflektivní mysli, ovšem potenciální následky při nedodržení závazku (např. propadnutí peněz při nedodržení stanového cíle) působí především na automatickou složku mysli (Dolan a kol., 2010). Důležitým konceptem závazku je princip reciprocity. Lidé mají silné instinkty pro reciproční chování (Dolan a kol., 2010). Efekt reciprocity rámec MINDSPACE vysvětluje prostřednictvím Cialdiniho a kol. (1975), kteří na příkladu přijatého daru, což je silný akt budoucího závazku pro vrácení laskavosti, demonstrovali že z toho důvodu jsou vzorky zdarma tak účinný nástroj spotřebitelského marketingu.

Ego/Ego

Dolan a kol. (2012) vysvětlují působení ega jako tendenci lidí chovat se takovým způsobem, který podporuje pozitivní a konzistentní dojmy z vlastního sebeobrazu. Rámec MINDSPACE dále upozorňuje na práci Millera a Rosse (1975), kteří popsal, že když jdou věci dobře, mají lidé tendenci úspěch připisovat sami sobě, naopak když se nedaří, je to chyba ostatních. Obdobně Tesser a kol. (1989) vysvětlili, že lidé touží po pozitivním sebeobrazu, což vede k často automatické tendenci porovnávat se s ostatními a sebehodnotit se. Při takových srovnáních, ale lidé trpí kognitivními zkresleními a mají tendence se nadhodnocovat oproti průměru. Autoři MINDSPACE to ilustrují výsledky výzkumu, podle kterého se 93 % studentů amerických univerzit hodnotí samo sebe jako nad běžným průměrem ohledně řidičských dovedností (Svenson, 1981).

Tabulka 7 Souhrnný přehled komponent rámce MINDSPACE. Vlastní zpracování podle Dolan a kol. (2012)

Messenger/Posel	Lidé se nechají ovlivnit tím, kdo jim komunikuje informaci
Incentives/Incentivy	Reakce na incentivy jsou formovány předvídatelnými mentálními zkratkami jako je silná averze ke ztrátě
Norms/Normy	Jsme výrazně ovlivnitelní chováním ostatních
Defaults/Výchozí nastavení	Snadno setrváme u předem vybraných možností
Saliency/Salience	Pozornost lidí je přitahována tím, co se nám jeví jako nové a výrazné
Priming/Priming	Naše jednání je snadno ovlivnitelné podvědomými vodítky
Affect/Afekt	Emoční asociace výrazně ovlivňují naše reakce
Commitments/Závazky	Podvědomě se snažíme být konzistentní s veřejnými sliby a jednáme recipročně vůči ostatním
Ego/Ego	Chováme se tak, abychom sami ze sebe měli lepší pocit

Jak vysvětluje Oliver (2017) některé komponenty rámce MINDSPACE se překrývají a je možné mezi nimi nalézt silnou korelaci. To připouští i Dolan a kol. (2012), kteří doplňují, že v některých ohledech MINDSPACE stírá i rozdíly mezi externími (např. výchozí nastavení) a interními (např. afekt) psychologickými mechanismy, a to v zájmu praktické využitelnosti rámce tvůrci veřejných politik, pro které podle autorů takové nuance nejsou podstatné.

Rámec EAST

Rámec EAST (Behavioural Insights Team, 2014) formulovali výzkumníci a experti z veřejné správy, kteří v něm aplikují poznatky ze sociální psychologie, kognitivních věd a behaviorální ekonomie na celou řadu domén veřejných politik. Last a kol. (2021) EAST popisují jako praktický a detailní nástroj založený na důkazech, který je určen výzkumníkům i praktikům. Halpern (2016) považuje EAST za nástroj pro design využití behaviorálních poznatků v rámci veřejných politik. Autoři rámce EAST (Behavioural Insights Team, 2014) uvádějí, že přímo navazuje na MINDSPACE, který sami aktivně využívali, ale na základě praktických zkušeností zjistili, že se jeví jako příliš rozsáhlý a zároveň některé efekty nebyly vystiženy dostatečně jednoduše. EAST (Behavioural Insights Team, 2014) popisuje čtyři konkrétní principy pro aplikaci behaviorálních poznatků vycházejících z práce BIT i akademické literatury, které by měly působit na změnu chování lidí. Konkrétně jde o následující: jednoduše (easy),

atraktivně (attractive), sociálně (social) a ve správný čas (timely). Zkrácená mnemotechnická pomůcka vystihující všechny principy je EASY.

Tabulka 8 Principy rámce EAST. Vlastní zpracování podle Behavioural Insights Team (2014)

1. Easy/Jednoduše
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zapojit sílu výchozího nastavení – Zredukovat snahu potřebnou k učinění určitého kroku (např. při využití služeb, vyplnění dotazníku) – Zjednodušit zprávy (např. komplexní úkol popsat na jednoduchých dílčích krocích)
2. Attractive/Atraktivně
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Získat pozornost prostřednictvím obrázků (např. fotografie auta, které se účastnilo přestupku v rámci vymáhacího dopisu), barev nebo personalizace – Designovat využití finančních i alternativních (např. účast v loterii) odměn a sankcí
3. Social/Sociálně
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ukázat, že většina lidí se chová žádoucím způsobem – Zapojit sílu sociálních vztahů (např. podporovat vzájemnou podporu a společné akce) – Povzbudit lidi k závazkům vůči ostatním
4. Timely/Správný čas
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Oslovovat lidi v době, kdy je největší šance, že budou reagovat příznivě, protože stejná nabídka v rozdílném čase může mít významně rozdílné výsledky – Zvažovat okamžité náklady a přínosy, které mají větší vliv než ty budoucí – Pomáhat lidem plánovat konkrétní reakce, protože existuje propast mezi úmysly a skutečným chováním (např. rozesílání textových zpráv s upozorněním na blížící se termín)

Autoři (Behavioural Insights Team, 2014) upozorňují, že čtyři principy EAST jsou jádrem celého rámce, ale není možné je aplikovat bez důkladné analýzy výchozího stavu a kontextu, proto navrhuji základní metodický postup, který zahrnuje následující body:

- Definujte **výstup**
- Porozumění **kontextu**
- **Design** intervence

- **Testování, učení a adaptace** (samostatná příručka Behavioural Insights Team (2013))

Rámec BASIC

BASIC (OECD, 2019) představuje metodiku behaviorálních poznatků pro tvůrce veřejných politik, která popisuje optimální postup pro realizaci intervencí prostřednictvím pěti kroků: chování (behaviours), analýza (analysis), strategie (strategies), intervence (interventions) a změna (change). Jednotlivé kroky shrnuje mnemotechnická zkratka BASIC. Podle OECD (2017) představuje rámec BASIC sadu pracovních nástrojů, metod a etických pravidel, které tvůrce veřejných politik provedou procesem přípravy a implementace behaviorálních intervencí. Akcentována je nejen intervence sama o sobě, ale i důkladná behaviorální analýza problému (OECD, 2017).

Tabulka 9 Charakteristika kroků rámce BASIC. Upraveno podle (OECD, 2019)

	Popis kroku	Praxe
Behaviour	Identifikovat a zacílit na stěžejní aspekty problémové agendy	Navýšit úspory na penzi skrze povzbuzení obyvatel ke spoření
Analysis	Prozkoumat cílové chování optikou behaviorální vědy	Individuality mají tendenci setrvat u výchozího nastavení a nezvolit žádnou akci
Strategies	Identifikovat a konceptualizovat behaviorálně informované řešení agendy	Změna výchozího nastavení. Automatické přihlášení do penzijního spoření s možností opt-outu
Interventions	Design experimentu k ověření efektivity navržené strategie	Testovat, jestli využití výchozího nastavení zvýší ochotu spořit
Change	Plán implementace, škálování, monitoring, evaluace, udržitelnost a diseminace výsledků	Sdílet výsledky s veřejností, aplikovat zjištění do systému připomínek a monitoring dlouhodobých dopadů intervence

Všech pět kroků rámce BASIC zdůrazňuje potřebu ex ante i ex post posouzení, které umožňuje zhodnotit jakým způsobem a za jakých okolností změna způsobená intervencí probíhá, což přispívá k větší ochotě tvůrců veřejných politik takové intervence designovat a implementovat (OECD, 2019). BASIC (OECD, 2019) popisuje, že etické hledisko je potřeba posuzovat nejen v obecné rovině zavádění behaviorálních poznatků, ale také specificky u každé intervence. Mezi hlavními opatření navrhuje vytvoření etické rady pro posuzování intervence od

samého začátku jejího designu nebo zajistit etický dohled nad sběrem, použitím i uchováním dat.

Mezi další rámce a metodiky pro behaviorální intervence ve veřejných politikách mimo výše charakterizované můžeme zařadit následující:

- **Model for Integrating Behavioral Design in City Government** (ideas42, 2018): velmi prakticky orientovaná příručka, která vychází především ze zkušeností autorů s projekty aplikace behaviorálních poznatků ve městech jako Chicago a New York City.
- **Nudge for FORGOOD** (Lades a Delaney, 2022): rámec pro etický rozměr behaviorálních intervencí, zdůrazňuje hodnoty jako férovost, otevřenost, respekt, legitimní cíle, názory veřejnosti, nejlepší možné řešení na odpovídající úrovni veřejné správy
- **Test, Learn, and Adapt** (Behavioural Insights Team, 2013): devět kroků popisujících realizaci randomizovaných kontrolovaných studií ve veřejných politikách.
- **US Internal Revenue Service (IRS): Behavioral Insights Toolkit** (US Internal Revenue Service, 2017): autory rámce byli přímo zaměstnanci IRS, zabývá se specifiky výběru daní.
- **Strategies to improve workforce diversity in the public sector** (Behavioural Insights Team, 2022a): popisuje, jak využít principy z rámce EAST pro zvýšení diverzity složení zaměstnanců ve veřejném sektoru.
- **World Development Report, Mind, Society, and Behavior** (The World Bank, 2015): popisuje postup v diagnóze, návrhu a evaluaci behaviorálně informovaných intervencí při řešení rozvojových problémů

Delaney (2018) zdůrazňuje pozitivní vliv rámců MINDSPACE and EAST ve smyslu konceptualizace behaviorálních změn v prostředí reálného světa. Na druhou stranu autor uvádí, že takové rámce potenciálně redukuje behaviorální výzkum na sadu nástrojů k dosažení konkrétních výstupů, místo širší dimenze zdůrazňující zodpovědnost tvůrců veřejných politik a dalších aktérů vůči lidem. Fabian a Pykett (2022) připisují konkrétně rámci EAST zásluhy, ale také popisují, že vedl spíše ke kosmetickým úpravám služeb s využitím kognitivních zkreslení a jen k málo podstatným komplexním změnám veřejných politik. Dewies a kol. (2022) kritizují zjednodušování prostřednictvím rámců a metodik vzhledem k tomu, že jen zřídka vysvětlují, proč konkrétní intervence funguje, což tvůrce veřejné politiky vede k volbě nebo designu intervence na bázi případ od případu. Určitou povrchnost rámců a metodik popisuje i Hansen (2018), podle kterého schází důraz na podrobnou analýzu toho, co způsobuje problematické chování, které tradiční pojetí veřejných politik řeší špatně hned od začátku.

Nezbytnou součástí většiny intervencí popsanych rámců je také využití randomizovaných kontrolovaných studií (RCT), jejich základní principy jsou detailněji rozebrány v kapitole Použité metody sběru a vyhodnocení dat.

2.3.6 Kritická reflexe behaviorální veřejné politiky

Loewenstein a Chater (2017) vyjadřují obavu, že jsou behaviorální poznatky využívány příliš jednostranně pouze při designu intervencí, přitom je vhodnější je uplatňovat mnohem širěji jako hlavní nástroj porozumění společenským výzvám a jako integrovanou součást nově vytvářených veřejných politik. Ingold a Monaghan (2016) zase upozorňují, že političtí aktéři mohou na výzkumníky vytvářet nátlak, aby poskytovali pouze lichotivou evidenci. Baggio a kol. (2021) nabízí jako inspiraci pro eliminaci podobných praktik přístup Evropské komise, resp. Společného výzkumného střediska, které ve svých formálních postupech klade důraz na veřejnou kontrolu a předkládání nezávislých vědeckých důkazů. Dalším problémem mohou být kognitivní zkreslení, kterým podléhají sami tvůrci veřejných politik (Baggio a kol., 2021). V zájmu správné implementace behaviorálních poznatků do praxe je nutná také odpovídající znalostní báze, která může vyplývat z interních lidských zdrojů dané instituce nebo konzultací externích odborníků. Kuehnhanss (2019) akcentuje význam správné interpretace vědeckých zjištění a odpovídající využití empirických důkazů. Jak popisuje Schmidtová (2022) rámec řešení behaviorální veřejné politiky se úzce zaměřuje na bezprostřední prostředí volby, ale ochota vypořádat se s externalitami nebo nerovnosti systémového přístupu zůstává omezená. V poslední době se objevují i perspektivy zdůrazňující tyto mezery a apelující na snahu o komplexnější přístup k behaviorální veřejné politice. Jako důležitá se jeví především potřeba zohledňovat specifické kulturní, strukturální a další individuální identitu tvořící aspekty ovlivňující lidského rozhodování (MacKay a Quigley, 2018; Schmidtová, 2022). Schmidtová (2022) dodává příklad intervence podporující očkování proti COVID-19, která spočívala v registraci prostřednictvím webové stránky, ovšem nezohledňovala, že takové podmínky (neustálý přístup k internetovému připojení) nejsou univerzálně splnitelné pro všechny. Hansen (2018) vysvětluje, že aplikace behaviorálních přístupů ve veřejné správě se místo řešení komplexních problémů orientuje spíše na *"nízko visící ovoce"*. Jilke a kol. (2019) vznášejí otázky, jak behaviorální poznatky a chování na individuální úrovni promítnout do politik a společenských dopadů, a do jaké míry jsou tyto změny na mikro úrovni schopny promítnout se také do mezo a makro úrovně politického systému. Velmi málo je také známo o účinnosti behaviorálních poznatků napříč kontextem různých zemí a sektorů veřejné správy (Ewert a kol., 2021). Schubert (2017) argumentuje, že behaviorální veřejná politika může mít dalekosáhlé důsledky pro demokracii, pokud dojde k redukovaní preferenci obyvatel na kognitivní zkreslení, čímž se nabídne vládnoucím elitám a expertům možnost dosahovat svých cílů. Mertens a kol. (2022) popsali, že mezi výzkumníky existuje tendence publikovat spíše úspěšné proti neúspěšným intervencím zaměřeným na změnu architektury výběru, což zkresluje celkové hodnocení dopadů intervencí.

2.4 Shrnutí současného stavu a identifikace výzkumné mezery

Literární rešerše předložila popis hlavních teoretických východisek v souvislosti s problematikou behaviorální ekonomie, behaviorální veřejné politiky a smart governance. Tato část kromě shrnutí nejpodstatnějších teoretických tezí představuje hlavní mezery a východiska pro realizaci výzkumu v navazující části disertační práce.

Uplatňování poznatků behaviorální ekonomie ve veřejné správě je stále nová vědecká disciplína, jejíž začátek můžeme podle řady autorů datovat k publikaci knihy Nudge od Thaler a Sunsteinem (2009). O dekádu později Tummers (2019) zdůrazňuje potřebu vyvíjet nová teoretická východiska, a to na základě spolupráce mezi praxí a výzkumníky s cílem porozumění, jak dosáhnout a podpořit behaviorální změny ve veřejné správě. Hansen (2018) vysvětluje, že aplikace behaviorálních přístupů ve veřejné správě se místo řešení komplexních problémů orientuje spíše na *"nízko visící ovoce"*. Podobně řada dalších autorů (Fabbri a Faure, 2018; Ewert a kol., 2021; Loewenstein a Chater, 2017; Hansen, 2016) argumentuje proti redukci behaviorální veřejné politiky na pouhou aplikaci populárních přístupů jako nudge. Další opomíjenou výzvou jsou kognitivní zkreslení, kterým nepodléhají jen adresáti, ale také tvůrci veřejných politik (Baggio a kol., 2021).

Při definování konceptů smart city a smart region literatuře dominuje orientace na technologická témata jako mobilita, digitalizace, velká data, senzory, urbanismus, energetika, participace nebo udržitelný rozvoj a orientace na dílčí doménu veřejná správa odpovídající konceptu smart governance je na okraji zájmu (Yigitcanlar a kol., 2018). Autoři jako Alawadhi a Scholl (2016), Meijer a Bolívar (2016) nebo Pereira a kol. (2018) popisují kvalitu rozhodovacího procesu jako součást konceptu smart governance, ale zůstali u obecných prohlášení. Právě poznatky behaviorální ekonomie představují znalostní potenciál, jak kvalitu rozhodovacího procesu a v konečném důsledku i fungování územních samospráv zlepšit. Explicitní důraz na uplatňování behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv se u limitovaného počtu autorů začíná objevovat teprve v posledních letech (Dewies a kol., 2022a; Feitsma, 2020; Straßheim a Beck, 2019). Např. Feitsma (2020) vysvětluje, že inovativní behaviorální expertíza je důležitým předpokladem pro smart, rigorózní a efektivní nastavení politik na lokální úrovni. Zaměření výzkumné části disertační práce cílí na originální propojení poznatků behaviorální ekonomie s úrovní územní samosprávy v souladu s akcentem na doménu kvalita rozhodování konceptu smart governance.

Pokud jde o experimentální ověřování kognitivních zkreslení v prostředí veřejné správy je podle řady autorů (Battaglio a kol., 2019; Belardinelli a kol. 2018; Cantarelli a kol., 2020; Ewert a kol., 2021; Moseley a Thomann, 2021) výzkum omezený. Co se týče zaměstnanců jako respondentů experimentálních šetření, Battaglio a kol. (2019) provedli systematickou analýzu a zjistili, že ze 109

experimentů mělo jako respondenty pracovníky ve veřejném sektoru jen 21 %. Ve výzkumné části disertační práce jsou na vzorku respondentů z vybrané územní samosprávy experimentálně testovány dvě z nejvýznamnějších a teoreticky nejpopsanějších kognitivních zkreslení, kotvení a rámování, která patří v kontextu behaviorální veřejné politiky mezi nejčastěji testovaná zkreslení. Dopady kotvení a rámování na rozhodování ve veřejné správě zkoumali Belardinelli a kol. (2018), Bellé a kol., (2018), Cantarelli a kol. (2020) nebo Nagtegaal a kol. (2020), což představuje bázi pro srovnání s předkládaným výzkumem. Navíc se u obou zkreslení předpokládá potenciál pro implementaci ve specifických agendách územních samospráv. Výzkumná část práce reaguje také na poptávku po vyšší replikaci empirických šetření a ověřování výsledků v oblasti veřejné správy, a to také v rozdílném institucionálním, geografickém nebo socioekonomickém prostředí (Bellé a kol., 2018; George a kol., 2017; Levitt a List, 2007; Walker a kol., 2017). Cantarelli a kol. (2020) a Bellé a kol. (2018) vysvětlují, že experimentální šetření v reálném prostředí mají ve srovnání s laboratorním výzkumem vyšší externí validitu a jsou prospěšnější pro generalizaci výsledků. Tvůrci veřejných politik i výzkumníci mohou shromažďovat a systematizovat poznatky o efektech kognitivních zkreslení v souvislosti se zlepšováním veřejné správy (Cantarelli a kol., 2020).

Ewert a Loer (2021) při popisu behaviorální veřejné politiky kritizovali úzkoprofilové zaměření na nudge a účelová řešení. Autoři zdůraznili potřebu interdisciplinárního, multimetodologického (mj. využívání metod kvalitativního výzkumu) a reflektivního přístupu, který může být aplikovatelný pro řadu účelů v procesu veřejné politiky. Ve výzkumné části disertace jsou takto uplatněny polostrukturované skupinové rozhovory jako metoda analýzy nedostatků institucí územní samosprávy v kontextu behaviorální ekonomie.

Obdobný experimentální výzkum dopadů kognitivních zkreslení a zjišťování problémů územních samospráv s akcentem na uplatnění poznatků behaviorální ekonomie formou rozhovorů na vzorku respondentů z České republiky nebyl v době zpracování práce znám.

Souhrn identifikované výzkumné mezery:

- Převažuje technologický přístup ke konceptu smart city a smart region, koncept smart governance je na okraji zájmu.
- Schází implementace poznatků behaviorální ekonomie v doméně kvalita rozhodovacího procesu konceptu smart governance.
- Absence uplatnění metod kvalitativního výzkumu při identifikaci problémů a výzev územních samospráv v kontextu behaviorální ekonomie.
- Nedostatečný výzkum kognitivních zkreslení mezi zaměstnanci institucí veřejné správy jako respondenty.
- Potřeba replikace výzkumu kognitivních zkreslení v rozdílném institucionálním, geografickém a socioekonomickém prostředí jako předpoklad generalizace výsledků pro prohloubení teoretických konceptů.

- Nízká míra propojení teoretických poznatků behaviorální ekonomie a aplikační praxe veřejné správy.

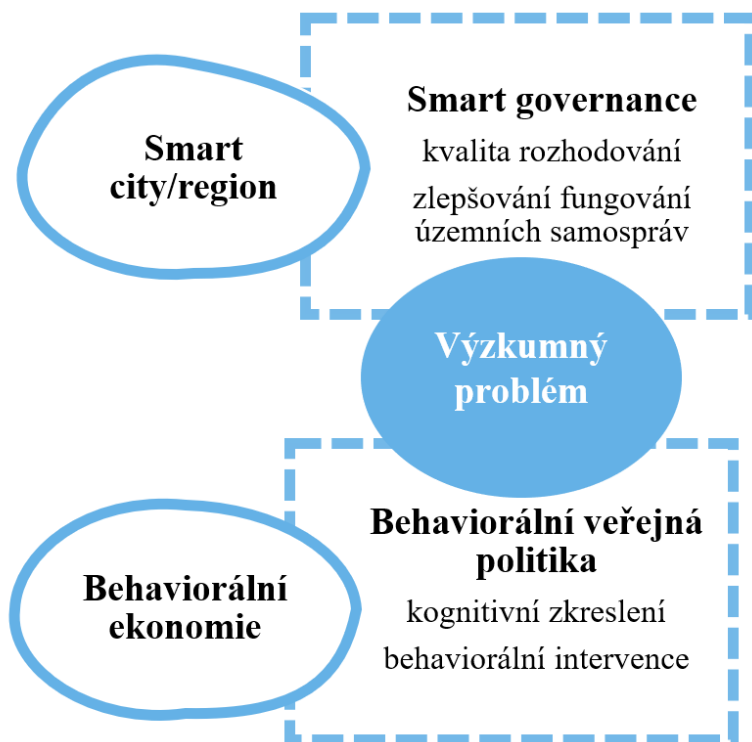
3. CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Kapitola navazuje na teoretická východiska představená v popisu současného stavu řešené problematiky. Prostřednictvím vymezení výzkumného problému, hlavního cíle, výzkumných otázek, dílčích cílů a v některých případech také statistických hypotéz je definován výzkumný záměr disertační práce. Výzkumný záměr reaguje na mezery v současném poznání tématu. Zejména s ohledem na dosud velmi omezený výzkum uplatnění poznatků behaviorální ekonomie na úrovni územních samospráv.

3.1 Výzkumný problém a hlavní cíl

Výzkumný problém disertační práce je následující: **Proč, kde a jak je implementace poznatků behaviorální ekonomie žádoucí při zlepšování fungování územních samospráv?**

Výzkum propojuje dvě hlavní témata – behaviorální ekonomii a koncept smart (city nebo region) na úrovni územních samospráv. Zlepšení fungování územních samospráv prostřednictvím implementace poznatků behaviorální ekonomie představuje originální přístup ke konceptu smart governance, zejména k naplňování jeho dílčí domény zaměřené na kvalitu rozhodovacího procesu. Přehledněji ukotvení výzkumného problému ve zkoumaných oblastech přibližuje následující schéma.



Obrázek 4 Výzkumný problém v širších souvislostech (vlastní zpracování)

Formulovaný výzkumný problém se opírá o celospolečenskou potřebnost řešeného tématu i definovanou výzkumnou mezeru. Literární rešerše doložila, že

lidské rozhodování se často odchyluje od racionálních očekávání a podléhá kognitivním zkreslením. V případě veřejných politik ovlivňujících blahobyt a prosperitu celé společnosti by měla být snaha o racionální rozhodování naprostým imperativem. Battaglio a kol. (2019) popsali, že zaměstnanci ve veřejném sektoru se při rozhodování potýkají nejen s vlastními kognitivními limity, ale také se širokou komplexitou rozhodovacích situací, která se zvyšuje s rozmachem informační společnosti. Implementací poznatků behaviorální ekonomie jako je vliv kognitivních zkreslení na rozhodování nebo formulace cílených behaviorálních intervencí může přispět k řešení problémů a výzev a tím i ke zlepšení fungování územních samospráv. Cantarelli a kol. (2020) akcentují jedinečnou pozici pracovníků ve veřejné správě, kteří sami při rozhodování podléhají kognitivním zkreslením, zároveň ale mají zodpovědnost za tvorbu a praktickou realizaci veřejných politik, kde mohou poznatky behaviorální ekonomie implementovat k povzbuzení žádoucího chování a prevence předvídatelných chyb. Samotné propojení poznatků behaviorální ekonomie s územní samosprávou představuje inovativní přístup ke konceptu smart governance, především k jeho doméně smart rozhodování, kterou popsali Bolívar a Meijer (2016).

Hlavním cílem práce je prozkoumat vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv (VO1, VO2) a vymežit možnosti implementace poznatků behaviorální ekonomie při řešení problémů a výzev územních samospráv (VO3, VO4).

Logickou návaznost výzkumné části práce popisuje následující schéma.



Obrázek 5 Postup realizace výzkumné části (vlastní zpracování)

Ambicí práce je doplnit vědecké poznání o nová zjištění vztahující se k dosud opomíjené oblasti uplatnění behaviorální ekonomie ve fungování územní samosprávy. Samotné propojení poznatků behaviorální ekonomie s lokální úrovní veřejné správy představuje originální přístup ke konceptu smart governance, především k jeho doméně chytrý rozhodovací proces, kterou konceptuálně vymezili Bolívar a Meijer (2016). Zaměření výzkumu na testování vlivu kognitivních zkreslení reaguje na poptávku řady autorů po replikaci podobných studií v rozdílném institucionálním, geografickém a socioekonomickém prostředí (Bellé a kol., 2018; George a kol., 2017; Levitt a List, 2007; Walker a kol., 2017),

kteřé navíc přispívá ke generalizaci poznatků (Bellé a kol., 2018, Cantarelli a kol., 2020) a jejich širšímu uplatnění v praxi i vědeckém diskurzu.

K zodpovězení výzkumných otázek je přístupováno odlišným způsobem, podle části hlavního cíle, ke které se vztahují. VO1 a VO2 zkoumají vlivy kognitivních zkreslení na rozhodovací proces zaměstnanců územních samospráv a opírají se o výsledky experimentálních šetření. VO3 a VO4 vycházejí z provedených polostrukturovaných rozhovorů a předkládají identifikaci problémů a výzev územních samospráv i navazující návrh behaviorálních intervencí.

3.2 Výzkumné otázky

Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky (VO):

- **VO1: Která kognitivní zkreslení ovlivňující rozhodování zaměstnanců územních samospráv je vhodné experimentálně ověřit?**
- **VO2: Jaký je vliv kognitivních zkreslení kotvení a rámování na rozhodovací proces zaměstnanců územních samospráv?**
- **VO3: Jaké jsou problémy a výzvy územních samospráv, při jejichž řešení je možné implementovat poznatky behaviorální ekonomie?**
- **VO4: Které konkrétní intervence založené na poznatcích behaviorální ekonomie se jeví jako vhodné při řešení problémů a výzev územních samospráv?**

VO1 a VO2 řeší vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv. VO1 je založena na literární rešerši rozsáhlé báze kognitivních zkreslení, z nichž byly vzhledem k charakteru výzkumu jako nejrelevantnější vyhodnoceny kotvení a rámování, kterým věnovali pozornost už Tversky a Kahneman (1974, 1981). Kognitivní zkreslení kotvení a rámování patří v kontextu behaviorální veřejné politiky mezi nejčastěji testovaná zkreslení. Dopady kotvení a rámování na rozhodování ve veřejné správě zkoumali Belardinelli a kol. (2018), Bellé a kol., (2018), Cantarelli a kol. (2020) nebo Nagtegaal a kol. (2020), což představuje bázi pro srovnání s předkládaným výzkumem. Navíc se u obou zkreslení předpokládá potenciál pro implementaci ve specifických agendách územních samospráv. Bellé a kol. (2018) popisují, že rámování je možné uplatnit v rozhodovacích situacích, které reprezentují typický proces formulace veřejné politiky a výběru. V souvislosti s kotvením autoři popisují potenciální negativní dopady, pokud je následné rozhodování zaměstnanců ve veřejné správě ovlivněno první vstupní informací v podobě číselné kotvy. VO2 přímo navazuje na předchozí zjištění a zaměřuje se na experimentální testování vlivu popsanych kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územní samosprávy. Pro dílčí výzkumné cíle v rámci VO2 byly formulovány statistické hypotézy, které byly zodpovězeny na základě statistického vyhodnocení výsledků experimentálních šetření.

Výzkumné otázky VO3 a VO4 řeší vymezení specifických oblastí fungování územních samospráv, ve kterých je možné implementovat poznatky behaviorální ekonomie. Podkladem pro zodpovězení VO3 bylo vyhodnocení polostrukturovaných skupinových rozhovorů, na které přímo navazuje formulace návrhů behaviorálních intervencí na základě syntézy zjištění z literární rešerše (VO4). Jako rámec pro návrh intervencí byl zvolen rámec MINDSPACE (Dolan a kol., 2010), který popisuje způsoby, jak behaviorální teorii implementovat do návrhu veřejných politik.

Zodpovězení všech VO přispívá k dosažení hlavního cíle práce. Každá VO zahrnuje dílčí výzkumné cíle (DVC). V případě experimentálních šetření kognitivních zkreslení (VO2) jsou formulovány také statistické hypotézy, jejich detailnější popis je uveden v částech 5.2 a 5.3. Následující pasáž nabízí detailnější popis všech VO.

VO1: Která kognitivní zkreslení ovlivňující rozhodování zaměstnanců územních samospráv je vhodné experimentálně ověřit?

DVC1a: Identifikovat prostřednictvím literární rešerše relevantní kognitivní zkreslení

Detailnější popis: Podkapitoly 2.1.3 a 2.4

Použité metody: Literární rešerše

Výsledky: Podklad pro formulaci VO2

VO2: Jaký je vliv kognitivních zkreslení kotvení a rámování na rozhodovací proces zaměstnanců územních samospráv?

DVC2a: Experimentálně ověřit jaký je vliv kognitivního zkreslení kotvení na rozhodovací proces respondentů v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“ (hypotéza H1)

DVC2b: Experimentálně ověřit jaký je vliv kognitivního zkreslení kotvení na rozhodovací proces respondentů v rozhodovacím scénáři „nákup televize“ (hypotéza H2)

DVC2c: Experimentálně ověřit jaký je vliv kognitivního zkreslení rámování riskantní volby na rozhodovací proces respondentů v rozhodovacím scénáři „problém s asijskou nemocí“ (hypotéza H3)

DVC2d: Experimentálně ověřit jaký je vliv kognitivního zkreslení rámování atributu na rozhodovací proces respondentů v rozhodovacím scénáři „pořízení nového systému pro evidenci docházky“ (hypotéza H4)

DVC2e: Posílit validitu výzkumu kognitivních zkreslení kotvení a rámování realizací 2 experimentálních šetření s rozdílným kontextem rozhodovacího scénáře

Podklad: Výsledky experimentálního šetření č. 1, č. 2., č. 3 a č. 4

Použité metody: Experimentální šetření s využitím principů RCT, statistické testování hypotéz, literární rešerše

Výsledky: Podkapitoly 5.2 a 5.3

VO3: Jaké jsou problémy a výzvy územních samospráv, při jejichž řešení je možné implementovat poznatky behaviorální ekonomie?

DVC3a: Identifikovat a kategorizovat problémy a výzvy územních samospráv podle relevantních témat

DVC3b: Identifikovat relevantní problémy a výzvy, při jejichž řešení je možné implementovat poznatky behaviorální ekonomie

Datový podklad: Zápisy ze skupinových rozhovorů, výsledky tematické analýzy

Použité metody: Tematická analýza, analýza výsledků tematické analýzy – selekce vybraných kódů, literární rešerše případových studií behaviorálních intervencí

Výsledky: Podkapitoly 6.2, 6.3 a 6.4

VO4: Které konkrétní intervence založené na poznatcích behaviorální ekonomie se jeví jako vhodné při řešení problémů a výzev územních samospráv?

DVC4a: Identifikovat relevantní případové studie založené na poznatcích behaviorální ekonomie ve vztahu k řešení identifikovaných problémů a výzev

DVC4b: Formulovat behaviorální intervence zaměřené na řešení identifikovaných problémů a výzev v souladu s rámcem MINDSPACE

Datový podklad: Výsledky tematické analýzy

Použité metody: Deduktivní analýza (identifikace problémů a výzev vhodných pro implementaci rámce MINDSPACE), formulace behaviorálních intervencí

Výsledky: Podkapitola 6.3 a 6.4

4. POUŽITÉ METODY SBĚRU A VYHODNOCENÍ DAT

4.1 Literární rešerše

Literární rešerše ve vědě a výzkumu představuje přehled zjištění z prozkoumaných zdrojů, které má čtenářům demonstrovat, že autorův výzkum zapadá do širšího rámce studovaného tématu. (Fink, 2014)

Paré a kol. (2015) na základě analýzy práce dalších autorů (Cooper, 1988; Hart, 1998; Leedy a Ormrod, 2000; Mulrow, 1994) popisují, že provedení literární rešerše je základním předpokladem k rozšíření znalostí a porozumění výzkumnému tématu do hloubky, syntéze empirických zjištění, rozvoji vlastní teorie, poskytnutí koncepčního zázemí pro další výzkum a také identifikaci témat, která vyžadují detailnější průzkum.

Podle Parého a kol. (2015) je nejrozšířenější typ rešerše obecně označován jako literární rešerše. Literární rešerše pomáhá podle Leedy a Ormrod (2000) výzkumníkovi porozumět současnému stavu poznání dané problematiky a poskytuje podklady pro navržený empirický výzkum. Autoři doplňují, že rolí rešerše je také vymežit podstatu výzkumného problému, poskytnout argumenty navržené studie ve smyslu rozšíření stávajících znalostí a také zarámovat metodiku výzkumu.

4.2 Polostrukturované rozhovory

Rozhovory jsou metodou kvalitativního výzkumu, který lze popsat jako pokus o porozumění světu prostřednictvím subjektivního pohledu a odhalování praktické žité zkušenosti respondentů před vědeckým výzkumem (Kvale, 1996).

V práci byly uplatněny polostrukturované rozhovory. De Jonckheere a Vaughn (2019) uvádějí, že provedení úspěšného polostrukturovaného rozhovoru ze strany výzkumníka vyžaduje atributy jako koncentrace na souvislosti, aktivní zapojení, zvědavost, praxe a schopnosti pro vedení rozhovoru. Autoři doplňují, že pro získání kvalitních dat by k respondentovi nemělo být přistupována transakčním způsobem "*otázka-odpověď*", ale výzkumník by se měl snažit o postupně rozkrývající a opakující se interakce. Co se týče schopností výzkumníka v roli zpovídacího, tak podle De Jonckheere a Vaughn (2019) se dají naučit, ale jak autoři zdůrazňují, někteří jedinci mají k vedení rozhovoru vhodnější osobnostní charakteristiky. K polostrukturovaným rozhovorům Lincoln a Guba (1985) uvádějí, že zjištěná data mohou souviset přímo s tématem výzkum, jako triangulovaná data zjištěná jiným způsobem nebo sloužit jako validace jiných metod výzkumu (zpětná vazba respondentů na výsledky).

Hlavní kroky pro design a realizaci polostrukturovaných rozhovorů popisují De Jonckheere a Vaughn (2019) následovně:

- **Stanovení účelu a rozsahu studie** (odpovídá cíli výzkumu a je podloženo literární rešerší).

- **Identifikace participantů** (kdo poskytne nejlepší informace k výzkumnému tématu).
- **Zvážení etických otázek** (anonymita respondenta, pořizování záznamu, zveřejnění výsledků apod.).
- **Naplánování logistických aspektů** (způsob kontaktu, místo a čas realizace rozhovorů apod.).
- **Formulovat strukturu rozhovoru** (otevřené otázky, vyhýbají se návodnému jazyku a žargonu).
- **Navázání důvěry a vztahu s respondenty** (aktivní naslouchání a respekt ke zpovídanému).
- **Realizace rozhovoru.**

4.3 Tematická analýza

Tematická analýza je metoda kvalitativního výzkumu, která zahrnuje identifikaci, analýzu a odhalení vzorců nebo témat z výchozího datového podkladu jako např. přepisy rozhovorů. Podle Boyatzise (1998) tematická analýza organizuje a popisuje data do většího detailu a často nabízí také rozličné interpretace analyzovaných dat v návaznosti na téma výzkumu. Braun a Clarke (2006) rozlišují mezi induktivní a teoreticky rámovanou tematickou analýzou. Vzhledem k charakteru výzkumných otázek bylo v disertační práci využito induktivního přístupu a otevřeného kódování, kdy podle autorů probíhá proces kódování bez snahy o zasazení kódů do předem připraveného rámce. K tomu Patton (1990) doplňuje, že induktivní analýza znamená, že témata jsou silně propojena se vstupními daty.

Metodický postup tematické analýzy popisují Braun and Clarke (2006) v následujících krocích:

- **Seznámení se s datovými podklady.**
- **Vytváření počátečních kódů.**
- **Vyhledávání témat.**
- **Ověřování témat.**
- **Definování a pojmenování témat.**
- **Formulace souhrnného zhodnocení.**

4.4 Randomizované kontrolované studie

Randomizované kontrolované studie (RCT) představují výzkumnou metodu velmi často využívanou u behaviorálních intervencí k posouzení jejich efektivity. Podstatou RCT je náhodné rozdělení účastníků experimentů do dvou a více skupin, často se používá intervenční a kontrolní skupina, pro ověření efektu intervence. Randomizace účastníků, tedy náhodné přidělení do některé z intervenčních skupin, přispívá k validitě výzkumu (Bhide a kol., 2018). Autoři dále vysvětlují, že systematické rozdíly mezi přirozenými skupinami mohou být někdy tak významné, že případná změna chování by nemusela být důsledek

intervence, ale právě těchto systematických rozdílů. O'Callaghan a kol. (2019) popisují, že RCT jsou efektivní pro poskytování evidence o efektivitě intervencí bez zásadnějších omezení. Autor ale uvádí, že RCT není možné realizovat v jakékoliv situaci (např. když jsou výsledky intervence známy v delším časovém horizontu).

Haynes a kol. (2012) doporučují pro testování s využitím randomizace ve veřejných politikách dodržení následujících zásad:

- **Identifikace** jedné a více **veřejných politik** pro design intervencí (např. stará vs. nová, různé varianty nové politiky).
- Určit **výstupy** a způsoby **měření**.
- Definovat **okruh respondentů** (např. individuality, instituce, geografická oblast).
- Stanovit **počet respondentů** pro dostatečně vypovídající výsledky.
- Provést **randomizaci** účastníků do jeden z navržených intervencí.
- **Představit intervence** účastníkům.
- **Vyhodnotit** výsledky.

4.5 Statistické testování hypotéz

Statistické metody jsou v disertační práci využity pro ověřování platnosti hypotéz experimentálních šetření v kapitole 5. Podle Pelikána (1998) můžeme hypotézu definovat jako podmíněný výrok o vztazích mezi dvěma nebo více proměnnými, který je oproti výzkumnému problému formulovaném vždy v podobě otázky, vždy tvrzením, byť i podmíněně formulovaným. Soukup (2010) doplňuje, že hypotéza souvisí s celým základním souborem, ze kterého zvolení respondenti výzkumu, přestože se její testování uskutečňuje pouze na těchto vybraných jediných. Právě zobecnění závěrů z výběrového vzorku na celek považuje autor za jeden ze smyslů testování hypotéz. Následující část popisuje konkrétní statistické metody uplatněné ve výzkumné části disertační práce.

Pearsonův Chí-kvadrát test

Pearsonův Chí-kvadrát test, někdy jen zkráceně chí-kvadrát test nebo χ^2 test, popisuje (McHugh, 2013) jako neparametrický nástroj určený pro analýzu rozdílům ve výběrovém souboru a očekávanými (teoretickými) a pozorovanými hodnotami. Nulovou hypotézou je v případě Pearsonova Chí-kvadrát testu tvrzení, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé, což znamená, že pravděpodobnost nastání určité varianty náhodné veličiny X neovlivňuje nastání určité varianty náhodné veličiny Y. Hladina významnosti použita pro výpočty v této disertační práci činila $\alpha = 0,05$. V tomto kontextu tak platí, že je-li p-hodnota menší než předem stanovená α , nulovou hypotézu zamítáme.

V rámci disertační práce byl Pearsonův Chí-kvadrát test využit při testování úspěšnosti randomizace účastníků výzkumu do skupin A a B a při testování vlivu

kognitivního zkreslení kotvení a rámování u experimentálních šetření (s výjimkou experimentálního šetření č.4, kde byl využit t-test) v podkapitolách 5.2 a 5.3.

T-test

T-test je parametrickým testem, který se využívá pro testování rozdílu dvou středních hodnot. Rozlišuje se jednovýběrový (je známa střední hodnotu základního souboru, kterou lze považovat za konstantu) a dvojevýběrový (porovnání dvou výběrových souborů). Nulová hypotéza v případě dvojevýběrového t-testu znamená, že neexistuje signifikantní rozdíl mezi dvěma skupinami a jakékoliv pozorované rozdíly mohou být výsledkem náhody nebo chyb ve vzorku dat. (Ruxton, 2006) Hladina významnosti použitá pro výpočty v této disertační práci činila $\alpha = 0,05$. V tomto kontextu tak platí, že je-li p-hodnota menší než předem stanovená α , nulovou hypotézu zamítáme.

V rámci disertační práce byl t-test využit při testování vlivu kognitivního zkreslení rámování atributu u experimentálního šetření č.4 v podkapitole 5.3.

Cohenovo d

Cohenovo d (Cohen, 1988) je možné uplatnit při hodnocení velikosti efektu mezi dvěma nezávislými proměnnými, příp. mezi dvěma skupinami. Sílu efektu můžeme posuzovat podle Cohen (1988) následovně:

- Cohenovo $d \geq 0,80 \rightarrow$ velký efekt
- Cohenovo $d \in \langle 0,50 - 0,80 \rangle \rightarrow$ střední efekt
- Cohenovo $d \in \langle 0,20 - 0,50 \rangle \rightarrow$ malý efekt

V rámci disertační práce bylo Cohenovo d využito při testování vlivu kognitivních zkreslení kotvení a rámování u experimentálních šetření č. 1, č.2 (podkapitola 5.2) a č. 4 (podkapitola 5.3).

Cramerovo V

Cramerovo v představuje koeficient vyjadřující těsnost závislosti dvou nominálních znaků, resp. hodnocení intenzity závislosti mezi oběma proměnnými. Koeficient Cramerova v nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím blíže je 1, tím je těsnější závislost mezi X a Y, čím blíže je 0, tím je tato závislost volnější. (Kearney, 2017)

V rámci disertační práce bylo Cramerovo v využito při testování vlivu při kognitivního zkreslení rámování u experimentálního šetření č. 3 (podkapitola 5.3).

5. VÝSLEDKY EXPERIMENTÁLNÍCH ŠETŘENÍ: KOGNITIVNÍ ZKRESLENÍ KOTVENÍ A RÁMOVÁNÍ V KONTEXTU ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

Kapitola popisuje výsledky experimentálních šetření, jejichž záměrem bylo zjistit, jaký je vliv kognitivních zkreslení kotvení a rámování na rozhodování zaměstnanců územních samospráv. Kapitola nejprve popisuje společný metodický postup pro všechna čtyři experimentální šetření. V dalších částech je předložen detailněji popis designu experimentů, zdůvodnění statistických hypotéz a následuje analýza výsledků. Pro posílení validity výzkumu byla experimentální šetření pro výzkum kotvení a rámování zopakována s rozdílným designem rozhodovacího scénáře.

5.1 Metodický postup

Část metodický postup vysvětluje kroky potřebné pro realizaci experimentálních šetření a zahrnuje popis účastníků, průběh šetření i způsob vyhodnocení. V dílčích podkapitolách jednotlivých typů experimentálních šetření kotvení a rámování je pak detailněji popsán přístup k designu experimentů.

5.1.1 Účastníci experimentálních šetření

Respondenty výzkumu byli zaměstnanci konkrétní organizace územní samosprávy v České republice. Bližší specifikace není s ohledem na zajištění anonymity respondentů možná. Účast všech respondentů byla dobrovolná a jejich počet v jednotlivých experimentálních šetřeních kolísal od 195 po 210 ze 450 oslovených. Ve všech šetřeních mezi respondenty významně převažovaly ženy, což však odpovídá obecně vyššímu počtu žen v pracujících ve veřejné správě v České republice. Podle údajů Ministerstva vnitra (2021) pracuje ve veřejné správě asi 65% žen. Oslovenými respondenty byli všichni zaměstnanci organizace napříč různým odborným zaměřením i pracovním postavením v hierarchii organizace. Konkrétní počty i charakteristiky respondentů jsou uvedeny v detailnějším popisu průběhu experimentálních šetření v částech 5.2 a 5.3.

5.1.2 Průběh experimentálních šetření

Experimentální šetření č. 1 až č. 4 byla realizována v průběhu lednu až února 2020. Participanti byli před každým šetřením v souladu s doporučeným postupem randomizovaných kontrolovaných studií (RCT) náhodně rozděleni do dvou skupin, které se lišily v designu rozhodovacího scénáře. Na účast měli vždy pět dnů. Pro posílení návratnosti vyplněných formulářů byl email s odkazem na příslušné experimentální šetření odeslán z emailové adresy domovské organizace. Zdrojem kontaktních informací na jednotlivé respondenty byl interní adresář spolupracující organizace. Detailněji je průběh každého experimentálního šetření přiblížen v částech 5.2 a 5.3.

5.1.3 Vyhodnocení experimentálních šetření

Pro posouzení vlivu kognitivních zkreslení rámování a kotvení na rozhodovací proces respondentů byly využity statistické metody. Pearsonův chí-kvadrát test byl využit při testování úspěšnosti randomizace účastníků výzkumu do skupin A a B u všech čtyř experimentálních šetření a při testování vlivu kognitivního zkreslení kotvení (experimentální šetření č. 1 a č. 2) a rámování riskantní volby (experimentální šetření č. 3), u testování rámování atributu (experimentální šetření č. 4) byl využit t-test. V rámci každého experimentálního šetření byla v návaznosti na formulované výzkumné otázky stanovena a otestována statistická hypotéza. Pokud je výsledkem statistického testování, že je možné nulovou hypotézu zamítnout, je přijata formulovaná alternativní hypotéza. Výpočty byly provedeny pomocí statistického softwaru SPSS. Výzkum reaguje na poptávku po vyšší replikaci experimentů v oblasti veřejné správy, a to také v rozdílném institucionálním, geografickém nebo socioekonomickém prostředí (Belle a kol. 2017; Walker a kol., 2017; Dudley a Xie, 2020; Nagtegaal a kol. 2020). Belle a kol. (2018) jsou přesvědčeni, že z hlubšího porozumění způsobu a rozsahu výskytu systematických chyb v rozhodování může veřejná správa profitovat.

5.2 Výsledky experimentálního šetření vlivu kognitivního zkreslení kotvení na rozhodovací proces zaměstnanců územní samosprávy

Následující část popisuje výsledky dvou experimentálních šetření zaměřených na zhodnocení vlivu kognitivního zkreslení kotvení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv. Cílem výzkumu je zjistit, jak kotvení ovlivňuje rozhodovací proces respondentů. Následující část předkládá zdůvodnění výzkumného designu, formulací statistických hypotéz, metodický postup a zhodnocení výsledků pro dvě experimentální šetření kognitivního zkreslení kotvení. Pro posílení validity výzkumu bylo kognitivní zkreslení kotvení testováno na dvou rozdílných rozhodovacích scénářích.

5.2.1 Experimentální šetření č. 1: Kotvení v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“

Výzkumný design

Experimentální ověřování kotvení a dalších kognitivních zkreslení v prostředí veřejné správy je podle Battaglio a kol. (2019) vcelku omezené. Až v posledních letech přibývá experimentálních studií kognitivního zkreslení kotvení se zaměstnanci veřejné správy jako respondenty. Rozhodovací scénáře využívající kotvu se v provedených studiích týkaly situací jako nastavení cílových hodnot (Belle a kol., 2018; Nagtegaal a kol., 2020), hodnocení výkonosti (Belle a kol., 2017; Cantarelli a kol., 2020; Nagtegaal a kol., 2020) nebo problémů personálního managementu (Pandey a Marlowe, 2015).

Design experimentálního šetření č. 1 vychází z realizovaných výzkumů kotvení mezi zaměstnanci veřejné správy v Itálii (Belle a kol., 2017; Bellé a kol., 2018) a Velké Británii (Nagtegaal a kol., 2020). Struktura navrženého rozhodovacího scénáře spočívá v otázce na odpovídající počet dnů potřebný k zodpovězení dotazu veřejnosti zasláným emailem. V kontextu organizace respondentů jde záměrně o maximálně obecný úkol, který si může snadno představit každý z respondentů bez ohledu na jeho konkrétní pracovní zařazení. Pro tuto oblast v době výzkumu v organizaci žádná pravidla upravující maximální počet dnů na odpověď neexistovala.

Rozhodovací situace byla v experimentálním šetření manipulována prostřednictvím zobrazení informace o nízké (skupina A: 2 pracovní dny) nebo vysoké číselné kotvě (skupina B: 90 pracovních dnů). V souladu s teoretickým popisem zákonitostí efektu kotvení (Tversky a Kahneman, 1974) byl předpokládán dopad číselné kotvy na rozhodnutí respondenta o době potřebné na zodpovězení dotazu.

Pro experimentální šetření č. 1 byla formulována statistická hypotéza **H1: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“ preferují vyšší počet dnů na zodpovězení dotazu veřejnosti než pracovníci ve skupině s nízkou kotvou.** Nulová hypotéza znamená, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje žádný vztah. Celý design rozhodovací situace popisuje následující tabulka.

Tabulka 10 Design rozhodovacího scénáře

Rozhodovací scénář pro všechny participanty	Téma kotvení	Skupiny	Použitý treatment
<p>Představte si, že na úřadě řešíte nový přístup k odpovídání na obecné dotazy občanů zasláných emailem. Máte se rozhodnout, jaký maximální počet dnů budete mít na zodpovězení otázky.</p> <p>Měla by být maximální lhůta na odpověď kratší nebo delší než 2/90 pracovní dny? Jaký přesný počet pracovních dnů by měla</p>	Odpověď na dotaz	<p>Skupina A: Nízká kotva (N=93)</p> <p>Skupina B: Vysoká kotva (N=94)</p>	<p>Skupina A: Měla by být maximální lhůta na odpověď kratší nebo delší než 2 pracovní dny? (nízká kotva)</p> <p>Skupina B: Měla by být maximální lhůta na odpověď kratší nebo delší než 90 pracovních dnů?</p>

být lhůta na odpověď? Uveďte libovolné číslo podle vlastního uvážení			(vysoká kotva)
--	--	--	----------------

Metodický postup

Experimentální šetření č. 1 bylo realizováno v lednu 2020, a to prostřednictvím emailu s odkazem na zodpovězení otázek rozhodovacího scénáře připraveného v Google Forms. Struktura vyplňovaného formuláře byla minimalistická. Všichni respondenti měli před samotným textem rozhodovacího scénáře k dispozici úvodní text, ve kterém bylo vysvětleno, že se jedná o anonymní výzkum a přiblížena časová náročnost. Součástí experimentu bylo náhodné zařazení respondentů do jedné ze dvou skupin v souladu s principy RCT, které se lišily použitým typem kotvení (viz design rozhodovacího scénáře výše). Skupina A (N=93) měla rozhodovací scénář formulovaný s nízkou kotvou (dva pracovní dny) a skupina B (N=94) s vysokou kotvou (90 pracovních dnů). Respondenty byli zaměstnanci konkrétní územní samosprávy v České republice. Do výzkumu se zapojilo 195 z celkových 450 oslovených participantů, což představuje míru zapojení na úrovni 43,3 %.

Výsledky

195 respondentů bylo náhodně rozděleno do skupiny A nebo B. Pomocí statistického testování základních charakteristik respondentů (věk, pohlaví a příp. vedoucí pozice) bylo prokázáno, že randomizace byla úspěšná s p-hodnotou pro všechny zkoumané proměnné vyšší než 0,05 a lze konstatovat, že charakteristiky obou skupiny (N=195) se nelišily.

Výsledky chí-kvadrát (χ^2) testů charakteristik respondentů v obou skupinách byly následující:

Tabulka 11 Výsledky testování ověření randomizace respondentů

	χ^2	p
Pohlaví	0,311	0,557
Věk	0,966	0,174
Vedoucí pozice	0,030	0,863

Tabulka 12 Charakteristiky respondentů podle pohlaví

		Treatment		Celkově
		A: 2 dny	B: 90 dnů	
Pohlaví	Muž	26	31	57
	Žena	69	69	138
Celkově		93	94	195

Tabulka 13 Charakteristiky respondentů podle věku

		Treatment		Celkově
		A: 2 dny	B: 90 dnů	
Věk	Méně než 35 let	18	13	52
	35 až 44 let	34	26	60
	45 až 54 let	24	36	60
	Více než 55 let	19	25	44
Celkově		95	100	195

Tabulka 14 Charakteristiky respondentů podle pozice

		Treatment		Celkově
		A: 2 dny	B: 90 dnů	
Vedoucí pozice	Ne	79	79	178
	Ano	19	21	40
Celkově		98	100	198

H1: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“ preferují vyšší počet dnů na zodpovězení dotazu veřejnosti než zaměstnanci ve skupině s nízkou kotvou.

Tabulka 15 Testování hypotézy H1

Treatment	N	Průměr	Standard Deviation	Standard Error Mean
A: 2 dny	93	7,22	5,80	0,60
B: 90 dnů	94	26,22	13,67	1,141

Při zobrazení nízké kotvy (dva dny) se 90,5 % respondentů vyjádřilo, že počet dnů by měl být vyšší než zobrazená kotva, u vysoké kotvy (90 dnů) to bylo přesně naopak a 98% respondentů se vyjádřilo, že počet dnů by měl být nižší zobrazená kotva. Ze 195 respondentů se šest rozhodlo neuvést žádnou hodnotu jako vhodný počet dnů k odpovědi. Celkově tak do výsledků vstoupilo 189 validních odpovědí (N = 189; M = 17,60). Statistické testování odpovědí na otázku, zda by počet dnů potřebných na odpověď měl být nižší nebo vyšší než zobrazená kotva, potvrdil silnou asociaci mezi odpovědí a zařazením respondenta do skupiny A nebo B. $\chi^2(1, N = 195) = 154,183, p < 0,001, v = 0,889$.

Zjištěná data popisují respondenty preferovaný počet dnů na odpověď v reakci na zobrazenou variantu kotvení. Nízká kotva (dva dny) znamenala, že průměrný počet preferovaných dnů byl 7,22, v případě vysoké kotvy (90 dnů) pak 26,22. Vzhledem k testování statistické hypotézy z dat vyplynulo, že respondenti

zařazení do skupiny B s vysokou kotvou (90 dnů) udávali významně vyšší počet dnů, než respondenti zařazení do skupiny A s nízkou kotvou (dva dny). Výsledky chí-kvadrát testu byly následující:

- $p < 0,001$
- $t(125,8) = -12,402$
- $d = 1,81$

Průměrný rozdíl v udávané odpovědi byl ve skupině s vysokou kotvou o 19 dnů vyšší než ve skupině s nízkou kotvou. P-hodnota je nižší než 0,05. **Nulová hypotéza se zamítá a potvrzuje se alternativní hypotéza H1:** Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „odpověď na dotaz“ preferují vyšší počet dnů na zodpovězení dotazu veřejnosti než zaměstnanci ve skupině s nízkou kotvou. Velikost účinku kognitivního zkreslení na respondenty lze vzhledem k hodnotě Cohenova d (1,81) považovat za silný. Výsledky výzkumu odpovídají podobně designovaným experimentálním šetřením z rozdílného geografického a politicko-administrativního prostředí (Belle a kol., 2017; Bellé a kol., 2018; Nagtegaal a kol., 2020).

5.2.2 Experimentální šetření č. 2: Kotvení v rozhodovacím scénáři „nákup televize“

Výzkumný design

Experimentální šetření č. 2 využívá stejných postupů a principů při výzkumu efektu kotvení jako předchozí šetření. V experimentálním šetření č. 1 byla rozhodovací situace formulovaná jako otázka, které reflektuje pracovní agendu respondentů. Pro posílení validity výzkumu je rozhodovací situace v experimentu č. 2 formulována jako dilema při nákupu nové televize. Vychází však ze stejných principů kognitivního zkreslení kotvení, které popsali už Tversky a Kahneman (1974). Odlišně designovaný experiment má také prokázat, že efekt kotvení je u stejné skupiny respondentů funkční v různých rozhodovacích kontextech. Je také možné, že v experimentálním šetření č. 1 měli respondenti podvědomě zafixovanou číselnou kotvu ovlivňující jejich odpověď, protože v legislativě ČR je zakotvena maximální lhůta 15 dnů při odpovídání na dotazy veřejnosti podle 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Přestože experiment byl formulován jiným způsobem a reflektoval agendu odpovědí na emailové dotazy, která není upravena žádným předpisem, je možné, že část respondentů byla podvědomě ovlivněna všeobecně zažitými 15 dny.

První experiment replikoval výzkum efektu kotvení od autorů jako Belle a kol. (2017), Bellé a kol. (2018) a Nagtegaal a kol. (2020). V případě experimentálního šetření č. 2 je formulovaná rozhodovací situace originální a v době přípravy výzkumu nebyla známá žádná analogická studie v kontextu prostředí veřejné správy. Kotvení při spotřebitelských rozhodnutích o nákupu zboží zkoumali např. Ariely a kol. (2003), Shan a kol. (2020) a Simonson a Drolet (2004).

Rozhodovací situace byla v experimentálním šetření manipulována prostřednictvím zobrazení informace o nízké (skupina A: 8 000 Kč) nebo vysoké

číselné kotvě (skupina B: 50 000 Kč). V souladu s teoretickým popisem zákonitostí efektu kotvení (Tversky a Kahneman, 1974) byl předpokládán dopad číselné kotvy na rozhodnutí respondenta o výši částky, kterou je ochoten zaplatit za novou televizi.

Pro experimentální šetření č. 2 byla formulována statistická hypotéza **H2: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „nákup televize“ jsou ochotni uhradit vyšší cenu při pořízení televize než zaměstnanci ve skupině s nízkou kotvou.** Nulová hypotéza znamená, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje žádný vztah.

Celý design rozhodovací situace popisuje následující tabulka.

Tabulka 16 Design rozhodovacího scénáře

Rozhodovací scénář pro všechny participanty	Téma kotvení	Skupiny	Použitý treatment
<p>Představte si, že do Vaší domácnosti pořizujete novou televizi. Máte se rozhodnout, jakou maximální částku jste ochotni za novou televizi zaplatit.</p> <p>Jste ochotni za novou televizi zaplatit více nebo méně než 8 000/ 50 000 Kč?</p> <p>Jakou částku jste ochotni za novou televizi zaplatit? Uveďte libovolnou částku v Kč podle vlastního uvážení</p>	<p>Nákup televize</p>	<p>Skupina A: Nízká kotva (N=96)</p> <p>Skupina B: Vysoká kotva (N=112)</p>	<p>Skupina A: Jste ochotni za novou televizi zaplatit více nebo méně než 8 000 Kč? (nízká kotva)</p> <p>Skupina B: Jste ochotni za novou televizi zaplatit více nebo méně než 50 000 Kč? (vysoká kotva)</p>

Metodický postup

Sběr dat pro experimentální šetření č. 2 byl realizováno v únoru 2020, a to prostřednictvím emailu s odkazem na zodpovězení otázek rozhodovacího scénáře připraveného v Google Forms. Struktura vyplňovaného formuláře byla minimalistická. Všichni respondenti měli před samotným textem rozhodovacího scénáře k dispozici úvodní text, ve kterém bylo vysvětleno, že se jedná o

anonymní výzkum a přiblížena časová náročnost. Součástí experimentu bylo náhodné zařazení respondentů do jedné ze dvou skupin v souladu s principy RCT, které se lišily použitou výší kotvy (viz design rozhodovacího scénáře výše). Skupina A (N=96) měla rozhodovací scénář formulovaný s nízkou kotvou (8 000 Kč) a skupina B (N=112) s vysokou kotvou (50 000 Kč). Respondenty byli zaměstnanci konkrétní územní samosprávy v České republice. Do výzkumu se zapojilo 208 z celkových 450 oslovených participantů, což představuje míru zapojení na úrovni 46,2 %.

Výsledky

208 respondentů bylo náhodně rozděleno do skupiny A nebo B. Pomocí statistického testování základních charakteristik respondentů (věk, pohlaví a příp. vedoucí pozice) bylo prokázáno, že randomizace byla úspěšná s p-hodnotou pro všechny zkoumané proměnné vyšší než 0,05 a lze konstatovat, že charakteristiky obou skupin (N=208) se významně nelišily.

Výsledky Chí-kvadrát (χ^2) testů charakteristik respondentů v obou skupinách byly následující:

Tabulka 17 Výsledky testování ověření randomizace respondentů

	χ^2	p
Pohlaví	0,005	0,943
Věk	7,541	0,057
Vedoucí pozice	3,116	0,078

Tabulka 18 Charakteristiky respondentů podle pohlaví

		Treatment		Celkově
		A: 8 000 Kč	B: 50 000 Kč	
Pohlaví	Muž	27	31	58
	Žena	69	81	150
Celkově		96	112	208

Tabulka 19 Charakteristiky respondentů podle věku

		Treatment		Celkově
		A: 8 000 Kč	B: 50 000 Kč	
Věk	Méně než 35 let	8	19	27
	35 až 44 let	34	29	63
	45 až 54 let	26	41	67
	Více než 55 let	28	23	51
Celkově		96	112	208

Tabulka 20 Charakteristiky respondentů podle pozice

		Treatment		Celkově
		A: 8 000 Kč	B: 50 000 Kč	
Vedoucí pozice	Ano	27	20	47
	Ne	69	92	161
Celkově		96	112	208

H2: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „nákup televize“ jsou ochotni uhradit vyšší cenu při pořízení televize než zaměstnanci ve skupině s nízkou kotvou.

Tabulka 21 Výsledky testování hypotézy H2

Treatment	N	Průměr	Standard Deviation	Standard Error Mean
A: 8 000 Kč	92	14 543,48	6 247,92	651,39
B: 50 000 Kč	101	16 930,69	6 707,10	667,38

Respondenti ve skupině s nízkou kotvou (8 000 Kč) byli z 88,5 % ochotni zaplatit více, naopak ve skupině s vysokou kotvou (50 000 Kč) deklarovali ze 100 % zájem zaplatit méně než zobrazená kotva. Z 208 respondentů se 15 rozhodlo neuvést žádnou hodnotu jako uvažovanou cenu za novou televizi. Celkově do výsledků vstoupilo 193 validních odpovědí (N = 193). Statistické testování výsledků otázky, zda by cena televize měla být nižší nebo vyšší než zobrazená kotva, potvrdil silnou asociaci mezi odpovědí a zařazením respondenta do skupiny s nízkou nebo vysokou kotvou. $\chi^2(1, N = 208) = 167,696, p < 0,001, v = 0,898$.

Zjištěná data popisují respondenty preferovanou částku v Kč, kterou byli ochotni zaplatit za pořízení nové televize v reakci na zobrazený efekt kotvení. Nízká kotva na ve skupině A (8 000 Kč) znamenala, že průměrná udávaná cena byla 14 543 Kč, v případě vysoké kotvy ve skupině B (50 000 Kč) byla cena 16 930 Kč. Rozdíl v udávané částce mezi testovanými skupinami činil 2 537 Kč.

Při statistickém testování hypotézy z dat vyplynulo, že respondenti ve skupině B s vysokou kotvou (50 000 Kč) udávali v průměru vyšší částku než respondenti ve skupině A nízkou kotvou (5 000 Kč). Výsledky chí-kvadrát testu byly následující:

- **p = 0,012**
- **t (191) = -2,551**
- **d = 0,37**

Průměrný rozdíl v udávané částce byl ve skupině s vysokou kotvou o 2 537 Kč vyšší než ve skupině s nízkou kotvou. P-hodnota je nižší než 0,05. **Nulová hypotéza se zamítá a potvrzuje se alternativní hypotéza H2: Zaměstnanci**

územní samosprávy ve skupině s vysokou kotvou v rozhodovacím scénáři „nákup televize“ jsou ochotni uhradit vyšší cenu při pořízení televize než pracovníci ve skupině s nízkou kotvou.

Velikost účinku kognitivního zkreslení na respondenty lze vzhledem k hodnotě Cohenova d (0,37) považovat za střední. Z pohledu validity výzkumu byly v obou experimentálních šetřeních č. 1 a č.2 potvrzeny stanovené statistické hypotézy. Velikost účinku kognitivního zkreslení kotvení na rozhodnutí respondentů byla rozdílná. V případě rozhodovacího scénáře „odpověď na dotaz“ byl vyhodnocen jako silný (Cohenovo $d=1,81$), zatímco v případě scénáře „nákup televize“ mírný (Cohenovo $d=0,37$).

5.3 Výsledky experimentálního šetření vlivu kognitivního zkreslení rámování na rozhodovací proces zaměstnanců územní samosprávy

Následující část popisuje výsledky dvou experimentální šetření vlivu kognitivního zkreslení rámování na rozhodování zaměstnanců územních samospráv. Cílem výzkumu je zjistit, jaký je vliv rámování na rozhodovací proces respondentů. Následující část předkládá zdůvodnění výzkumného designu, formulací statistických hypotéz, metodický postup a zhodnocení výsledků pro dvě experimentální šetření. Pro posílení validity výzkumu bylo v rozdílných rozhodovacích scénářích testováno rámování riskantní volby i rámování atributu.

5.3.1 Experimentální šetření č. 3: Rámování riskantní volby v rozhodovacím scénáři „Problém s asijskou nemocí“

Výzkumný design

Experimentální šetření č. 3 představuje replikaci klasické studie „Problém s asijskou nemocí“ Tverskeho a Kahnemana (1981). Provedený experiment je východiskem pro zjištění vztahu mezi averzí k riziku a pozitivnímu nebo negativnímu rámováním při volbě jisté nebo riskantní (probabilistické) možnosti.

Bellé a kol. (2018) replikovali experiment na vzorku respondentů z veřejné správy v Itálii. Do jejich výzkumu se zapojilo 102 respondentů. Z výsledků vyplynulo, že ochota zvolit jistou variantu byla vyšší ve skupině s pozitivní rámováním (82 % respondentů). Ve skupině s negativním rámováním byla naopak větší ochota zvolit rizikovou variantu (67 %). Obdobný typ experimentu na vzorku respondentů z veřejné správy realizovali Nicholson-Crotty a kol. (2019) a rovněž oni potvrdili předpokládanou hypotézu o preferenci riskantní volby (76,6 %) v negativně rámovaném scénáři. Replikací studie „Problém s asijskou nemocí“ (Tversky a Kahneman, 1981) na vzorku respondentů mimo veřejnou správu existuje celá řada (Baekgaard, 2017; Bless a kol., 1998; Druckman, 2001). Např. Bless a kol. (1998) experiment uskutečnili se 118 univerzitními studenty a zjistili stejné preference pro výběr riskantní volby, i když byl problém formulován mírně rozdílným způsobem než v původní studii.

Podkladem pro design experimentálního šetření je klasická studie „Problém s asijskou nemocí“ (Tversky a Kahneman, 1981). Jde o přesnou replikaci studie (viz design rozhodovacího scénáře níže), jejíž smyslem je přispět ke generalizování očekávaných tendencí preference rizikové volby v případě negativního rámování a doplnit data z rozdílného institucionálního, geografického a socioekonomického prostředí. Data ze studií, které by ověřovaly rámování riskantní volby přímo v prostředí veřejné správy je stále málo, v kontextu České republiky nejsou k dispozici žádná.

Pro experimentální šetření č. 3 byla formulována statistická hypotéza **H3: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře „Problém s asijskou nemocí“ více preferují riskantní volbu před jistou než zaměstnanci ve skupině s pozitivním rámováním.** Nulová hypotéza znamená, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje vztah.

Celý design rozhodovací situace popisuje následující tabulka:

Tabulka 22 Design rozhodovacího scénáře

Rozhodovací scénář pro všechny participanty	Typ a téma rámování	Skupina	Použitý treatment
<p>Představte si, že Česká republika se připravuje na propuknutí neobvyklé nakažlivé asijské nemoci, na kterou může zemřít až 600 lidí.</p> <p>Byly navrženy dva preventivní programy (A a B), jak čelit virové nákaze. Dopady každého z preventivních programů podle odhadů expertů jsou popsány níže. Který z dvou programů byste se rozhodli zavést?</p>	<p>Riskantní volba</p> <p>Problém s asijskou nemocí“</p>	<p>Skupina A: Pozitivní rámování (N=92)</p> <p>Skupina B: Negativní rámování (N=99)</p>	<p>Skupina A: Pokud bude zaveden program A, podaří se zachránit 200 lidí. (jistá volba)</p> <p>Pokud bude zaveden program B, tak s pravděpodobností 33 % bude zachráněno 600 lidí, a s pravděpodobností 66 % zemře 600 lidí. (riskantní volba)</p> <p>Skupina B: Pokud bude zaveden program A, tak zemře 400 lidí. (jistá volba)</p> <p>Pokud bude zaveden program B, tak</p>

			s pravděpodobností 33 % nezemře nikdo, a s pravděpodobností 66 % zemře 600 lidí. (riskantní volba)
--	--	--	---

Metodický postup

Experimentální šetření č. 3 bylo realizováno v lednu 2020, a to prostřednictvím emailu s odkazem na zodpovězení otázek rozhodovacího scénáře připraveného v Google Forms. Struktura vyplňovaného formuláře byla minimalistická. Všichni respondenti měli před samotným textem rozhodovacího scénáře k dispozici úvodní text, ve kterém bylo vysvětleno, že se jedná o anonymní výzkum a přiblížena časová náročnost. Součástí experimentu bylo náhodné zařazení respondentů do jedné ze dvou skupin v souladu s principy RCT, které se lišily použitým typem rámování riskantní volby (viz design rozhodovacího scénáře výše). Následoval popis rozhodovacího scénáře, který se v souladu s replikovaným experimentem lišil v nabídce odpovědí pro skupinu A (N=92), která měla k dispozici pozitivně rámovanou jistou a rizikovou volbu, a pro skupinu B (N=99), která měla k dispozici negativně rámovanou jistou a rizikovou volbu. Očekávaný užitek všech možností byl stejný. Respondenty byli zaměstnanci konkrétní územní samosprávy v České republice. Do výzkumu se zapojilo 191 z celkových 450 oslovených participantů, což představuje míru zapojení na úrovni 42,4 %.

Výsledky

191 respondentů bylo náhodně rozděleno do skupiny A nebo B. Pomocí statistického testování základních charakteristik respondentů (věk, pohlaví a příp. vedoucí pozice) bylo prokázáno, že randomizace byla úspěšná s p-hodnotou pro všechny zkoumané proměnné vyšší než 0,05 a lze konstatovat, že charakteristiky obou skupiny (N=191) se významně nelišily. Výsledky chí-kvadrát (χ^2) testů charakteristik respondentů v obou skupinách byly následující:

Tabulka 23 Výsledky testování ověření randomizace respondentů

	χ^2	p
Pohlaví	1,196	0,274
Věk	4,021	0,259
Vedoucí pozice	0,006	0,936

Tabulka 24 Charakteristiky respondentů podle pohlaví

		Treatment		Celkově
		A: pozitivní (zachrání se 200 lidí)	B: negativní (zemře 400 lidí)	
Pohlaví	Žena	68	66	134
	Muž	24	33	57
Celkově		92	99	191

Tabulka 25 Charakteristiky respondentů podle věku

		Treatment		Celkově
		A: pozitivní (zachrání se 200 lidí)	B: negativní (zemře 400 lidí)	
Věk	Méně než 35 let	13	16	29
	35 až 44 let	32	28	60
	45 až 54 let	32	28	60
	Více než 55 let	15	27	42
Celkově		92	99	191

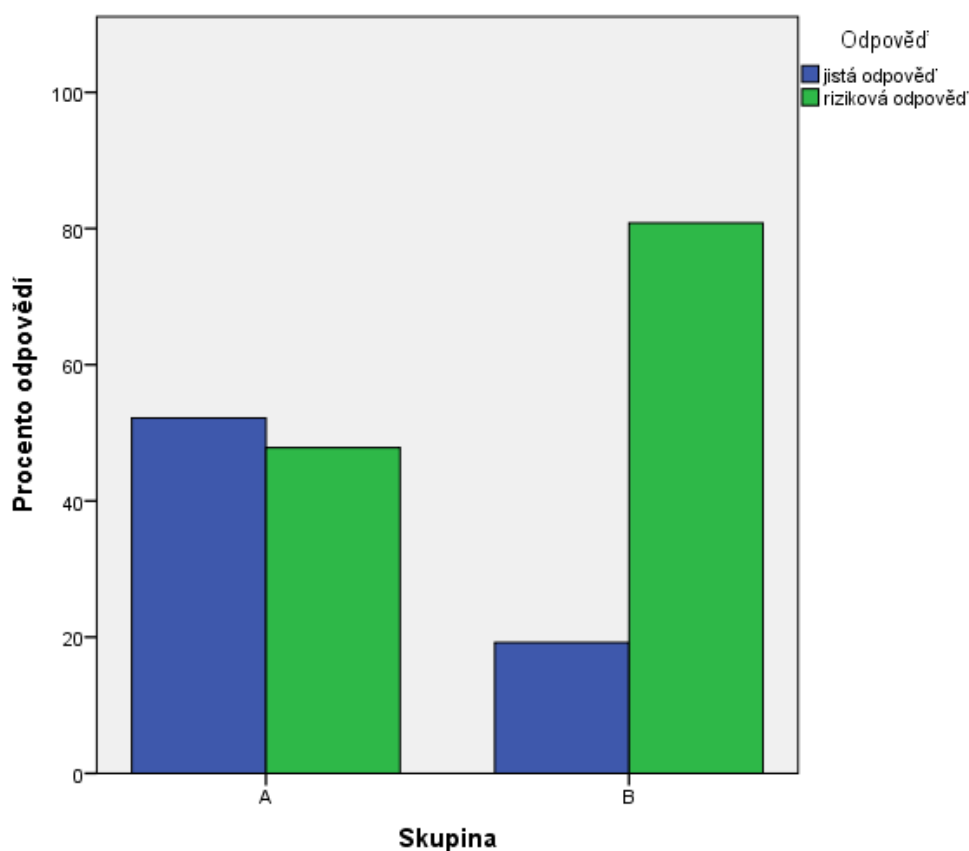
Tabulka 26 Charakteristiky respondentů podle pozice

		Treatment		Celkově
		A: pozitivní (zachrání se 200 lidí)	B: negativní (zemře 400 lidí)	
Vedoucí pozice	Ne	72	77	149
	Ano	20	22	42
Celkově		92	99	191

Hypotéza H3: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře „Problém s asijskou nemocí“ více preferují riskantní volbu před jistou než zaměstnanci ve skupině s pozitivním rámováním.

Tabulka 27 Testování hypotézy H3

		Treatment		Celkově
		A: pozitivní (zachrání se 200 lidí)	B: negativní (zemře 400 lidí)	
Odpověď	Jistá volba	48	19	67
	Rizikantní volba	44	80	124
Celkově		92	99	191



Obrázek 6 Testování hypotézy H3

Respondenti zařazení do negativně rámovaného rozhodovacího scénáře (skupina B) více preferovali rizikovou odpověď, než respondenti zařazení do scénáře s pozitivním rámováním (skupina A). Zatímco v negativně rámovaném scénáři (skupina B) zvolilo rizikovou odpověď 80,8 % respondentů, tak v pozitivně rámovaném stejnou odpověď preferovalo jen 47,82 % respondentů. V souladu s teoretickými předpoklady byl zaznamenán také rozdíl mezi riziko averzními respondenty preferujícími jistou odpověď ve skupině s pozitivním rámováním (52,17 %) oproti respondentům, kteří zvolili jistou odpověď ve

skupině s negativním rámováním (19,19 %). Detailnější popis výsledků je patrný z obrázku a tabulky výše. Výsledky chí-kvadrát testu byly následující:

- $p < 0,001$
- $\chi^2 = 22,778$
- $V = 0,345$

Rozdíl mezi v tendenci respondentů preferovat riskantní odpověď před jistou v souvislosti s negativně rámovaným rozhodovacím scénářem je zřejmá. P-hodnota je nižší než 0,05. **Nulová hypotéza se tak zamítá a potvrzuje se alternativní hypotéza H3:** Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře „Problém s asijskou nemocí“ více preferují riskantní volbu před jistou než zaměstnanci ve skupině s pozitivním rámováním.

Velikost účinku kognitivního zkreslení na respondenty lze vzhledem k hodnotě Cramerova v (0,345) považovat za mírné. Výsledky výzkumu odpovídají podobně designovaným experimentálním šetřením z rozdílného geografického a politicko-administrativního prostředí (Bellé a kol., 2018; Nicholson-Crotty a kol., 2019).

5.3.2 Experimentální šetření č. 4: Rámování atributu v rozhodovacím scénáři „Pořízení nového systému pro evidenci docházky“

Výzkumný design

Experimentální šetření č. 4 posiluje v souladu s postupem Bellé a kol. (2018) validitu výzkumu kognitivního zkreslení rámování, kdy předchozí experiment zaměřený na rámování riskantní volby doplňuje o výzkum rámování atributu. Levin a kol. (1998) popisují, že při výzkumu rámováním atributu na rozdíl od riskantní volby nejde o scénář s výběrem ze dvou různých možností, ale o ochotu akceptovat určitý předmět nebo událost na základě rozdílně zarámovaných vstupních informací. V designu experimentu č. 4 jsou efekty negativního a pozitivního rámování ověřovány v jiné rozhodovací situaci s důrazem na atributy konkrétní služby a bez zohlednění riskantní možnosti.

Testování rámování atributu v prostředí veřejné správy je oproti ostatním odvětvím stále vcelku omezené. Jak podotýká Belardinelli a kol. (2018), jde zejména o studie zaměřené na občany nebo politiky. Olsen (2015) experimentálně testoval vliv rámování atributu na spokojenost se službami nemocnice. Počet experimentů specificky zaměřených na testování rámování atributu přímo mezi zaměstnanci institucí veřejné správy je limitovaný. Mezi podobné výzkumy lze zařadit studie Bellého a kol. (2018), Belardinelli a kol. (2018) a Cantarelli a kol. (2020). Cílem experimentálního šetření Bellého a kol. (2018) bylo zjistit rozdíly respondentů v reakci na uvažovaném pořízení nového software, pokud měli respondenti k dispozici pozitivně (80 % uživatelů je spokojených) a negativně (20 % uživatelů je nespokojených) zarámovanou informaci. Hypotetickou ochotu pořídit software v obou situacích hodnotili na škále 0-100. Střední hodnota ochoty pořízení v pozitivně rámované skupině (N=105) dosáhla úrovně 81,06, zatímco

ve skupině (N=99) s negativním rámováním 45,24. Potvrzení účinnosti kognitivního zkreslení rámování zjistili v podobně designovaných studiích také Cantarelli a kol. (2020) a Belardinelli a kol. (2018).

Design experimentu č. 4 vychází z citovaných výzkumů. Očekává se, že na základě rozdílného rámování atributu společného rozhodovacího scénáře „pořízení nového systému pro evidenci docházky“ budou respondenti reagovat rozdílným způsobem, a to významně nižší deklarovanou ochotou pro zavedení nového docházkového systému v negativně rámovaném scénáři oproti pozitivnímu. Rozdílně rámovaným atributem se rozumí spokojenost uživatelů se systémem pro evidenci docházky, kdy v pozitivním scénáři (skupina A) je využita formulace 80 % uživatelů spokojeno, zatímco v negativním scénáři formulace 20 % uživatelů nespokojeno. Smyslem takto designovaného výzkumu je kromě posílení validity předchozího šetření také snaha přispět ke generalizování zjištění v oblasti rámování atributu doplněním o výsledky testování v rozdílném, institucionálním, geografickém nebo socioekonomickém prostředí. Data ze studií, které by ověřovaly rámování atributu přímo v prostředí veřejné správy je stále velmi málo, v kontextu České republiky nejsou k dispozici žádná.

Pro experimentální šetření č. 4 byla formulována statistická hypotéza **H4: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře vykazují nižší podporu zavedení docházkového systému než zaměstnanci ve skupině s pozitivním rámováním.** Nulová hypotéza znamená, že mezi zkoumanými proměnnými neexistuje vztah.

Celý design rozhodovací situace popisuje následující tabulka:

Tabulka 28 Design rozhodovacího scénáře

Rozhodovací scénář pro všechny participanty	Typ a téma rámování	Skupiny	Použitý treatment
<p>Představte si, že na úřadě budete zvažovat pořízení úplně nového systému pro evidenci docházky.</p> <p>Podle průzkumu bylo 80 %/20 % uživatelů z jiných úřadů, kde byl tento nový systém evidence docházky zaveden, s jeho fungováním spokojeno/nespokojeno.</p>	<p>Atribut</p> <p>Nový systém pro evidenci docházky</p>	<p>Skupina A: Pozitivní rámování (N=94)</p> <p>Skupina B: Negativní rámování (N=116)</p>	<p>Skupina A: 80 % uživatelů spokojeno</p> <p>Skupina B: 20 % uživatelů nespokojeno</p>

<p>Jak pravděpodobné je, že byste podpořili zavedení nového systému pro evidenci docházky?</p> <p>1 (málo pravděpodobné) - 7 (velmi pravděpodobné)</p>			
--	--	--	--

Metodický postup

Experimentální šetření č. 4 bylo realizováno v únoru 2020, a to prostřednictvím emailu s odkazem na zodpovězení otázek rozhodovacího scénáře připraveného v Google Forms. Struktura vyplňovaného formuláře byla minimalistická. Všichni respondenti měli před samotným textem rozhodovacího scénáře k dispozici úvodní text, ve kterém bylo vysvětleno, že se jedná o anonymní výzkum a přiblížena časová náročnost. Součástí experimentu bylo náhodné zařazení respondentů do jedné ze dvou skupin v souladu s principy RCT, které se lišily použitým typem rámování atributu (viz design rozhodovacího scénáře výše). Následoval popis rozhodovacího scénáře „Pořízení nového systému pro evidenci docházky“, který se lišil pouze v pozitivním rámování pro skupinu A (N=94) a negativním rámování pro skupinu B (N=116). Očekávaný užitek všech možností byl stejný. Do výzkumu se zapojilo 210 z celkových 450 oslovených participantů, což představuje míru zapojení na úrovni 46,6 %.

Výsledky

210 respondentů bylo náhodně rozděleno do skupiny A nebo B. Pomocí statistického testování základních charakteristik respondentů (věk, pohlaví a příp. vedoucí pozice) bylo prokázáno, že randomizace byla úspěšná s p-hodnotou pro všechny zkoumané proměnné vyšší než 0,05 a lze konstatovat, že charakteristiky obou skupiny (N=191) se významně nelišily. Výsledky chí-kvadrát (χ^2) testů charakteristik respondentů v obou skupinách byly následující:

Tabulka 29 Výsledky chí-kvadrát testů pro ověření úspěšnosti randomizace

	χ^2	p
Pohlaví	1,203	0,273
Věk	2,984	0,394
Vedoucí pozice	0,103	0,749

Tabulka 30 Charakteristiky respondentů podle pohlaví

		Treatment		Celkově
		A, pozitivní: 80 % spokojeno	B, negativní: 20 % nespokojeno	
Pohlaví	Žena	72	81	153
	Muž	22	35	57
Celkově		94	116	210

Tabulka 31 Charakteristiky respondentů podle věku

		Treatment		Celkově
		A, pozitivní: 80 % spokojeno	B, negativní: 20 % nespokojeno	
Věk	Méně než 35 let	12	19	31
	35 až 44 let	30	37	67
	45 až 54 let	36	33	69
	Více než 55 let	16	27	43
Celkově		94	116	210

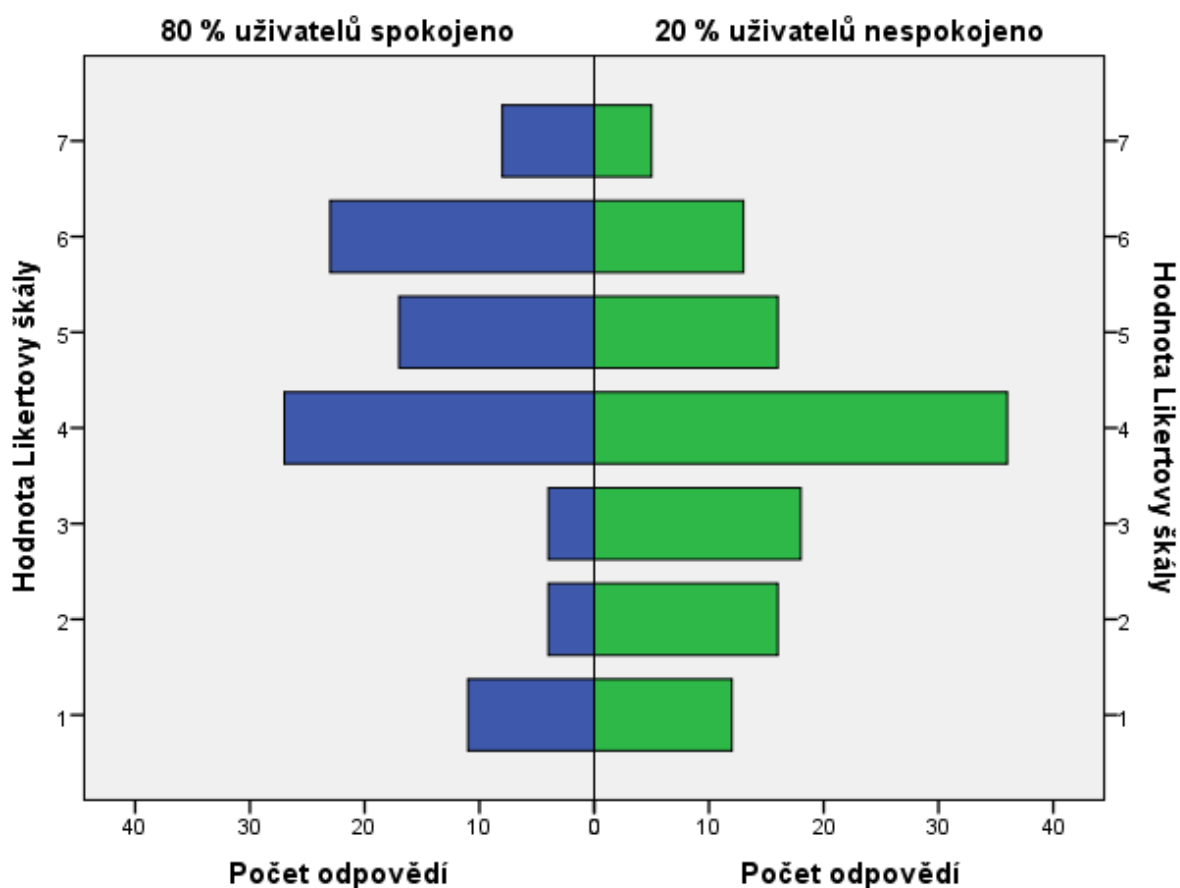
Tabulka 32 Charakteristiky respondentů podle pozice

		Treatment		Celkově
		A, pozitivní: 80 % spokojeno	B, negativní: 20 % nespokojeno	
Vedoucí pozice	Ne	72	91	163
	Ano	22	25	47
Celkově		94	116	210

H4: Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře vykazují nižší podporu zavedení docházkového systému než zaměstnanci ve skupině s pozitivním rámováním.

Tabulka 33 Testování hypotézy H4

Hodnocení	Treatment	N	Průměr	Standard Deviation	Standard Error Mean
Likertova škála (1-7)	A, pozitivní: 80 % spokojeno	94	4,45	1,739	0,179
	B, negativní: 20 % nespokojeno	116	3,75	1,604	0,149



Obrázek 7 Testování hypotézy H4

Respondenti zařazení do negativně rámovaného rozhodovacího scénáře ve skupině B (20 % uživatelů je nespokojeno) vykazovali nižší průměrné hodnocení podpory zavedení nového systému pro evidenci docházky než respondenti v pozitivně rámovaném scénáři skupiny A (80 % uživatelů je spokojeno).

V pozitivně rámováním scénáři respondenti vykázali průměrné hodnocení na úrovni 4,45 (SD=1,74), v negativně rámovaném na úrovni 3,75 (SD=1,6). Likertova škála umožňovala hodnocení pravděpodobnosti podpory zavedení systému od 1 (málo pravděpodobné) do 7 (velmi pravděpodobné). V průměru bylo hodnocení v negativně rámovaném scénáři o 0,7 bodu nižší. Detailnější popis výsledků je patrný z obrázku a tabulky výše. Výsledky provedeného t-testu byly následující:

- $p = 0,03$
- $t = 3,015$
- $d=0,456$

Rozdíl v tendenci respondentů udávat nižší hodnocení podpory zavedení docházkového systému v souvislosti s negativně rámovaným atributem je zřejmý. P-hodnota je nižší než 0,05. **Nulová hypotéza se tak zamítá a potvrzuje se alternativní hypotéza H4:** Zaměstnanci územní samosprávy ve skupině s negativním rámováním rozhodovacího scénáře vykazují nižší podporu zavedení docházkového systému než pracovníci ve skupině s pozitivním rámováním.

Velikost účinku kognitivního zkreslení na respondenty se vzhledem k hodnotě Cohena d (0,456) blížila kategorii pro střední účinek. Výsledky výzkumu odpovídají podobně designovaným experimentálním šetřením rámování atributu z rozdílného geografického a politicko-administrativního prostředí (Bellé a kol., 2018, Belardinelli a kol., 2018 a Cantarelli a kol., 2020). Z pohledu validity výzkumu byly v obou experimentálních šetřeních rámování potvrzeny stanovené hypotézy. Podobná byla zjištěná velikost účinku kognitivního zkreslení na rozhodnutí respondentů. U experimentálního šetření rámování riskantní volby byl účinek statistickým testováním vyhodnocen jako mírný (Cramerovo $V=0,345$). V případě rámování atributu byl účinek vyhodnocen jako spíše střední (Cohenovo $d=0,456$).

5.4 Souhrnné zhodnocení

Všechna realizovaná experimentální šetření potvrdila, že zaměstnanci územní samosprávy podléhají systematickým kognitivním zkreslením rámování a kotvení. Hodnocení síly účinku jednotlivých experimentů na rozhodování respondentů bylo různé od mírného po silný. Statistické vyhodnocení experimentálních šetření v kapitole 4 přispělo k naplnění dvou výzkumných otázek (VO1 a VO2) i hlavního cíle práce, kterým je prozkoumat vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv a vymezení možnosti implementace poznatků behaviorální ekonomie při řešení problémů a výzev územních samospráv. Následující část předkládá souhrnné zhodnocení vzhledem k zodpovězení relevantních výzkumných otázek.

VO1: Která kognitivní zkreslení ovlivňující rozhodování zaměstnanců územních samospráv je vhodné experimentálně ověřit?

Pro potřeby experimentálních šetření byla na základě literární rešerše a zhodnocení relevance pro řešený výzkum vybrána kognitivní zkreslení rámování a kotvení. Detailnější popis je uveden v podkapitole 3.2.

VO2: Jaký je vliv kognitivních zkreslení kotvení a rámování na rozhodovací proces zaměstnanců územních samospráv?

Popisu průběhu i výsledků experimentálního šetření kognitivního zkreslení kotvení se věnuje kapitola 5.2. Pro posílení validity výzkumu byla provedena dvě experimentální šetření, která se lišila designem rozhodovacího scénáře, a byla zasazena buď do kontextu pracovního prostředí („odpověď na dotaz“) nebo obecné životní situace („nákup televize“) respondentů. U obou experimentálních šetření se potvrdily stanovené hypotézy H1 a H2, odpovědi respondentů ve skupině s vysokou kotvou byly významně rozdílné oproti odpovědím ve skupině s nízkou kotvou. Je tak možné potvrdit vliv kognitivního zkreslení kotvení na rozhodování respondentů. Co se týče velikosti účinku kotvení, tak v obou experimentech byl rozdílný. V případě rozhodovacího scénáře „odpověď na dotaz“ byl vyhodnocen jako silný ($d=1,81$), zatímco v případě scénáře „nákup televize“ mírný ($d=0,37$).

Popisu průběhu i výsledků experimentálního testování kognitivního zkreslení rámování se věnuje kapitola 5.3. Pro posílení validity výzkumu byla provedena dvě experimentální šetření efektu rámování, která se lišila testovaným teoretickým konceptem i designem rozhodovacího scénáře. Testování rámování riskantní volby spočívalo v replikaci studie "Problém s asijskou nemocí" a v případě testování rámování atributu byla rozhodovací situace designována do kontextu pracovního prostředí respondentů. Obě ověřované hypotézy H3 a H4 se potvrdily. V případě rozhodovacího scénáře „Problém s asijskou nemocí“ se potvrdilo, že respondenti v negativně rámovaném scénáři více preferují riskantní volbu před jistotou. Obdobně v testovaném rámování atributu bylo zjištěno, že odpovědi respondentů v negativním rozhodovacím scénáři vykazují nižší podporu zavedení docházkového systému (předmět rozhodovacího scénáře) než v pozitivním. Vzhledem k velikosti účinku kognitivního zkreslení kotvení na rozhodnutí respondentů, jsou výsledky v obou experimentálních šetřeních podobné. U experimentálního šetření rámování riskantní volby byl účinek vyhodnocen jako mírný ($V=0,345$). V případě rámování atributu byl účinek vyhodnocen jako spíše střední ($d=0,456$).

Testovaná kognitivní zkreslení kotvení a rámování v designu všech provedených experimentálních šetření prokazatelně ovlivnila rozhodnutí respondentů a potvrdily se stanovené statistické hypotézy. Velikost účinku jednotlivých výzkumných designů na rozhodování respondentů byla rozdílná.

6. VÝSLEDKY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ: ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA V KONTEXTU BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE

Kapitola rozebírá závěry polostrukturovaných skupinových rozhovorů se zaměstnanci územních samospráv jako respondenty. Nejprve je popsán metodický postup sběru a vyhodnocení dat. Následuje podrobný popis výsledků s využitím tematické analýzy a závěrečná část předkládající formulaci konkrétních behaviorálních intervencí v návaznosti na zjištěné problémy a výzvy. Navržené intervence reflektují komponenty rámce MINDSPACE (Dolan a kol., 2012). V rámci disertační práce kapitola zodpovídá na výzkumné otázky VO3 a VO4.

6.1 Metodický postup

Část metodický postup vysvětluje kroky potřebné pro realizaci polostrukturovaných rozhovorů a zahrnuje popis účastníků, průběh rozhovorů i způsob vyhodnocení. Postup práce respektoval praxi kvalitativního výzkumu, kdy byly nejprve stanoveny výzkumné otázky, zvoleny výzkumné případy, metody sběru dat, samotný sběr dat a následná analýza a interpretace zjištěných skutečností.

6.1.1 Účastníci polostrukturovaných skupinových rozhovorů

Rozhovory probíhaly se zástupci dvou různých typů organizací územní samosprávy v České republice, kterou tvoří obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Z hlediska kompetencí a organizační struktury úřadu je nejvýznamnějším typem obce tzv. obec s rozšířenou působností. Co se krajů týče, tak všechny jejich úřady mají srovnatelné kompetence a organizační strukturu. Pro potřeby rozhovorů byly vybrány dvě organizace, které reprezentují prvky výše popsaného územní členění – obec s rozšířenou působností a kraj. Celkově proběhlo 27 polostrukturovaných skupinových rozhovorů, 16 rozhovorů bylo vedeno se zástupci obce a 11 se zástupci kraje.

6.1.2 Průběh polostrukturovaných skupinových rozhovorů

Vyhodnocení polostrukturovaných skupinových rozhovorů je podkladem pro zodpovězení VO3 a VO4. Rozhovory probíhaly v průběhu února až srpna 2020. Jejich průběh byl částečně narušen opatřeními souvisejícími s pandemií Covid-19, proto byl termín některých rozhovorů posunut. Místem konání rozhovoru byly vždy prostory zástupců organizace. Rozhovory vedla skupina dvou až tří výzkumníků. Zajištěním širšího pole tazatelů bylo vedeno s cílem posílení výzkumnické triangulace, kterou Denzin (1989) vnímá jako předpoklad pro eliminaci zkreslení způsobené chybou lidského faktoru při získávání dat. Pro

omezení možných zkreslení a poslední validity získaných dat byla mezi výzkumníky zastoupena vždy obě pohlaví.

Rozhovory byly vedeny ve formátu polostrukturovaných skupinových rozhovorů. Skupinou se rozumí seskupení pracovníků z určité organizační jednotky (odbor, oddělení nebo kancelář). Každého rozhovoru se účastnilo od tří do šesti respondentů. Časový rozsah rozhovorů se pohyboval mezi 40 až 100 minutami. Pořizování audiozáznamu nebylo vzhledem ke snaze o navození důvěrného prostředí vhodné, proto jeden z výzkumníků zajišťoval pořízení písemného zápisu. Všichni respondenti byli vždy ujištěni, že se jedná o sběr dat za účelem výzkumu a jejich odpovědi budou anonymizovány.

Průběh rozhovoru se odvíjel podle předem stanovené struktury a jejich cílem bylo zodpovědět tyto otázky:

- popis hlavních kompetencí organizační jednotky,
- největší problémy a výzvy,
- způsob komunikace v rámci organizace i s veřejností.

Struktura rozhovoru je přílohou disertační práce.

6.1.3 Vyhodnocení polostrukturovaných skupinových rozhovorů

Metodu pro vyhodnocení sesbíraných dat z rozhovorů byla tematická analýza, která sloužila k identifikaci klíčových témat. Podle Boyatzise (1998) tematická analýza organizuje, popisuje a interpretuje sesbíraná data v návaznosti na téma výzkumu. **K vyhodnocení dat bylo přístupováno induktivním způsobem s využitím otevřeného kódování**, kdy podle autorů probíhá proces kódování bez snahy o zasazení kódů do předem připraveného rámce. K tomu Patton (1990) doplňuje, že induktivní analýza znamená, že témata jsou silně propojena se vstupními daty.

Postup tematické analýzy zahrnoval kroky v souladu s doporučením Brauna a Clarka (2006) pro průběh tematické analýzy. **Seznámení s datovými podklady** představovalo opakované studium zápisů z provedených rozhovorů s důrazem na identifikaci problémových oblastí fungování organizací. V rámci **vytváření počátečních kódů** bylo cílem seskupit a popsat všechny problémové oblasti jedním výstižným tvrzením. Takto bylo identifikováno 70 deskriptivních kódů, kdy každý z nich reprezentuje určitou problémovou oblast. V návazných krocích byla **vyhledávána a ověřována styčná témata**. V této fázi byla také **prověřena validita** ve smyslu kódování výroků a vztahu k identifikovaným tématům. Při **finálním definování a pojmenování témat** bylo konečně formulováno šest zastřešujících témat (A-F), která sestávala z 28 dílčích subtémat (A.1-A.4, B.1-B.4, C.1-C.4, D.1-D.5, E.1-E.5 a F.1-F.6).

Na výsledky rozhovorů přímo navazují další části disertační práce, kde jsou k problémům a výzvám shrnutým pod deskriptivními kódy identifikována odpovídající řešení v kontextu behaviorální ekonomie.

6.2 Výsledky tematické analýzy rozhovorů

Tematická analýza nabízí hlavní zjištění z provedených polostrukturovaných skupinových rozhovorů (dále v textu jen SR), které jsou podkladem pro zodpovězení VO3. Podkladem bylo 27 realizovaných polostrukturovaných skupinových rozhovorů se zástupci organizací územních samospráv. Vstupní data jsou v této části analyzována na úroveň zastřešujících témat, subtémat a deskriptivních kódů. Na shrnující přehled výsledků navazuje detailnější popis identifikovaných subtémat s ukázkami výroků respondentů.

Tabulka 34 Přehled výsledků tematické analýzy rozhovorů (vlastní zpracování)

Zastřešující téma	Subtéma	Deskriptivní kódy
A. Spolupráce v organizaci	A.1 Nevyhovující interpersonální vztahy	<ul style="list-style-type: none"> >Chybí možnosti lépe se poznat mimo práci >Není čas na navazování osobnějších vztahů >Některé součásti se považují za důležitější než jiné
	A.2 Vzájemné neporozumění a chybějící dovednosti pro spolupráci	<ul style="list-style-type: none"> >Schází lepší porozumění agendě ze strany ostatních součástí >Ochota spolupracovat jen při problémových situacích >Ostatní součásti nedodávají sdílené podklady v očekávané kvalitě >Potřeba opakovaného připomínání požadavků na pracovní úkoly >Nefunguje sdílení znalostí >Změna vedoucích zlepšila spolupráci
	3. Fyzické překážky vzájemné spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> >Součást se nachází v jiné budově než všichni ostatní

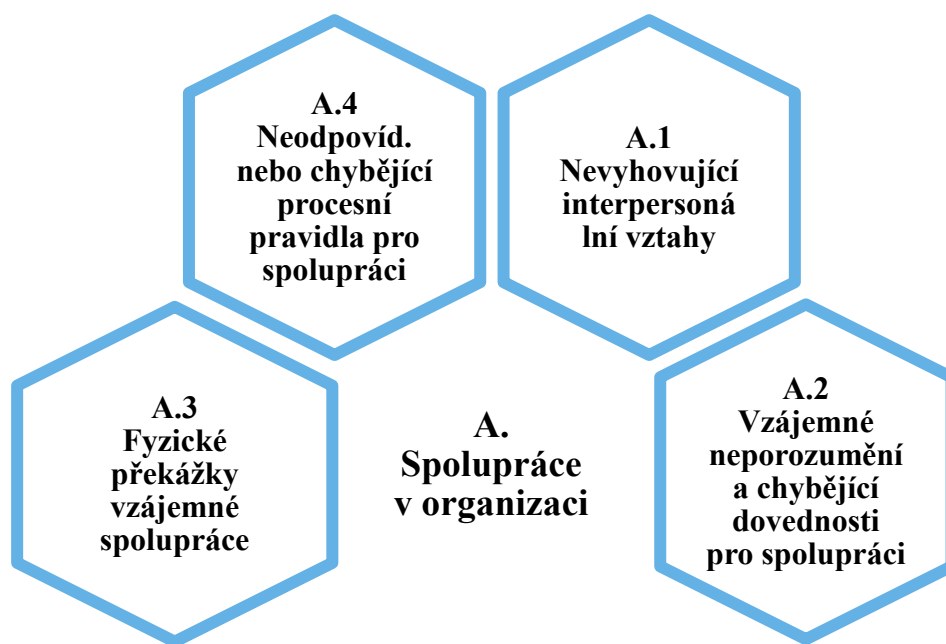
	4. Neodpovídající nebo chybějící procesní pravidla pro spolupráci	<ul style="list-style-type: none"> > Chybí pravidla pro sdílení informací a spolupráci > Složitost vzájemné spolupráce při větším počtu účastníků
B. Procesní postupy a digitalizace	1. Administrativní náročnost a nedostatky interních procesů	<ul style="list-style-type: none"> > Velmi byrokratická a neefektivní interní komunikace > Složité a časově náročné vnitřní rozhodovací procesy a administrativní postupy > Nevyhovující systém vyhodnocování služebních cest
	2. Nevyhovující externí předpisy	<ul style="list-style-type: none"> > Kvůli legislativě jsou některé interní služby nepřehledné a složité > Řada nových legislativních návrhů přináší nejistotu > Komplikované rozhodovací procesy ve veřejné správě celkově > Příliš široké možnosti veřejnosti vstupovat do rozhodovacích procesů
	3. Nedodržování interních pravidel a pokynů	<ul style="list-style-type: none"> > Nedodržování pravidel pro používání nových nástrojů > Nedodržování pravidel pro výkon práce
	4. Pomalý postup digitalizace	<ul style="list-style-type: none"> > Starší zaměstnanci mají větší problémy s novými technologiemi > Větší zaměření na digitalizaci organizace > Problémy s jednotným datovým uložištěm

C. Výkon pracovních činností	1. Nevyhovující schopnosti a kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> > Absolventům chybí zkušenosti > Nižší úroveň kompetencí a zodpovědnosti
	2. Nižší motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> > Menší ochota pracovat přesčas > Více konkurenčních pracovních nabídek
	3. Časové přetížení zaměstnanců běžnou agendou	<ul style="list-style-type: none"> > Časové přetížení zaměstnanců běžnou agendou > Nedostatečný časový prostor na soustředěnou práci > Omezená míra zastupitelnosti pracovníků
	4. Nedostatečné technologické a znalostní zázemí	<ul style="list-style-type: none"> > Nevyhovující a složité softwarové nástroje > Schází potřebné materiální i znalostní zázemí
D. Komunikace a vztahy s veřejností	1. Problémy v komunikaci nových projektů a změn	<ul style="list-style-type: none"> > Nedůvěra veřejnosti v nové projekty > Problém v komunikaci změn ve veřejné dopravě
	2. Neefektivní využívání online platform	<ul style="list-style-type: none"> > Veřejnost neumí najít informace na online platformách > Problém s vyplňováním online formulářů > Nižší míra využívání online plateb
	3. Stížnosti veřejnosti	<ul style="list-style-type: none"> > Stížnosti veřejnosti při osobních návštěvách organizace > Opakované stížnosti na stále stejné agendy > Stížnosti na nové projekty a změny > Náročná komunikace s veřejností na základě

		zákona o svobodném přístupu k informacím
	4. Nedostatečná informovanost a dezinformace	> Veřejnost snadno podléhá dezinformacím > Média informují jen povrchně
	5. Složitost oficiální komunikace	> Kritika příliš formální a složité podoby oficiálních písemností
E. Poskytování služeb	1. Problémy při úhradě pokut, poplatků a místních daní	> Nízká orientace veřejnosti v daních a poplatcích > Neefektivní výběr pokut a místních poplatků > Opakované posílání upomínkových dopisů dlužníkům za pokuty a místní poplatky
	2. Složité formuláře a pravidla pro podávání žádosti o dotaci	> Složité formuláře pro vyplňování žádostí o dotace > Nepochopení pravidel pro administraci žádosti o dotace > Veřejnost se obecně špatně orientuje v problematice dotací
	3. Podvádění při využívání služeb	> Uvádění nesprávných informací při využívání služeb
	4. Nedodržování pravidel pro nakládání s odpady	> Nepořádek na veřejných prostranstvích > Časté přeplnění nádob na odpad > Nedodržování pravidel pro třídění odpadu > Nedodržování pravidel pro odkládání odpadu a vznik černých skládek
	5. Problémy externích vlivů	> Problém s intenzivní dopravou a emisní zátěží

F. Řízení lidských zdrojů	1. Nedostatečné vzdělávání v oblasti soft skills	<ul style="list-style-type: none"> > Schází vzdělávání zaměřené na osobní rozvoj > Především vedoucí pracovníci nemají zájem se účastnit kurzů zaměřených na soft skills
	2. Vysoká fluktuace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> > Vysoká míra fluktuace zaměstnanců > Menší zájem o práci ve veřejné správě > Problémy s výběrem vhodných zaměstnanců
	3. Nevyhovující systém odměňování	<ul style="list-style-type: none"> > Odchody za lepšími platy v jiných organizacích
	4. Nedostatky ve vstupním vzdělávání a předávání znalostí	<ul style="list-style-type: none"> > Časově náročné zaškolování nových zaměstnanců > Riziko odchodu nejzkušenějších vysoce kvalifikovaných pracovníků > Problémové zapracování nových pracovníků
	5. Nevyužívaný zaměstnanecký systém podpory penzijního pojištění	<ul style="list-style-type: none"> > Zaměstnanci nevyužívají systém příspěvků na penzijní pojištění
	6. Nedostatky v organizaci práce	<ul style="list-style-type: none"> > Stresové situace kvůli vysokým pracovním nárokům > Stresové situace stresu kvůli komunikaci a jednání s veřejností > Malý důraz na spokojenost zaměstnanců

A. Spolupráce v organizaci



Obrázek 8 A. Spolupráce v organizaci – subtémata (vlastní zpracování)

A.1 Nevyhovující interpersonální vztahy

Každá organizace územní samosprávy je na nejnižší organizační úrovni členěna na menší jednotky (nejčastěji odbory a oddělení), které mají přibližně 8-15 zaměstnanců. Subtéma pokrývá dílčí problémy v mezilidských vztazích jak přímo na těchto organizačních jednotkách, tak mezi dalšími organizačními jednotkami. Často zmiňovaným problémem byla skutečnost, že se jednotliví zaměstnanci vzájemně dost dobře neznají, což je příčinou sekundárních problémů v interpersonálních vztazích. Jako vcelku významný se jeví aspekt zahlcení běžnou pracovní agendou, která pak komplikuje navazování osobnějších interpersonálních vztahů. Respondent ze SR2 popsal výstižně, že: „*práce je hodně a prostě nemáme čas navazovat vztahy mezi různými odbory.*“ Objevovaly se také kritické poznámky k absenci společných mimopracovních aktivit. Např. respondenti SR1 by ocenili možnost společných teambuildingových aktivit mimo úřad pro „*posílení vztahů mezi jednotlivými členy odboru a možnost lépe se poznat i mimo pracoviště*“.

A.2 Vzájemné neporozumění a chybějící dovednosti pro spolupráci

Řada pracovních agend vyžaduje určitou míru porozumění ze strany aktérů mimo výchozí organizační jednotku. Vzhledem k tomu, že těmito agendami nejsou každodenně dotčeni, dochází k určitým rozporům, ať už z pohledu vnímání reálných přínosů agendy nebo dovedností pro vzájemnou spolupráci. Respondenti skupinových rozhovorů vyjadřovali nespokojenost s mírou uznání vlastního přínosu od spolupracovníků mimo výchozí pracoviště. Např. ve SR8 zazněla kritika toho, jak je jejich přínos vnímán ostatními: „*považují náš útvár za*

zbytečný, ale jenom do té doby, dokud se nestane nějaký průšvih.“ Kriticky byly v některých případech hodnoceny také dovednosti pro spolupráci, např. ve SR11 zaznělo, že ostatní organizační jednotky nejsou na komunikaci s nimi připraveni a že jim schází zkušenosti. Podobně hodnotili situaci také respondenti SR1, kteří by uvítali pružnější reakci ostatních součástí na pracovní požadavky, aby nemuseli „čekat nebo je opakovaně urgovat“. Zazněly také názory, které vzájemnou spolupráci ztotožňují s osobou vedoucích. V této souvislosti ve SR6 zaznělo, že se komunikace zlepšila, když proběhla obměna některých vedoucích.

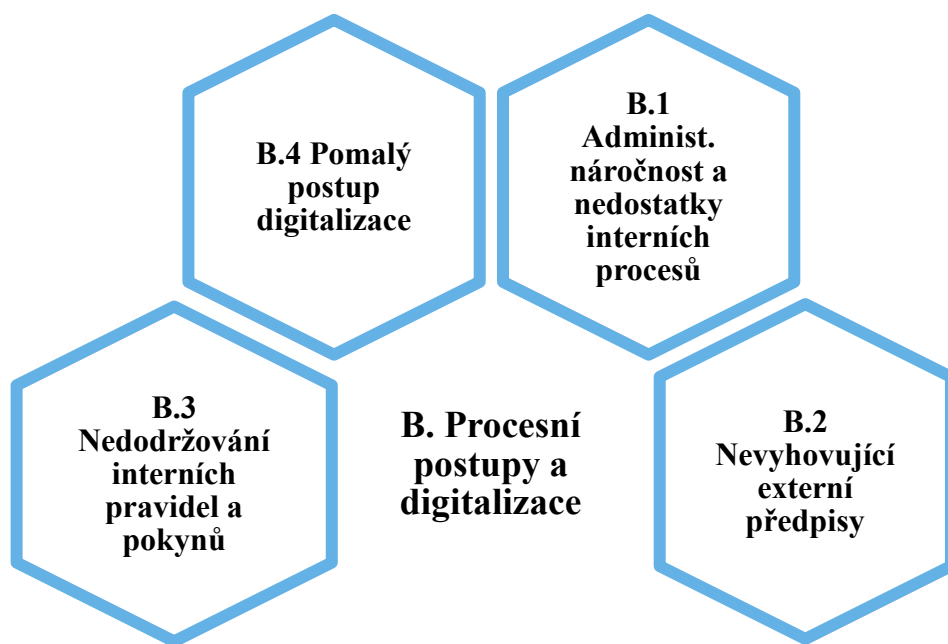
A.3 Fyzické překážky vzájemné spolupráce

Zřejmým problémem vzájemné spolupráce je lokalizace některé z organizačních jednotek v jiné budově. Podobná situace byla popsána několika respondenty skupinových rozhovorů. Za všechny uveďme respondenty SR12, kteří popisovali, že důležitý partner jejich agendy, se kterým potřebují prakticky každodenní kontakt, sídlí v úplně jiné budově.

A.4 Neodpovídající nebo chybějící procesní pravidla pro spolupráci

Problémem jsou interní pravidla organizace, která přímo ovlivňují systém vzájemné spolupráce. Častým problémem je nevyhovující aparát pravidel. Na tento stav poukázal respondent ze SR12, který popisoval, že výměna agendy a komunikace s ostatními součástmi není ideální, protože „*chybí určitý řád ve struktuře, detailnosti a správnosti sdílených podkladů.*“ Podobně to vnímali také respondenti ve SR13, kteří naráželi na složitou organizační strukturu, kdy při zapojení většího počtu zaměstnanců dochází k nedorozuměním, která „*brání v systematické práci.*“

B. Procesní postupy a digitalizace



Obrázek 9 B. Procesní postupy a digitalizace – subtémata (vlastní zpracování)

B.1 Administrativní náročnost a nedostatky interních procesů

Napříč organizačními jednotkami silně rezonovaly připomínky ke složitému systému interních administrativních postupů. Nejčastěji jde o pravidla, která vytváří organizace sama pro sebe, byť ve výjimečných případech je nutné sledovat závazná pravidla nadřízených orgánů. Opakujícím se prvkem byla složitost a zdlouhavost interních procesů. Při diskusi v rámci SR11 zaznělo, že interní komunikace úřadu je „*zatěžující a velmi byrokratická*.“ V jistých případech může administrativní náročnost negativně ovlivnit i financování aktuálních záležitostí. Alespoň tak to popsal účastník SR1, kdy je problém se situací, kde je „*potřeba použít peníze v daný moment*“ pro financování aktuálních a nečekaných potřeb. Problémy dopadající na všechny zaměstnance realizující pracovní cesty související se způsobem jejich následné evidence a uznávání času návratu do zaměstnání popsal respondent SR6.

B.2 Nevyhovující externí předpisy

Na rozdíl od předchozího subtématu jde o kategorii zahrnující byrokratickou náročnost, kterou sama organizace přímo ovlivnit nemůže. Každá úroveň veřejné správy musí dodržovat zákony a související pravidla, byť to podle závěrů skupinových rozhovorů často přináší komplikace. Kriticky je vnímána situace, kdy dochází k legislativním změnám. Respondent SR5 popisoval komplikace, které přináší dlouhý proces přípravy nové legislativy a související nejistota. Konkrétnější poznámku měl respondent ze SR2, který přiblížil, že kvůli nevyhovující legislativě je např. „*spisová služba nepřehledná a zbytečně složitá*“. V kontextu komunikace s veřejností byla kritice podrobena zákonná pravidla pro vyjadřování občanů k nejrůznějším správním činnostem úřadů. Účastník SR10 konkrétně kritizoval rozsáhlé možnosti vstupovat do rozhodovacího procesu územního plánování. Našli se respondenti (SR17), kteří problém komplikovaných rozhodovacích procesů generalizovali na veřejnou správu jako celek.

B.3 Nedodržování interních pravidel a pokynů

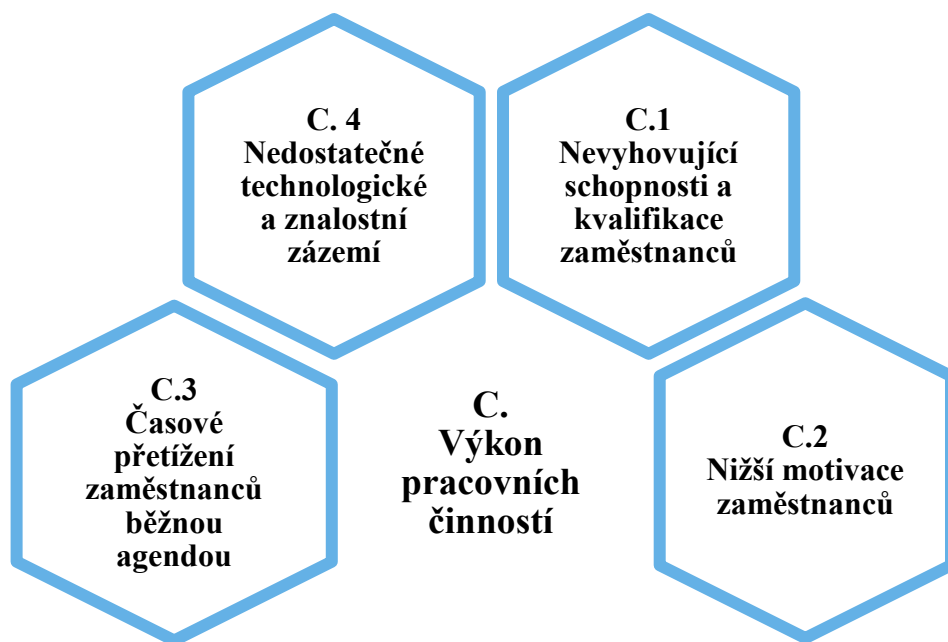
Nedodržování nastavených pravidel a pokynů, které souvisí s výkonem pracovní činnosti i používání určitých nástrojů, negativně ovlivňují klima a také celkovou spolupráci v organizaci. Může jít o nerespektování časových lhůt nebo o používání nových postupů nesprávným způsobem. Vypovídající popis situace podal účastník SR2, který se domnívá, že někteří zaměstnanci vnímají nové nástroje typu spisová služba spíše jako „*nutné zlo než potenciál pro zjednodušení práce*.“

B.4 Pomalý postup digitalizace

Digitalizace je aktuální trend v rozvoji veřejné správy. Z pohledu účastníků rozhovorů představuje hlavním příčinou jejího pomalého zavádění personální situace územní samosprávy, tedy především schopnosti zaměstnanců používat moderní technologie. Participant SR8 výstižně shrnul motivaci k větší digitalizaci jako snahu „*minimalizovat papír a vytvářet digitální auditní stopu, ať jsou*

dohledatelné kroky a je zajištěna transparentnost.“ V určitých oblastech je problémem i samotné technologické vybavení.

C. Výkon pracovních činností



Obrázek 10 C. Výkon pracovních činností – subtémata (vlastní zpracování)

C.1 Nevyhovující schopnosti a kvalifikace zaměstnanců

Schopnosti a kvalifikace zaměstnanců jsou zásadním předpokladem pro kvalitní výkon pracovních činností. Nepříznivě byli vnímáni služebně mladší pracovníci. V této souvislosti respondent SR5 uvedl, že absolventům schází odpovídající zkušenosti. Kromě toho rezonovaly zmínky o tom, že klesá osobní odpovědnost a důslednost lidí (SR12) nebo o chybějících dovednostech (SR5).

C.2 Nižší motivace zaměstnanců

Hlavní motivační složkou naprosté většiny zaměstnanců územních samospráv je plat. Skupinové rozhovory odhalily také další souvislosti, které způsobují pokles motivace. Při SR12 zaznělo, že vzhledem k větší nabídce práce a specifické povaze práce ve veřejné správě se zaměstnanci nemusí snažit tolik pracovat, „protože mohou jít jinam, kde je práce méně svázaná pravidly.“ Podobně jako v případě předchozího subtématu zaznívaly výroky, že nižší motivace se projevuje spíše u mladších zaměstnanců. Účastník SR18 zmínil nedostatky v ochotě pracovat nad rámec běžných povinností.

C.3 Časové přetížení zaměstnanců běžnou agendou

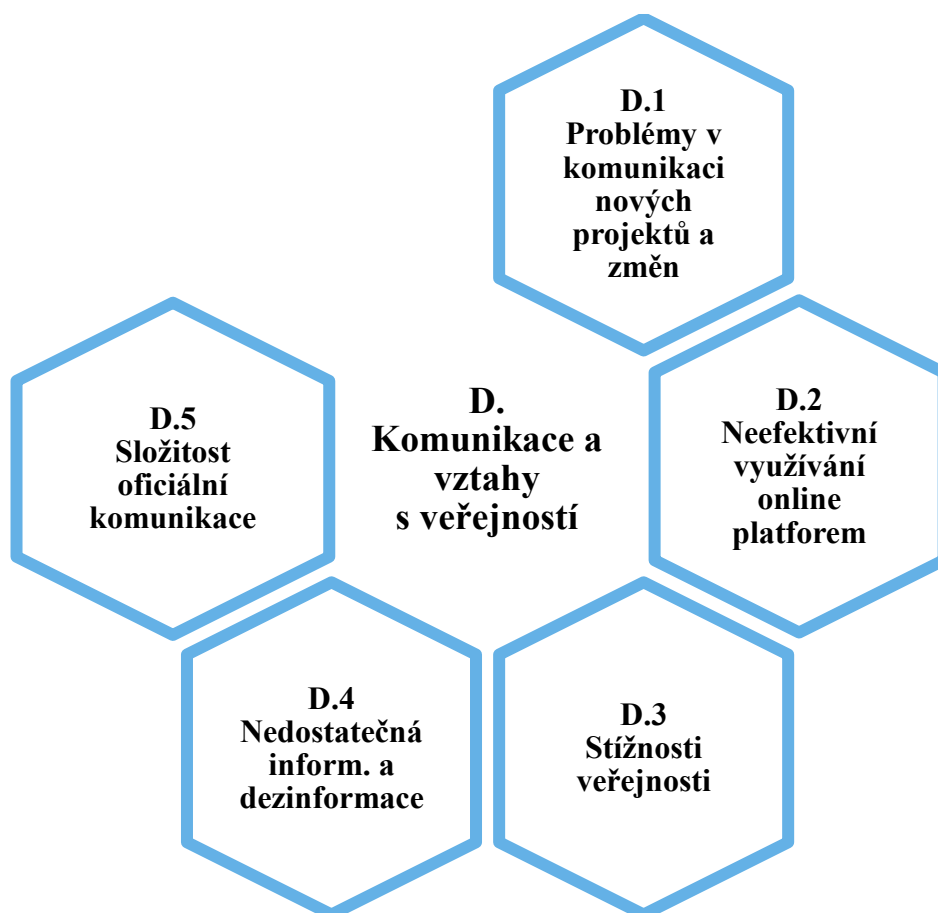
Subjektivně vnímané pracovní přetížení rutinními činnostmi negativně vstupuje také do dalších identifikovaných subtémat, zejména s ohledem na spolupráci v organizaci. Časové přetížení popsal respondent SR9 jako zahlcení zaměstnanců schůzkami a jednáními, kvůli nimž nezbývá tolik času na běžnou

práci nebo odpovídání na dotazy. Rozhovory odhalily, že nadměrná časová zátěž negativně ovlivňuje také schopnosti věnovat se strategickým úkolům a soustředěné práci. Respondent SR19 zmínil nízkou zastupitelnost některých zaměstnanců a popisoval časovou náročnost vcelku dramaticky na konkrétní situaci následovně: „*když má někdo dovolenou, ale přijde shora pokyn něco doložit do tří dnů, musí to daný pracovník udělat i o dovolené.*“

C. 4 Nedostatečné technologické a znalostní zázemí

V organizacích územních samospráv je hlavním pracovním nástrojem softwarové a další technologické vybavení. Během skupinových rozhovorů zaznívaly stížnosti na absenci určitého vybavení i potřebných znalostí. Respondent SR1 popisoval komplikace s jedním ze softwarových nástrojů takto: „*zbytečně složitý a požaduje příliš detailů*“. Respondenti měli pocit, že úroveň jejich vybavení neodpovídá jiným organizacím a nemají takovou znalostní podporu v podobě přítomnosti různých expertů přímo v rámci organizace.

D. Komunikace a vztahy s veřejností



Obrázek 11 D. Komunikace a vztahy s veřejností – subtémata (vlastní zpracování)

D.1 Problémy v komunikaci nových projektů a změn

Subtéma zahrnuje problémy při informování veřejnosti o nových projektech a změnách, a to z pohledu specifické agendy respondentů rozhovorů. Respondent

SR11 uváděl problémy při komunikaci změn ve veřejné dopravě. V průběhu SR5 respondent popisoval, že veřejnost má nedůvěru vůči novým projektům a je „složitě vysvětlit, že nejde o nic nebezpečného.“

D.2 Neefektivní využívání online platforem

Se všeobecným rozvojem digitalizace a dostupností internetu se online komunikace postupně stává dominantním způsobem předávání informací mezi úřady územních samospráv a veřejností. Ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že právě online komunikace vykazuje celou řadu dílčích nedostatků, které jsou limitem jejího efektivního používání. Některé služby nejsou využívány příliš ochotně. Respondent SR13 popisoval jako problém, že lidé neplatí poplatky přes internetové bankovníctví. Detailnější v popisu problému byl respondent SR14, který zmínil, že lidé nečtou příliš detailně oficiální informace na internetových stránkách v důsledku čehož se, podle jeho zkušeností, „netrefí do toho, aby podali správnou žádost.“

D.3 Stížnosti veřejnosti

Součástí budování vztahů s veřejností je také řešení agendy stížností. Skupinové rozhovory prokázaly výskyt stížností v různých formách. Může k nim docházet během osobního jednání při řešení konkrétní agendy, což popisovali např. respondenti SR14. Mnohem častěji se stížnosti objevují na online platformách organizace. Respondenti skupinových rozhovorů popsali velmi rozdílné zkušenosti se stížnostmi veřejnosti. Při SR24 zaznělo, že si lidé v průběhu pandemie Covid-19 stěžovali na problémy v agendě odpadového hospodaření a podle vyjádření respondenta byli „arogantní“. Podobně to vnímali také respondenti SR21, kteří zmínili fenomén chronických stěžovatelů. Při SR2 respondenti popisovali, že jsou zahlceni povinným odpovídáním na dotazy podle zákona.

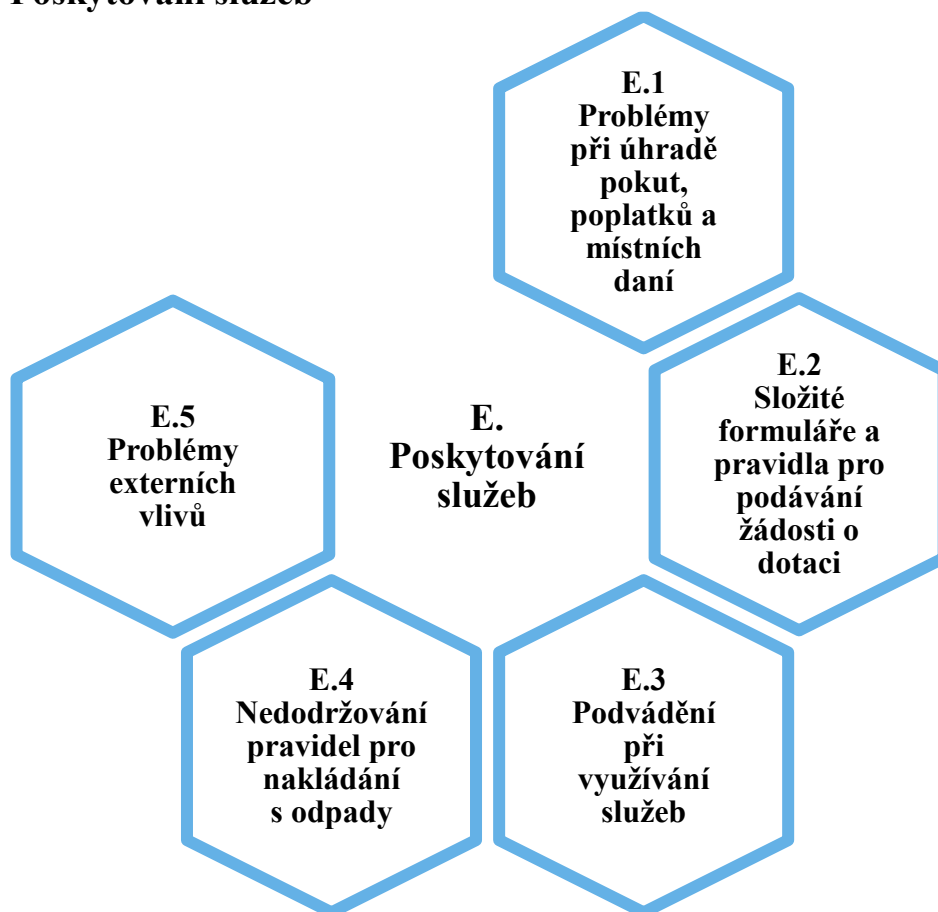
D.4 Nedostatečná informovanost a dezinformace

Na straně veřejnosti jako adresátů komunikace často nastává situace, kdy reálný stav věcí odmítají a opírají se o informace z nedůvěryhodných zdrojů příp. záměrné dezinformace. Jeden z respondentů SR5 to shrnul jako problém povrchně informujících médií. Při diskusi během SR16 byla zmíněna konkrétní dezinformace o agendě úřadu, která se rozšířila mezi veřejnost.

D.5 Složitost oficiální komunikace

Při komunikaci s veřejností využívají subjekty veřejné správy celou řadu oficiálních písemných sdělení a formulářů. Účastník SR8 zmiňoval výtky veřejnosti na složitost takových podkladů, ale jak uvedl: „musí splňovat a obsahovat určité náležitosti, které nelze měnit.“

E. Poskytování služeb



Obrázek 12 E. Poskytování služeb – subtémata (vlastní zpracování)

E.1 Problémy při úhradě pokut, poplatků a místních daní

Agenda výběru pokut, poplatků a místních daní respektuje poměrně přísná procesní pravidla a je založena zejména na písemné komunikaci s konkrétním poplatníkem. Nejvýznamnější zaznamenané problémy souvisely s výběrem poplatků za komunální odpad, ze psů nebo výběrem pokut ve správním řízení, což vzhledem k agendě, kterou se zabývají, popisovali především respondenti SR23. Problematická je potřeba opakované komunikace s poplatníkem, což znamená zvýšené náklady a může končit až v exekučním řízení. Jeden z účastníků skupinového rozhovoru (SR20) při popisu placení konkrétního poplatku zmínil, že: „existuje 7 %, co přesáhne dobu přes rok nezaplacení.“

E.2 Složité formuláře a pravidla pro podávání žádosti o dotaci

Zpravidla každá organizace územní samosprávy část svého rozpočtu rozděljuje prostřednictvím systému dotačních fondů dalším aktérům místního rozvoje. Při procesu podávání a vyhodnocování žádostí o dotaci může docházet k nedorozuměním a komplikacím. Opakovaně se objevovaly sebekritické připomínky ke složitosti podobných formulářů. Za všechny uveďme respondenta SR4, který popisoval, že pomoc s vyplňováním žádostí je časově náročná, přestože odpovídající formuláře již byly zjednodušeny. Další problém byl identifikován v nižší míře porozumění pravidlům pro rozdělování dotací.

Respondent SR15 to shrnul jako „celospolečenský problém, že lidé špatně chápou dotace.“

E.3 Podvádění při využívání služeb

U menší části poskytovaných služeb se mohou objevovat také snahy o jejich podvodné využívání. Nejčastější je uvádění nesprávných informací, které vytváří nárok na slevu nebo bezplatnou možnost využití určité služby. Zkušenost respondenta SR20 s konkrétní agendou výběru poplatků je následující: *"realizují praktiky, že přihlásí psa na babičku."* Důvodem je podle respondenta snaha o nižší poplatek, který se vztahuje k socioekonomické situaci oficiálního poplatníka.

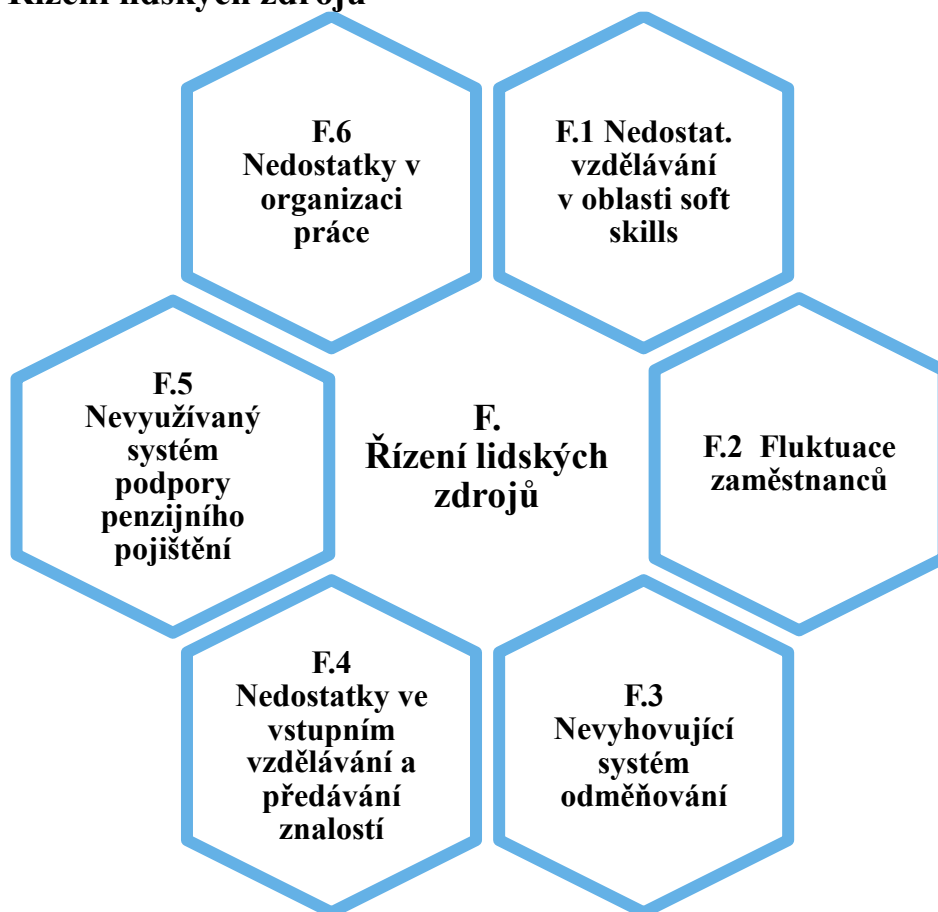
E.4 Nedodržování pravidel pro nakládání s odpady

Významnou agendou z pohledu kvality života občanů i provozních nákladů organizací územních samospráv je nakládání s odpady. Skupinové rozhovory odhalily problémy v ochotě obyvatel dodržovat platná pravidla pro třídění a odkládání odpadu. Mohou tak vznikat i černé skládky. Nedostatky jsou zjevné ve znalosti těchto pravidlech. Ve SR24 rezonovalo konkrétní nedodržování pravidel při třídění různého typu odpadu. Problém je také pořádek na veřejných prostranstvích, kdy dochází k odhazování odpadků mimo určené nádoby. Respondent SR24 také zmínil nutnost dodržovat pravidla památkové péče při rozmísťování odpadních nádob v určitých částech města.

E.5 Problémy externích vlivů

Mezi externími vlivy na kvalitu poskytovaných služeb byla identifikována zvyšující se dopravní zátěž a klesající zájem o veřejnou dopravu jako aktuální trend s řadou negativních aspektů na život obyvatel včetně zdravotních rizik. Na skupinovém rozhovoru SR24 zaznělo, že problém s kvalitou ovzduší je skoro ve všech městech a byla zdůrazněna problematická role intenzivní dopravy.

F. Řízení lidských zdrojů



Obrázek 13 F. Řízení lidských zdrojů – subtémata (vlastní zpracování)

F.1 Nedostatečné vzdělávání v oblasti soft skills

Potřeba rozvíjet všeobecné znalosti mimo primární odbornost vyplývá z komplexnosti a náročnosti práce ve veřejné správě. K subtématu byly během skupinových rozhovorů zjištěny problémy se samotným rozvojem soft skills na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Objevily se názory, že vzdělávací kurzy zaměřené na podobné znalosti jsou k dispozici jen málo. Respondent SR23 velmi konkrétně uvedl, že postrádá vzdělávání v těchto oblastech: „*jak trénovat paměť, soft skills nebo osobní rozvoj.*“ Na druhou stranu z pohledu respondenta SR2 podobný typ vzdělávání trpí nezájmem ze strany zejména vedoucích zaměstnanců, kteří jej podle jeho informací vnímají jako „*časově náročné*“.

F.2 Fluktuace zaměstnanců

Příliš časté odchody zaměstnanců jsou výzvou každé větší organizace územní samosprávy. Při SR12 byl zmíněn problém zaměstnanců, kteří odchází ještě ve zkušební době, což působí komplikace nejen z pohledu řízení lidských zdrojů, ale také v podobě neefektivního využívání zdrojů jako vysoké náklady na vstupní zaškolení a předání agend novým zaměstnancům. Respondent SR12 doplnil, že kvůli vysoké fluktuaci se ztrácí zažitě pracovní postupy. Krok předcházející příp. odchodu je proces výběru nových zaměstnanců. I zde jsou zjevné nedostatky, na které upozornil participant SR9.

F.3 Nevyhovující systém odměňování

Problém je zřejmý při srovnávání výše odměny ve veřejném a soukromém sektoru a převažuje u osob s vysokoškolským vzděláním. Účastníci SR5 přímo konstatovali, že nízké platy nelákají a neudrží osoby s vysokoškolským vzděláním. Respondent SR6 zmínil konkrétní odchody zaměstnanců za lepšími finančními podmínkami.

F.4 Nedostatky ve vstupním vzdělávání a předávání znalostí

Každý nový zaměstnanec musí podstoupit systém vstupního vzdělávání a přebírání agendy. Na úrovni územní samosprávy je to mnohdy komplikovanější, protože určité agendy jsou velmi specifické a podle rozhovorů se v nich orientuje jen úzký okruh pracovníků. Často je navíc potřeba absolvovat školení hned po nástupu do organizace. Respondent SR9 uvedl potřebu personální stabilizace a časovou náročnost vzdělávání nových zaměstnanců. Problém se může vyskytnout i při odchodu služebně nejstarších zaměstnanců, kteří disponují jedinečnými tacitními znalostmi. V průběhu SR10 v této souvislosti zaznělo, že *„pokud skončí, mladší generace nebude takovou práci zvládat.“*

F.5 Nevyužívaný zaměstnanecký systém podpory penzijního pojištění

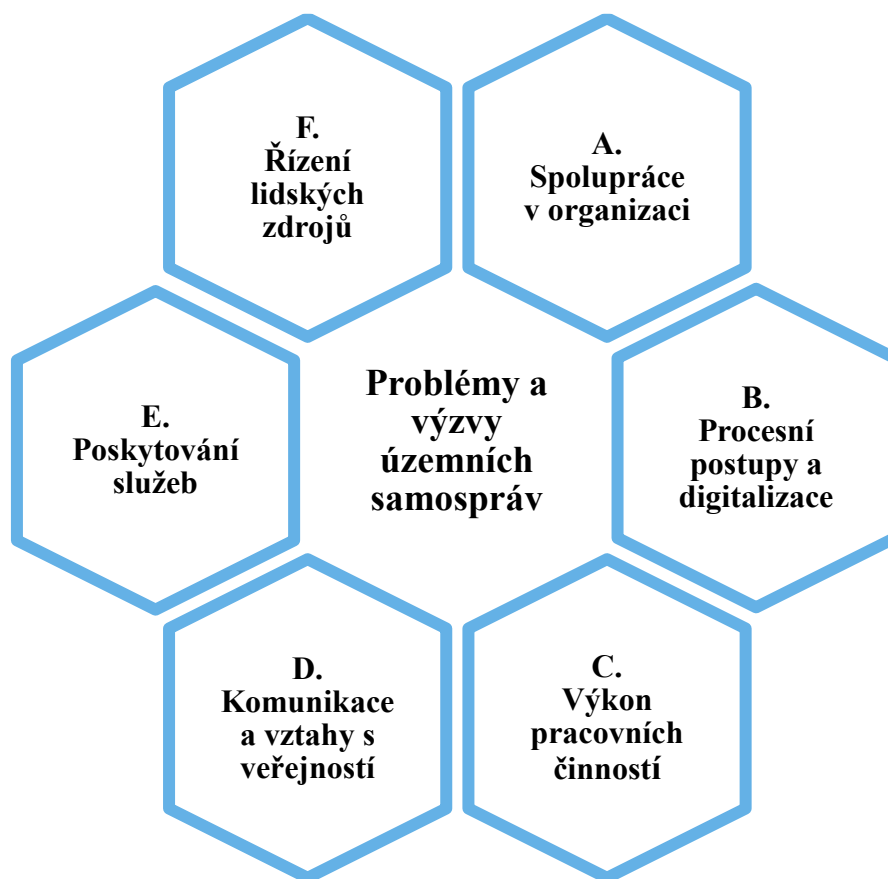
Specifickou formou odměny je příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření. Rozhovory ukázaly, že významná část pracovníků tento benefit nevyužívá, přestože na něj mají nárok a jsou o něm informováni. Respondent SR17 stav okomentoval slovy: *„málo lidí si uvědomuje situaci a spoléhá v budoucnu na stát“*.

F.6 Nedostatky v organizaci práce

V oblasti řízení lidských zdrojů je wellbeing zaměstnanců důležitým faktorem jejich spokojenosti. Podle respondentů rozhovorů existuje celá řada nedostatků v organizaci práce, které zaměstnanecký wellbeing narušují. Opakovaně byl zmiňován stres, a to v různých souvislostech. Respondent SR9 zmínil stres vyplývající z potřeby dodržovat časové termíny, který je v určitých obdobích ještě intenzivnější. Jiným původcem osobní nepohody může být osobní jednání s veřejností, což bylo reportováno během SR6. Velmi výstižná byla i poznámka respondenta SR8, který oponoval byrokratickému pojetí veřejné správy a prohlásil: *„měli bychom více řešit spokojeného člověka, ne proces.“*

Souhrn vyhodnocení tematické analýzy rozhovorů

Na základě tematické analýzy byly výsledky kódovány do subtémat a zastřešujících témat. Následující schéma přibližuje souhrn šesti zastřešujících témat, která pokrývají výše popisované detailní oblasti zjištěných problémů a výzev územních samospráv.



Obrázek 14 Souhrn identifikovaných problémových oblastí (vlastní zpracování)

6.3 Rámec MINDSPACE a návrh behaviorálních intervencí

Podkapitola nabízí odpověď na VO4 a přímo navazuje na výsledky tematické analýzy, a to formulací behaviorálních intervencí pro řešení identifikovaných problémů a výzev územních samospráv. Tato část práce je založena na deduktivní analýze předchozích zjištění reprezentovaných jednotlivými deskriptivními kódy z pohledu jejich potenciálu pro řešení založeném na poznacích behaviorální ekonomie. Podkladem pro formulaci behaviorálních intervencí byl rámec MINDSPACE (Dolan a kol., 2012) vydaný jako jeden z prvních obsáhlých metodických podkladů pro zavádění behaviorálních intervencí ve veřejných politikách. Podle jeho autorů se MINDSPACE snaží o změnu kontextu, prostřednictvím kterého lidé reagují na informace a incentivy, a to převážně na základě automatického jednání. Šíři uplatnění rámce naznačuje počet citací v akademické literatuře i nejnovější studie jeho uplatnění např. při řešení problémů vyvolaných pandemií Covid-19 (Smith a kol., 2022).

6.3.1 Postup a kritéria pro formulaci behaviorální intervence

Analýza zahrnovala detailní studium a selekci deskriptivních kódů, které popisovaly chování s potenciálem řešení v kontextu některé z komponent rámce MINDSPACE (Dolan a kol., 2012).

Kritéria pro formulaci intervence byla stanovena ve dvou rovinách. Jednak měla splňovat obecné parametry intervence behaviorální ekonomie, což rámec MINDSPACE (Dolan a kol., 2012) popisuje jen velmi obecně. Proto byly podkladem pro požadavky na intervence charakteristiky intervencí v behaviorální veřejné politice podle Olivera (2017), který **kritéria**, která by **intervence** měla v souladu s **principy behaviorální veřejné politiky** splňovat jako následující:

- 1) Spoléhají na automatické rozhodovací procesy.
- 2) Zachovávají svobodu volby (nejsou direktivní).
- 3) Nevyužívají významnou finanční incentivu.
- 4) Opírají se o poznatky behaviorální ekonomie.
- 5) Zaměřují se především na internality (změny chování cílových osob pro jejich vlastní prospěch) příp. na normativní cíle zlepšení blahobytu, užitečnosti nebo spokojenosti.

Druhým aspektem pro formulaci intervence byla evidence o řešení stejného nebo obdobného problémové chování s využitím odpovídajících komponent rámce MINDSPACE. Identifikované případové studie (empirické studie, field experimenty, pilotní projekty apod.) se potýkaly s tematicky obdobným problémem jako popisoval deskriptivní kód (např. nižší míra využívání online plateb) nebo popisují sice rozdílnou agendu, ale reagují na stejné nedostatky v chování, proto lze předpokládat vysokou míru účinnosti také v jiném kontextu. Součástí formulace behaviorálních intervencí byla také jejich konzultace se zástupci územních samospráv, a to s ohledem na reálnost jejich případné realizace ve specifickém kontextu (např. rozpočtová omezení, legislativní pravidla a byrokracie, ochota a schopnosti zaměstnanců, dostupnost vstupních informací) veřejné správy na lokální úrovni.

6.3.2 Návrh behaviorálních intervencí

Následující část předkládá navržené intervence vycházející z rámce MINDSPACE (Dolan a kol., 2012) a splňující výše popsání kritéria. Popis každé intervence je kromě rámce MINDSPACE založen na rešerši případových studií obdobných intervencí. Pro řešení problémů veřejných politik opírající se o využití behaviorálních intervencí je potřeba tyto problémy v souladu s Dewiesem a kol. (2022) vnímat jako nástroje pro změnu chování. Např. problémový jev „*je spotřebováno příliš mnoho energie*“ lze podle autora popsat jako „*lidé se příliš dlouho sprchují, a ještě horkou vodou*“, tedy zjevný popis nežádoucího chování, pro které je možné hledat řešení v kontextu behaviorální ekonomie. Olejniczak a kol. (2020) uvádí, že design intervence vyžaduje porozumění tomu, co takové chování konstituuje, identifikaci cílového chování odpovídajícího řešenému problému a také porozumění terminologie behaviorálních věd. Proto je v přehledu intervencí také jasně formulováno cílové chování.

Celkově bylo navrženo devět behaviorálních intervencí, které reagují na relevantní výzvy a problémy. Zdaleka ne pro všechny výzvy a problémy byla identifikována vhodná intervence podle výše uvedených kritérií.

Téma intervence: Problémy s výběrem vhodných zaměstnanců

Thorsteinson a Highhouse (2003) experimentálně ověřovali rozdílné působení kognitivního zkreslení rámování při inzerci volných pracovních míst. Výzkum odhalil, že pozitivní rámování inzerátu zdůrazňující potenciální přínosy plynoucí z přihlášení do výběrového řízení bylo mezi participanty překvapivě účinnější než negativní rámování zaměřené na ztráty plynoucí z neúčasti ve výběrovém řízení. Takové závěry implikují, že jen nepatrné změny ve formulaci inzerátu (pouze změny způsobu popisu stále stejné práce) mohou přispět k posílenému vnímání atraktivnosti organizace. Řada dalších experimentů mimo obor řízení lidských zdrojů potvrdila účinnost efektu rámování (Binder a kol., 2015; Hong a kol., 2015; Meier, 2005; Wadhwa a kol., 2019).

Využití principů kognitivního zkreslení rámování při formulaci inzerátu nebo jiného oznámení pro vyhlášení výběrového řízení na pracovní pozice by mělo přispět ke zvýšení počtu přihlášených uchazečů a v konečném důsledku zvýšit pravděpodobnost výběru vhodného uchazeče. Konkrétní způsoby rámování záleží na typologii pozice i očekávaných uchazečů.

Tabulka 35 Téma intervence: Problémy s výběrem vhodných zaměstnanců (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Problémy s výběrem vhodných zaměstnanců
Subtéma	F.2 Vysoká fluktuace zaměstnanců
Cílové chování	Zvýšit počet přihlášek do výběrových řízení na nové pracovní pozice
MINDSPACE	Incentiva Salience
Popis intervence	Text inzerátu na volnou pracovní pozici bude obsahovat incentivu v podobě pozitivně rámované informace cíle rozhodnutí. Tyto informace budou graficky zdůrazněny oproti zbytku textu. V případě rámování cíle půjde o zdůraznění pozitivní aspektů nabízené práce. Nabízí se formulace jako „ <i>přihlášením do výběrového řízení získáte možnost pracovat s nejnovějším softwarem</i> “, „ <i>podílet se na investičních projektech, které změni tvář města</i> “, „ <i>už po třech letech povýšit na pozici vedoucího</i> “.
Mechanismus změny	Incentiva pro rozhodnutí potenciálního účastníka výběrového řízení přihlásit se se bude opírat o kognitivní zkreslení rámování i salienční mechanismy (přínosy rozhodnutí zúčastnit se výběrového řízení budou zvýrazněny i odlišnými grafickými prvky). Pozitivní

	rámování cíle reflektuje poznání, že většina lidského chování je orientovaná na dosahování cílů.
Případové studie	Binder a kol., (2015); Hong a kol., (2015); Meier, (2005); Thorsteinson a Highhouse, (2003); Wadhwa a kol., (2019)

Téma intervence: Nižší míra využívání online plateb

V souvislosti s postupem digitalizace je vhodné zmínit termín tzv. pomalých osvojitelů. Moore a McKenna (1999) je v kontextu digitálních inovací charakterizují jako uživatele, kteří více věří v tradiční než progresivní přístup. Uživatelé tohoto typu jsou rezistentní a nemají hluboké znalosti inovací (Jahanmir a Lages, 2016). Rozmach online plateb je podle respondentů rozhovorů jen velmi pomalý a zdaleka ne všichni, kteří by mohli při úhradě využívat online platformy, tak reálně činí. Přitom bezhotovostní platby představují nižší administrativní a v konečném důsledku i provozní náklady.

Teerling a Pieterse (2010) uvádí, že veřejný sektor má čtyři politické nástroje, jak stimulovat využívání online služeb, a to poskytnutím informací, formálním nařízením, využitím finančních incentív nebo redesignem stávajících online služeb. S problémem nižší ochoty využívat online nástroje se ve svém výzkumu potýkali Hyytinen a kol., (2022), kteří se rozhodli svou pozornost orientovat na uplatnění poznatků behaviorální ekonomie při informování veřejnosti ohledně online vyplňování daňového formuláře. V experimentu s využitím principů RCT zjišťovali ochotu obyvatel Finska vyplňování formuláře k daňovému přiznání online. Komunikace s respondenty výzkumu proběhla prostřednictvím přímého emailu. Studie zahrnovala 10 různých intervencí včetně kontrolní skupiny. Mezi testovanými variantami bylo také využití sociální normy. Zjistilo se, že významný efekt měla jak varianta sociální normy upozorňující na počet uživatelů, kteří už službu využívají, tak sociální norma popisující obecné společenské benefity v podobě úspory nákladů z využívání online služeb (Hyytinen a kol., 2022).

Tabulka 36 Téma intervence: Nižší míra využívání online plateb (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Nižší míra využívání online plateb
Subtéma	D.2 Neefektivní využívání online platform
Cílové chování	Využívání online plateb za poplatky a služby
MINDSPACE	Norma
Popis intervence	Uživatelé služeb budou osloveni přímým emailem, ve kterém budou informováni o konkrétním postupu, jak využívat online plateb. Těžištěm sdělení bude injunktivní sociální norma s faktickým popisem finančních úspor, které organizaci přináší situace, kdy lidé preferují online platby (např. „ <i>Platbou online</i>

	<i>„pomáháte nám ušetřit významné finanční prostředky, pokud se podobně zachová alespoň tisíc obyvatel, přinesete to významné úspory, za které je možné opravit tři dětská hřiště.“</i>
Mechanismus změny	Formulace popisující finanční úspory a z nich plynoucí společenské benefity v sobě implementují poznatky o injunktivní sociálních normách. Mezi respondenty intervence by mělo dojít k vytvoření pozitivních emocí ve smyslu následování očekávaného společensky prospěšného chování většiny.
Případová studie	Hyytinen a kol. (2022)

Téma intervence: Nedodržování pravidel pro třídění odpadu

Farrow a kol. (2017) popsali řadu studií, které hovoří ve prospěch pozitivního vlivu sociální normy na pro-environmentální chování, kam lze zařadit také ochotu třídit odpad. Respondenti rozhovorů reflektovali především situace související s procesem třídění běžného odpadu z domácností k veřejně přístupným nádobám. Jde o dodržování pravidel pro správnou recyklaci odpadu (odhazovat odpad pouze do příslušné nádoby) i pravidla zakazující odkládání nadměrného odpadu mimo nádoby – v zásadě se jedná o vytváření tzv. černé skládky, která může být předmětem finanční sankce.

Výzkum zaměřený přímo na vliv normativní komponenty ve smyslu porovnání aspirací představ respondentů o tom, jak hodnotí význam recyklování v domácnostech ostatní, realizovali Andersson a von Borgstede (2010). Z výsledků jako velmi slibné vyplynulo využití sociálních norem, osobních norem i šíření povědomí o přínosech určitého chování v souvislosti s tříděním odpadu. Zajímavý kontext dodávají Costa a Kahn (2013), kteří zjistili, že úspěšnost intervence v environmentální oblasti do jisté míry závisí na individuální politické ideologii (konzervativní nebo liberální), obecných preferencích ve vztahu k životnímu prostředí a charakteru dané komunity. Tvůrci veřejných politik by v souladu s takovým zjištěním měli dbát na důkladnou ex-ante analýzu a reflektovat v navržené intervenci podobné vstupní charakteristiky, které mohou na individuální úrovni ovlivnit cílové chování. Shearer a kol. (2017) popsali salienční efekt samolepek jako vizuálních pomůcek pro povzbuzení domácností k recyklaci v oblasti odpadu ze zbytků jídla. Během 15 týdnů trvající empirické studie ve dvou městech jihovýchodní Anglie byla v rámci jedné ze skupin na odpadové nádoby umístěna samolepka vyzývající k žádoucímu chování. V kontrolní skupině ve sledovaném období nebyly zaznamenány žádné změny, zatímco v intervenční došlo ke zvýšení recyklace odpadu ze zbytků jídla o 20,74 %. Shearer a kol. (2017) vysvětlují, že jde o velmi levný (náklady na samolepky byly ve výši 0.35 £ na domácnost) a efektivní způsob, jak na lokální úrovni změnit návyky obyvatel v oblasti nakládání s odpady.

Tabulka 37 Téma intervence: Nedodržování pravidel pro třídění odpadu (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Nedodržování pravidel pro třídění odpadu
Subtéma	E.4 Nedodržování pravidel pro nakládání s odpady
Cílové chování	Dodržování pravidel pro správnou recyklaci odpadu
MINDSPACE	Norma Salience
Popis intervence	Na běžné odpadní nádoby bude umístěna samolepka s informací o normativním chování většiny členů dané komunity (ulice, sídliště, město apod.) ve vztahu k recyklaci odpadu (např. „87 % <i>sousedů bydlících na ulici Hlavní třída pravidelně recykluje odpad</i> “).
Mechanismus změny	Uvedená informace využívá principů deskriptivní sociální normy, kdy na základě konkrétních faktů popisuje normativní chování většiny. Předpokládá se, že ostatní budou mít tendenci se tomuto většinovému chování přiblížit. Zároveň samotné umístění samolepky na viditelné místo přímo na odpadní nádobě využívá principy salience.
Případové studie	Andersson a von Borgstede (2010); Costa a Kahn (2013); Shearer a kol. (2017)

Témata intervence: Nedostatečný časový prostor na soustředěnou práci

Práce v kancelářském prostředí je i podle respondentů rozhovorů časově náročná a znemožňuje věnovat se strategickým úkolům a soustředěné činnosti. Luong a Rogelberg (2005) jako zdroj nárůstu pocitu únavy a pracovní zátěže popsují také množství schůzek či porad, což je v kontextu územních samospráv případ zaměstnanců na vedoucích a manažerských pozicích. Ebert a Freibichler (2017) navrhují několik způsobů, jak prostřednictvím výchozího nastavení zlepšit efektivitu využití pracovního času. Autoři navrhují implementovat v organizaci "*den bez schůzek*", a to ve formě výchozího nastavení pro každého relevantního zaměstnance, které by mělo být podpořeno také nastavením v interním informačním systému (např. neumožnění plánování schůzek v určitý den).

Tabulka 38 Témata intervence: Nedostatečný časový prostor na soustředěnou práci (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Nedostatečný časový prostor na soustředěnou práci
Subtéma	C.3 Časové přetížení zaměstnanců běžnou agendou
Cílové chování	Pravidelně se věnovat soustředěné práci
MINDSPACE	Výchozí nastavení

Popis intervence	Pro každého zaměstnance bude automaticky nastaven pracovní den (příp. kratší časový úsek), na který si nebudete moc naplánovat žádné schůzky nebo porady a nebude reagovat ani na emaily a telefony.
Mechanismus změny	Intervence bude nastavena automaticky pro každého zaměstnance na předem stanovený den (příp. kratší časový úsek). Předpokládá se, že omezení vnějších stimulů získají zaměstnanci prostor na hlubší soustředěnou práci.
Případová studie	Ebert a Freibichler (2017)

Témata intervence: Stresové situace a malý důraz na spokojenost zaměstnanců

Stres a obecně menší důraz na duševní pohodu zaměstnanců identifikovalo jako problémový faktor hned několik respondentů rozhovorů. Příčiny stresu v zaměstnání mohou být podle vyhodnocení rozhovorů různé, od vysokých pracovních nároků až po komunikačně vypjatá osobní jednání s veřejností. Všechny popsané problémy v oblasti duševní pohody je možné řešit s využitím jednoho typu intervence.

Haile a kol. (2020) na zaměstnancích univerzity testovali digitální aplikaci nazvanou Welbot, jejím cílem bylo upozornit zaměstnance na konkrétní návyky, které jim pomohou vylepšit fyzické i duševní zdraví na pracovišti. Stručná postrčení ke konkrétním aktivitám (dýchací cvičení, meditace, protažení, přestávky od obrazovky apod.) byla distribuována přes aplikaci v pravidelných intervalech (každých 40 minut nebo 12 připomenutí za den). Při sebereportování účastníků využívajících aplikaci byla zjištěna významná zlepšení ve vnímání úrovně depresí, úzkostí a stresu (Haile a kol., 2020). Poměrně významná je evidence (Forberger a kol., 2022; Munir a kol., 2018; Schroé a kol., 2020) o úspěšném využití podobných intervencí využívajících prvky salience a incentiv při zmírňování špatných návyků pracovníků souvisejících se sedavým zaměstnáním. K efektu salience Houser a kol. (2021) uvedli, že lidé jsou mnohem pravděpodobněji schopni dekodovat podněty, které jsou jim prezentovány novým způsobem, pokud jsou bezprostředně dostupné a jednoduché.

Tabulka 39 Témata intervence: Stresové situace a malý důraz na spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Identifikované problémy	Stresové situace kvůli vysokým pracovním nárokům Stresové situace stresu kvůli komunikaci a jednáním s veřejností Malý důraz na spokojenost zaměstnanců
Subtéma	F.6 Nedostatky v organizaci práce
Cílové chování	Uplatnění nových návyků pro zlepšení duševní pohody a odolnosti zaměstnanců vůči stresu

MINDSPACE	Salience
Popis intervence	Analogicky jako v popsaném experimentu s aplikací Welbot by zaměstnanci organizace dostávali prostřednictvím mobilu nebo počítače pravidelná upozornění s tipy na nácvik určitého chování (dýchací cvičení, meditace, protažení, přestávky od obrazovky apod.) s cílem zlepšit jejich duševní zdraví a odolnost vůči stresu.
Mechanismus změny	Lidé jsou během dne zahlceni různými podněty a je potřeba jim situaci se změnou návyků ve prospěch jejich vlastního wellbeingu, o kterých už pravděpodobně slyšeli dříve (např. na vzdělávacích kurzech), co nejvíce přiblížit a zjednodušit. Salience v tomto případě spočívá v jasném upoutání pozornosti (automatická upozornění v aplikaci na počítači příp. mobilu) k těmto doporučením.
Případové studie	Forberger a kol. (2022); Haile a kol. (2020); Munir a kol. (2018); Schroé a kol. (2020)

Témata intervence: Neefektivní výběr a opakované posílání upomínek při výběru pokut a místních poplatků

Respondenti rozhovorů popsali problémy s optimální reakcí lidí na výzvy k úhradě místních poplatků a uložených pokut. Suboptimální reakce veřejnosti znamená zvýšené provozní náklady (potřeba opakovaného upomínání příp. vymáhání dlužné částky). V případě snahy o změnu chování při platbě místních poplatků a pokut je z pohledu designu behaviorální intervence výhodou, že ve všech těchto situacích zpravidla probíhá přímá komunikace (např. formou dopisu nebo emailu). Jde také o chování, kdy většina pravidla dodržuje, což potvrdili také respondenti rozhovorů. Velmi vhodné je tak uplatnění normy. Už v letech 1994 a 1995 proběhl v americkém státě Minnesota experiment založený na aplikaci deskriptivní sociální normy při výběru daní. Jak popsal Coleman (2007), šlo o informaci o podílu osob (93 %), které správně reportují a uhradí daně. Ve srovnání s kontrolní skupinou prokázala intervence malý, ale statisticky významný dopad na ochotu zaplatit daně. Podobný výzkum realizoval také Behavioural Insights Team (2011), který sociální normu formuloval jako *"9 z 10 lidí ve vašem... platí své daně včas"*. Testovaný treatment pro jednotlivé skupiny se lišil v míře detailu geografického umístění – stát, oblast, město. Nejúčinnější varianta „město“ vykazovala ve srovnání s kontrolní skupinou o 15 % vyšší ochotu spolupracovat. Bobek a kol. (2013) experimentálně ověřili, že v ochotě platit daně mají přímý vliv osobní normy (individuální standard etického chování) a subjektivní normy (očekávané chování okolí). Účinné jsou také injunktivní a deskriptivní normy, byť mechanismus jejich působení je podle autorů spíše nepřímý. Experimentální ověřování sociální normy při výběru daní realizovali v posledních letech také

další výzkumníci (de Neve a kol., 2021; Górecki a Letki, 2021; Larkin a kol., 2018).

Tabulka 40 Témata intervence: Neefektivní výběr a opakované posílání upomínek při výběru pokut a místních poplatků (vlastní zpracování)

Identifikované problémy	Neefektivní výběr pokut a místních poplatků Opakované posílání upomínkových dopisů dlužníkům za pokuty a místní poplatky
Subtéma	E.1 Úhrada pokut, poplatků a místních daní
Cílové chování	Úhrada místních pokut, poplatků a místních daní ve stanoveném termínu
MINDSPACE	Norma
Popis intervence	Dopis oslovující konkrétního poplatníka bude doplněn o jasně formulovanou deskriptivní sociální normu, která popíše způsob chování většiny obyvatel (např.: „87% obyvatel města platí poplatky v řádném termínu.“).
Mechanismus změny	Podstata změny vychází z potřeby většiny lidí přizpůsobit se normám určité komunity. Intervence umožní normativní chování přiřadit ke konkrétnímu rozhodnutí (zaplatit včas pokutu nebo místní poplatek).
Případové studie	Bobek a kol., (2013); Coleman, (2007); de Neve a kol., (2021); Górecki a Letki, (2021); Larkin a kol., (2018)

Témata intervence: Nedodržování pravidel pro používání nových nástrojů a výkon práce

Pro celou řadu nástrojů a výkon práce existují formální pravidla, která však v některých případech podle respondentů nejsou dodržována. S ohledem na specifika interního prostředí organizace, která se skládá se menších organizačních jednotek, kde jsou mezi pracovníky užší vztahy, se nabízí uplatnění především komponent posla a reciprocity. Nejrozsáhlejší evidenci o použití efektu posla ve veřejných politikách je ve zdravotních politikách. Maclean a kol. (2019) zkoumali, do jaké míry zdroj informace (posel) ovlivní spotřebitelské rozhodnutí při užívání tabákových produktů. Autoři experimentálně testovali různé typy poslů jako vláda, lékaři a privátní společnosti. Výsledky odpovídaly teoretickým předpokladům behaviorální ekonomie a spotřebitelé vnímali sdělení rozdílně s ohledem na typ posla.

Tabulka 41 Témata intervence: Nedodržování pravidel pro používání nových nástrojů a výkon práce (vlastní zpracování)

Identifikované problémy	Nedodržování pravidel pro používání nových nástrojů Nedodržování pravidel pro výkon práce
Subtéma	B.3 Nedodržování interních pravidel a pokynů
Cílové chování	Zaměstnanci dodržují aktuálně platná interní pravidla pro výkon práce i používání nových nástrojů
MINDSPACE	Posel, Salience
Popis intervence	Zaměstnancům bude zaslán email se srozumitelným popisem konkrétních interních pravidel, která je nutné dodržovat. Email bude odeslán od hierarchicky nejvýznamnějšího představitele organizace (starosta, hejtman, ředitel, tajemník apod.).
Mechanismus změny	Podstata efektu posla spočívá v osobě, která komunikuje sdělení. Důležitou roli hraje status a prestiž takové autority, proto lze předpokládat, že email odeslaný a podepsaný významným představitelem organizace zapůsobí více než běžné způsoby připomínání nutnosti dodržovat interní pravidla. Vzhledem k tomu, že běžný zaměstnanec nedostává email od největší autority své organizace běžně, lze v první fázi hovořit také o efektu salience.
Případová studie	Maclea a kol. (2019)

Téma intervence: Uvádění nesprávných informací při využívání služeb

Výše platby za řadu veřejných služeb se často odvíjí od parametrů, které občané dobrovolně a v ideálním případě pravdivě deklarují. Z rozhovorů vyplynul problém, kdy dochází k uvádění nesprávných údajů s cílem ušetřit finanční prostředky (např. při úhradě poplatku za psa nebo při odevzdávání objemného odpadu). Závazek je možné pojmout jako určitý vztah vůči injunktivní sociální normě, kdy lze předpokládat, že může snižovat tendence k neupřímnému chování (Cialdini a kol., 1975). Řada studií (Beck a kol., 2020; Jacquemet a kol., 2021; Schild a kol., 2019) nabídla evidenci o podobných efektech určité formy závazku v podobě podpisu prohlášení, přísahy nebo slibu. Shu a kol. (2012) provedli výzkum, který kombinoval testování v laboratoři i využití field experimentu a zjistili, že při vyplňování formuláře ohledně počtu najetých kilometrů pro potřeby pojištění vozidla (čím více najetých kilometrů, tím vyšší cena pojištění), mělo příznivý vliv na přesnost uváděných dat umístění prohlášení o pravdomlupnosti na samotný začátek dokumentu, tedy ještě před započítáním vyplňování.

Tabulka 42 Téma intervence: Uvádění nesprávných informací při využívání služeb (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Uvádění nesprávných informací při využívání služeb
Subtéma	E.3 Podvádění při využívání služeb
Cílové chování	Uvádění správných informací (omezení podvádění) při vyplňování formulářů jako podkladu pro platbu za služby
MINDSPACE	Závazek Norma Salience
Popis intervence	Při vyplňování formuláře pro využívání určité služby (např. úhrada poplatku za psa, odevzdání objemného odpadu) bude nutné v první řadě podepsat také písemný závazek, který jasně uvede, že všechny dále uváděné údaje jsou pravdivé, nejedná se o nečestné chování a zároveň budou uvedeny příp. následky z uvedení nepravdivých informací (zvýrazněno).
Mechanismus změny	Důraz na závazek vůči určitému normativnímu chování (nepodvádět) by sám o sobě měl vést ke zmírnění podvádění. Písemný závazek bude doplněn o salienční zvýraznění hrozících škodlivých následků v případě uvádění nesprávných údajů.
Případové studie	Beck a kol. (2020); Jacquemet a kol. (2021); Schild a kol. (2019); Shu a kol. (2012)

Téma intervence: Zaměstnanci nevyužívají systém příspěvků na penzijní pojištění

Řízené rozhovory odhalily, že navzdory dostupné finanční pobídce pro spoření na penzi, významná část pracovníků dobrovolný systém nevyužívá. Zjištění je v souladu se závěry průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (2019), které se dotazovalo občanů ČR na jejich preference ohledně spoření na důchod. Až 44 % respondentů uvedlo, že se na stáří ekonomicky nijak nepřipravuje. Řada autorů (Goda a Manchester, 2010; Madrian a Shea, 2000; Thaler a Benartzi, 2004) prokázala úspěšné využití výchozího nastavení ve smyslu automatického přihlášení zaměstnanců do systému dobrovolného spoření na penzi. Mezi nejcitovanější behaviorální intervence vůbec patří výzkum Thalera a Benartziho (2004) *"Save More Tomorrow"*, jenž zahrnoval spoření na penzi jako výchozí nastavení pro zaměstnance doplněné o automatické a postupné navyšování míry úspor v návaznosti na růst mzdy. Průměrná míra úspor na participanta v programu se podle autorů během 40 měsíců zvýšila z 3,5 % na 13,6 %.

Robertson-Rose (2019) popsala, že na ochotu spořit mají vliv také doporučení straších spolupracovníků a normy z pracovního prostředí. Studie Croy a kol.

(2010) odhalila, že na ochotu spořit si na stáří mají injunktivní normy (co je obecně přijatelné nebo nepřijatelné) větší vliv než deskriptivní sociální normy (co se reálně děje).

Tabulka 43 Téma intervence: Zaměstnanci nevyužívají systém příspěvků na penzijní pojištění (vlastní zpracování)

Identifikovaný problém	Zaměstnanci nevyužívají systém příspěvků na penzijní pojištění
Subtéma	F.5 Nevyužívaný zaměstnanecký systém penzijního pojištění
Cílové chování	Spoření finančních prostředků v systému dobrovolného penzijního pojištění
MINDSPACE	Výchozí nastavení
Popis intervence	Všichni zaměstnanci organizace budou automaticky zařazeni do systému dobrovolného spoření na penzi s příspěvkem zaměstnavatele. O tomto kroku a všech souvislostech (strhávání odpovídající finanční částky z platu) budou transparentně informováni. Každý zaměstnanec bude mít možnost ze systému kdykoliv a velmi jednoduše vystoupit.
Mechanismus změny	Výchozí nastavení reaguje na jeden ze základních konceptů behaviorální ekonomie, že člověk přirozeně preferuje status quo a nemá rád změny.
Případové studie	Goda a Manchester (2010); Madrian a Shea (2000); Thaler a Benartzi (2004)

6.4 Souhrnné zhodnocení

Vyhodnocení skupinových rozhovorů a související analýza přinesly odpovědi na VO3 a VO4 a přispěly k naplnění hlavního cíle práce, kterým je prozkoumat vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv a vymezit možnosti implementace poznatků behaviorální ekonomie při řešení problémů a výzev územních samospráv. Následující část předkládá souhrnné zhodnocení zjištění k zodpovězení relevantních výzkumných otázek.

VO3: Jaké jsou problémy a výzvy územních samospráv, při jejichž řešení je možné implementovat poznatky behaviorální ekonomie?

Vyhodnocení zápisů z provedených rozhovorů prostřednictvím tematické analýzy pomohlo identifikovat problémy a výzvy územních samospráv v následujících oblastech:

- A. Spolupráce v organizaci
- B. Procesní postupy a digitalizace
- C. Výkon pracovních činností

- D. Komunikace a vztahy s veřejností
- E. Poskytování služeb
- F. Řízení lidských zdrojů

Každé výše uvedené zastřešující téma se pak rozpadalo na subtémata (celkově 28) a dílčí deskriptivní kódy. Na základě deduktivní analýzy zjištění a literární rešerše byla identifikována následující subtémata s potenciálem řešení opírajícího se o poznatky behaviorální ekonomie (některé z komponent rámce MINDSPACE):

- B.3 Nedodržování interních pravidel a pokynů
- C.3 Časové přetížení zaměstnanců běžnou agendou
- D.2 Neefektivní využívání online platform
- E.1 Úhrada pokut, poplatků a místních daní
- F.2 Vysoká fluktuace zaměstnanců
- E.3 Podvádění při využívání služeb
- E.4 Nedodržování pravidel pro nakládání s odpady
- F.5 Nevyužívaný zaměstnanecký systém penzijního pojištění
- F.6 Nedostatky v organizaci práce

Jako nejzajímavější témata se jeví především E. Poskytování služeb a F. Řízení lidských zdrojů, kde byl identifikován potenciál pro uplatnění poznatků behaviorální ekonomie v nejvíce agendách.

VO4: Které konkrétní intervence založené na poznatcích behaviorální ekonomie se jeví jako vhodné při řešení problémů a výzev územních samospráv?

Podkapitola 6.3 nabízí detailní popis behaviorálních intervencí, které přímo reagují na identifikované problémy s potenciálem řešení na základě implementace poznatků z behaviorální ekonomie. Odpovídající výzvy a problémové oblasti jsou popsány výše. Konkrétní behaviorální intervence byly formulovány na základě předem stanovených kritérií a opíraly se také o konzultace se zástupci územních samospráv. Podkladem pro design intervence byly komponenty rámce MINDSPACE (Dolan a kol., 2012).

Souhrn navržených behaviorální intervencí a vazba na MINDSPACE:

- Salience → Zvýšit počet přihlášek do výběrových řízení na nové pracovní pozice
- Norma → Využívání online plateb za poplatky a služby
- Norma, Salience → Dodržování pravidel pro správnou recyklaci odpadu
- Výchozí nastavení → Pravidelně se věnovat soustředěné práci
- Salience → Uplatnění nových návyků pro zlepšení duševní pohody a odolnosti zaměstnanců vůči stresu
- Norma → Úhrada místních pokut, poplatků a místních daní ve stanoveném termínu

- Posel, Salience → Zaměstnanci dodržují aktuálně platná interní pravidla pro výkon práce i používání nových nástrojů
- Závazek, Norma, Salience → Uvádění správných informací (omezení podvádění) při vyplňování formulářů jako podkladu pro platbu za služby
- Výchozí nastavení → Spoření finančních prostředků v systému dobrovolného penzijního pojištění

V návaznosti na identifikované problémy a výzvy územních samospráv se jako nejvhodnější pro design intervencí jeví především Norma, Incentiva, Salience, Výchozí nastavení, Posel a Závazek.

7. PŘÍNOSY A LIMITY VÝZKUMU

7.1 Přínos práce pro teorii

Předložená práce obohatila převážně technologicky orientovaný koncept smart governance a poznatky z behaviorální ekonomie. Poznatky jsou uplatněny originálním způsobem pro naplnění dimenze smart governance zaměřené na kvalitu rozhodování (Alawadhi a Scholl, 2016; Meijer a Bolívar, 2016; Pereira a kol., 2018). V reakci na zjištěné problémy a výzvy územních samospráv jsou navrženy behaviorální intervence, které mohou být podkladem pro realizaci field experimentů. Dosavadní výzkumu kognitivních zkreslení ve veřejné správě disponuje malým množstvím empirických studií se zaměstnanci institucí veřejné správy jako respondenty (Battaglio a kol., 2019). Práce tento diskurz obohacuje o testování kognitivních zkreslení kotvení a rámování na zaměstnancích územních samospráv. Při realizaci experimentálních šetření byla zjišťována velikost účinku kognitivních zkreslení, která se pohybovala od mírného po silný. Evidence o rozdílné efektivitě působení kognitivních zkreslení v různých kontextech přispívá k vědeckým diskusím a komplexnějšímu poznání zkoumaného tématu. Řada autorů zdůrazňuje potřebu replikace výzkumu kognitivních zkreslení v rozdílném institucionálním, geografickém nebo socioekonomickém prostředí (Bellé a kol., 2018; George a kol., 2017; Levitt a List, 2007; Walker a kol., 2017), která navíc přispívá ke generalizaci poznatků (Bellé a kol., 2018, Cantarelli a kol., 2020). V prostředí České republiky jde o ojedinělý výzkum.

Výsledky disertační práce jsou také podkladem pro tři vědecké články, dva z nich byly v době dokončení disertační práce odeslány do recenzního řízení, jeden je před dokončením.

7.2 Přínos práce pro praxi

Přínosy disertační práce pro praxi spočívají v samé podstatě řešeného tématu, kterým je implementace poznatků behaviorální ekonomie v konceptu smart governance s ambicí zlepšit fungování územních samospráv. Teze z behaviorální ekonomie a výsledky disertační práce vysvětlují, že lidé (i zaměstnanci územních samospráv) se nechovají vždy racionálně a podléhají kognitivním zkreslením. Tvůrci veřejných politik na úrovni územních samospráv mají široké kompetence v řadě oblastí jako životní prostředí, doprava, veřejné rozpočty, výběr daní a poplatků nebo sociální agenda. V praxi veřejné správy je důležité, aby realizace veřejných politik v těchto agendách probíhala efektivně a ve prospěch celospolečenského zájmu, k čemuž mohou dopomoci znalosti behaviorální ekonomie. Kapitola 6.3 předkládá návrh konkrétních behaviorálních intervencí, které mohou územní samosprávy přímo implementovat při řešení identifikovaných výzev a problémů.

Záměr na zpracování disertační práce byl také podkladem pro realizaci dvou projektů aplikovaného výzkumu podpořených Technologickou agenturou ČR, u

nichž byl autor v roli hlavního řešitele. Výstupem obou projektů byly Ministerstvem pro místní rozvoj ČR certifikované metodiky, a to **Metodika aplikace přístupu Smart Governance do organizačních a řídicích struktur municipalit v České republice (2020)** a **Behaviorální impulsy pro lepší obce a kraje – metodika pro úřady místních samospráv (2021)**. Oba projekty jsou v implementační fázi, mají za sebou první pilotní aktivity vč. účasti na seminářích a konferencích pro zástupce veřejné správy. Předpokládá se, že v dalších letech bude spolupráce s konkrétními subjekty pokračovat.

7.3 Limity výzkumu

Disertační práce a její výsledky se potýkají s určitými výzkumnými limity a omezeními. Data pro experimentální šetření co do počtu respondentů odpovídala obdobným výzkumům, např. Bellé a kol. (2018), Cantarelli a kol. (2020) nebo Nagtegaal a kol. (2020). Jistým limitem pro generalizaci výsledků šetření je stejná výchozí organizace a absence detailnějších informací o charakteristikách respondentů (např. doba působení ve veřejné správě). V případě experimentálních šetření byli respondenty zaměstnanci jedné instituce, v případě polostrukturovaných rozhovorů se jednalo o dvě instituce územní samosprávy, které se lišily pozicí ve struktuře územní samosprávy i vykonávanou agendou, ale v zásadě reprezentují instituce s nejširší agendou i kompetencemi v územní samosprávě České republiky. Pro posílení validity výzkumu by bylo vhodné rozhovory opakovat na vzorku respondentů z dalších institucí odpovídající typologie. Je vhodné uvést, že experimentální šetření se zaměřila jen na dvě z řady kognitivních zkreslení.

V poslední letech při výzkumu v oblasti společenských věd diskutuje problematika omezené různorodosti respondentů s ohledem na jejich socioekonomický status (např. Schimmelpfennig a Muthukrishna, 2022), což popisuje akronym WEIRD (western, educated, industrialized, rich and democratic). Toto omezení je možné vztáhnout také na Českou republiku a respondenty rozhovorů i experimentálních šetření předkládaného výzkumu.

8. ZÁVĚR

Disertační práce obohacuje diskusi na aktuální téma uplatnění poznatků behaviorální ekonomie při zlepšování fungování územních samospráv. Takové spojení lze ztotožnit s behaviorální veřejnou politikou. Whitehead a kol. (2019) uvádí, že milníkem v rozšíření povědomí o aplikaci behaviorálních poznatků do veřejné správy je publikace knihy *Nudge* od Thaler a Sunsteinem (2009). Předložená práce rozšiřuje vědecké poznání v implementaci behaviorální ekonomie na vcelku opomíjené lokální úrovni veřejné správy s důrazem na kvalitu rozhodování, čímž originálním způsobem naplňuje dílčí část konceptu smart governance.

Práce naplnila hlavní cíl prozkoumat vliv vybraných kognitivních zkreslení na rozhodování zaměstnanců územních samospráv (VO1, VO2) a vymezit možnosti implementace poznatků behaviorální ekonomie při řešení problémů a výzev územních samospráv (VO3, VO4). V souladu s doporučením např. Ewerta a Loera (2021) využívá práce multimetodický přístup k výzkumu behaviorální ekonomie a pro zodpovězení VO byly využity zavedené metody experimentálních šetření i polostrukturované rozhovory.

Vyhodnocení experimentálních šetření potvrdilo stanovené hypotézy. Rozhodování zaměstnanců územních samospráv je ovlivněno kognitivními zkresleními kotevní a rámování. Pro posouzení míry dopadu zkreslení na rozhodování respondentů byla posuzována velikost účinku. Přestože šlo o výzkum s experimentálním designem, lze i na základě literární rešerše předpokládat, že kognitivní zkreslení ovlivňují i každodenní rozhodování a chování tvůrců veřejných politik. Autoři jako Belle a kol., (2017), Nagtegaal a kol. (2020) nebo Vaughn a Linder (2018) popisují, že existence a dopady kognitivních zkreslení by měly být brány v potaz při designování pracovní náplně a úkolů ve veřejné správě. Vzhledem k vlivu tvůrců veřejných politik na společnost je potřeba věnovat zvýšenou pozornost způsobům zmírňování dopadů kognitivních zkreslení na jejich rozhodování. Proto má výzkum tématu i zásadní celospolečenské dopady. Uplatnění technik na zmírňování kognitivních zkreslení má podle Nagtegaal a kol. (2020) potenciál zlepšit výkonost veřejné správy a mělo by být v centru pozornosti výzkumníků i praxe. Mezi vhodné techniky může patřit redesign prostředí pro rozhodování takovým způsobem, aby bylo kognitivní zkreslení irelevantní nebo minimalizováno (Nagtegaal a kol., 2020). Další strategií je vzdělávání a informování aktéra rozhodnutí o důsledcích podléhání zkreslením (Lilienfeld a kol., 2009), což implikuje zapojení reflektivní složky rozhodování na úkor automatické (Milkman a kol., 2009).

Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů přiblížilo problémy a výzvy územních samospráv, který byly zasazeny do kontextu behaviorální ekonomie. Takto byly identifikovány konkrétní behaviorální intervence v souladu s rámcem MINDSPACE (Dolan a kol., 2012). Navržené behaviorální intervence se opírají o poznání konkrétních problémů a výzev, případové studie analogických řešení i

konzultace se zástupci praxe, ale jejich skutečnou účinnosti ve specifickém kontextu může potvrdit až realizace field experimentů.

Předložená práce vytváří vhodné zázemí pro další pokračování výzkumu tématu a reaguje na volání řady autorů (Feitsma, 2020; Ewert a Loer, 2021; Kuehnhanss, 2019) v oboru behaviorální veřejná politika po těsnějším propojení výzkumu a praxe. Disertační práce naplnila stanovený cíl. Vzhledem k aktuálnímu vzestupu vědecké disciplíny behaviorální veřejná politika i naznačenému potenciálu navazujícího výzkumu v oblastech jako další kognitivní zkreslení, ověřování technik jejich zmírňování nebo realizace field experimentů představuje práce spíše **prolog dalšího výzkumu než uzavřený příběh.**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Alawadhi, S., & Scholl, H. J. (2016). Smart Governance: A Cross-Case Analysis of Smart City Initiatives. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 2953–2963. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.370>
- Almashat, S., Ayotte, B., Edelstein, B., & Margrett, J. (2008). Framing effect debiasing in medical decision making. *Patient Education and Counseling*, 71(1), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.11.004>
- Andersson, M., & von Borgstede, C. (2010). Differentiation of determinants of low-cost and high-cost recycling. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 402–408. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.02.003>
- Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). “Coherent Arbitrariness”: Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73–106. <https://doi.org/10.1162/00335530360535153>
- Axelrod, R. (1986). An Evolutionary Approach to Norms. *American Political Science Review*, 80(4), 1095–1111. <https://doi.org/10.2307/1960858>
- Baekgaard, M. (2017). Prospect theory and public service outcomes: Examining risk preferences in relation to public sector reforms. *Public Administration*, 95(4), 927–942. <https://doi.org/10.1111/padm.12324>
- Baggio, M., Ciriolo, E., Marandola, G., & van Bavel, R. (2021). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. *Journal of European Public Policy*, 28(5), 658–676. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1912145>
- Banks, S. M., Salovey, P., Greener, S., Rothman, A. J., Moyer, A., Beauvais, J., & Epel, E. (1995). The effects of message framing on mammography utilization. *Health Psychology*, 14(2), 178–184. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.14.2.178>
- Bargh, J. A. (2006). What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior. *European Journal of Social Psychology*, 36(2), 147–168. <https://doi.org/10.1002/ejsp.336>

- Bar-Gill, O., & Sunstein, C. R. (2015). Regulation as Delegation. *Journal of Legal Analysis*, 7(1), 1–36. <https://doi.org/10.1093/jla/lav005>
- Bartikowski, B., & Berens, G. (2021). Attribute framing in CSR communication: Doing good and spreading the word – But how? *Journal of Business Research*, 131, 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.059>
- Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration *ad fontes*: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304–320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-Regulation Failure: An Overview. *Psychological Inquiry*, 7(1), 1–15. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0701_1
- Beck, T., Bühren, C., Frank, B., & Khachatryan, E. (2020). Can Honesty Oaths, Peer Interaction, or Monitoring Mitigate Lying? *Journal of Business Ethics*, 163(3), 467–484. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4030-z>
- Becker, G. S., & Mulligan, C. B. (1997). The Endogenous Determination of Time Preference. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 729–758. <https://doi.org/10.1162/003355397555334>
- Behavioural Insights Team. (2013). *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials*.
- Behavioural Insights Team. (2014). *EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*.
- Behavioural Insights Team. (2022a). *Strategies to improve workforce diversity in the public sector*.
- Behavioural Insights Team. (2022b). www.bi.team/.
- Belardinelli, P., Bellé, N., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2018). Framing Effects under Different Uses of Performance Information: An Experimental Study on Public Managers. *Public Administration Review*, 78(6), 841–851. <https://doi.org/10.1111/puar.12969>
- Belle, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2017). Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo

- Effects With Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 275–294. <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>
- Bellé, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2018). Prospect Theory Goes Public: Experimental Evidence on Cognitive Biases in Public Policy and Management Decisions. *Public Administration Review*, 78(6), 828–840. <https://doi.org/10.1111/puar.12960>
- Bemelmans-Videc, M.-L., Rist, R. C., & Vedung, E. (1998). *Carrots, Sticks & Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. Routledge.
- Benson, B. (2017). *Cognitive bias cheat sheet*.
- Bhanot, S. P., & Linos, E. (2020). Behavioral Public Administration: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*, 80(1), 168–171. <https://doi.org/10.1111/puar.13129>
- Bhide, A., Shah, P. S., & Acharya, G. (2018). A simplified guide to randomized controlled trials. *Acta Obstetrica et Gynecologica Scandinavica*, 97(4), 380–387. <https://doi.org/10.1111/aogs.13309>
- Binder, M., Childers, M., & Johnson, N. (2015). Campaigns and the Mitigation of Framing Effects on Voting Behavior: A Natural and Field Experiment. *Political Behavior*, 37(3), 703–722. <https://doi.org/10.1007/s11109-014-9292-2>
- Bless, H., Betsch, T., & Franzen, A. (1998). Framing the framing effect: the impact of context cues on solutions to the ‘Asian disease’ problem. *European Journal of Social Psychology*, 28(2), 287–291. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199803/04\)28:2<287::AID-EJSP861>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199803/04)28:2<287::AID-EJSP861>3.0.CO;2-U)
- Bobek, D. D., Hageman, A. M., & Kelliher, C. F. (2013). Analyzing the Role of Social Norms in Tax Compliance Behavior. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 451–468. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1390-7>
- Bolívar, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart Governance. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673–692. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>

- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543–549. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.543>
- Brown, P. (2012). A Nudge in the Right Direction? Towards a Sociological Engagement with Libertarian Paternalism. *Social Policy and Society*, 11(3), 305–317. <https://doi.org/10.1017/S1474746412000061>
- Burke, M. A., & Payton-Young, H. (2011). *Social norms*. In A. Bisin, J. Benhabib, M. Jackson (Eds.), *The handbook of social economics*. North-Holland Press.
- Camerer, C. (1999). Behavioral economics: Reunifying psychology and economics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 96(19), 10575–10577. <https://doi.org/10.1073/pnas.96.19.10575>
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in Behavioral Economics*. NJ: Princeton University Press & Russell Sage Foundation.
- Cantarelli, P., Belle, N., & Belardinelli, P. (2020). Behavioral Public HR: Experimental Evidence on Cognitive Biases and Debiasing Interventions. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 56–81. <https://doi.org/10.1177/0734371X18778090>
- Carroll, G., Choi, J., Laibson, D., Madrian, B., & Metrick, A. (2005). *Optimal Defaults and Active Decisions*. <https://doi.org/10.3386/w11074>
- Češi a spoření na důchod – prosinec 2019, (2019).
- Chapman, G. B., & Johnson, E. J. (1999). Anchoring, Activation, and the Construction of Values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2), 115–153. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2841>
- Chetty, R. (2015). *Behavioral Economics and Public Policy: A Pragmatic Perspective*. <https://doi.org/10.3386/w20928>

- Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*(2), 206–215. <https://doi.org/10.1037/h0076284>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, S. (2007). The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: Replication of the Social Norms Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1393292>
- Conly, S. (2012). *Against Autonomy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139176101>
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, *1*(1), 104–126. <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
- Costa, D. L., & Kahn, M. E. (2013). ENERGY CONSERVATION “NUDGES” AND ENVIRONMENTALIST IDEOLOGY: EVIDENCE FROM A RANDOMIZED RESIDENTIAL ELECTRICITY FIELD EXPERIMENT. *Journal of the European Economic Association*, *11*(3), 680–702. <https://doi.org/10.1111/jeea.12011>
- Critcher, C. R., & Gilovich, T. (2008). Incidental environmental anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, *21*(3), 241–251. <https://doi.org/10.1002/bdm.586>
- Croy, G., Gerrans, P., & Speelman, C. (2010). Injunctive Social Norms Primacy over Descriptive Social Norms in Retirement Savings Decisions. *The International Journal of Aging and Human Development*, *71*(4), 259–282. <https://doi.org/10.2190/AG.71.4.a>
- Davis B. Bobrow, & John S. Dryzek. (1988). Policy Analysis. *Bulletin of Science, Technology & Society*, *8*(4), 447–447. <https://doi.org/10.1177/0270467688008004101>

- Davis, M. A., & Bobko, P. (1986). Contextual effects on escalation processes in public sector decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 121–138. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90048-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90048-8)
- de Neve, J.-E., Imbert, C., Spinnewijn, J., Tsankova, T., & Luts, M. (2021). How to Improve Tax Compliance? Evidence from Population-Wide Experiments in Belgium. *Journal of Political Economy*, 129(5), 1425–1463. <https://doi.org/10.1086/713096>
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Delaney, L. (2018). Behavioural Insights Team: ethical, professional and historical considerations. *Behavioural Public Policy*, 2(2), 183–189. <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.19>
- Denzin, N. (1989). *Interpretive Biography*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984584>
- Dewies, M., Denктаş, S., Giel, L., Noordzij, G., & Merkelbach, I. (2022a). Applying Behavioural Insights to Public Policy: An Example From Rotterdam. *Global Implementation Research and Applications*, 2(1), 53–66. <https://doi.org/10.1007/s43477-022-00036-5>
- Dewies, M., Denктаş, S., Giel, L., Noordzij, G., & Merkelbach, I. (2022b). Applying Behavioural Insights to Public Policy: An Example From Rotterdam. *Global Implementation Research and Applications*, 2(1), 53–66. <https://doi.org/10.1007/s43477-022-00036-5>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). *MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy*.
- Druckman, J. N. (2001). Evaluating framing effects. *Journal of Economic Psychology*, 22(1), 91–101. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(00\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(00)00032-5)

- Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
- Emmerson, C., & Cribb, J. (2016). *What happens when employers are obliged to nudge? Automatic enrolment and pension saving in the UK*. <https://doi.org/10.1920/wp.ifs.2016.1619>
- Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). Playing Dice With Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2), 188–200. <https://doi.org/10.1177/0146167205282152>
- Enough, B., & Mussweiler, T. (2001). Sentencing Under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1535–1551. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02687.x>
- Epley, N., & Gilovich, T. (2005). When effortful thinking influences judgmental anchoring: differential effects of forewarning and incentives on self-generated and externally provided anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(3), 199–212. <https://doi.org/10.1002/bdm.495>
- Evans, J. St. B. T. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454–459. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2003.08.012>
- Ewert, B. (2020). Moving beyond the obsession with nudging individual behaviour: Towards a broader understanding of Behavioural Public Policy. *Public Policy and Administration*, 35(3), 337–360. <https://doi.org/10.1177/0952076719889090>
- Ewert, B., & Loer, K. (2021). Advancing behavioural public policies: in pursuit of a more comprehensive concept. *Policy & Politics*, 49(1), 25–47. <https://doi.org/10.1332/030557320X15907721287475>
- Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2021). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>

- Fabbri, M., & Faure, M. (2018). Toward a “constitution” for behavioral policy-making. *International Review of Economics*, 65(3), 241–270. <https://doi.org/10.1007/s12232-018-0296-9>
- Fabian, M., & Pykett, J. (2022). Be Happy: Navigating Normative Issues in Behavioral and Well-Being Public Policy. *Perspectives on Psychological Science*, 17(1), 169–182. <https://doi.org/10.1177/1745691620984395>
- Farrow, K., Grolleau, G., & Ibanez, L. (2017). Social Norms and Pro-environmental Behavior: A Review of the Evidence. *Ecological Economics*, 140, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.04.017>
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159–182. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.159>
- Feitsma, J. (2020). Inside the behavioural state. *Bestuurskunde*, 29(4), 76–77. <https://doi.org/10.5553/Bk/092733872020029004010>
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews : from the internet to paper*. SAGE, Thousand Oaks, California.
- Fishbane, A., Ouss, A., & Shah, A. K. (2020). Behavioral nudges reduce failure to appear for court. *Science*, 370(6517). <https://doi.org/10.1126/science.abb6591>
- Forberger, S., Wichmann, F., & Comito, C. N. (2022). Nudges used to promote physical activity and to reduce sedentary behaviour in the workplace: Results of a scoping review. *Preventive Medicine*, 155, 106922. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106922>
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.10.008>
- Gandy, O. H., & Nemorin, S. (2019). Toward a political economy of nudge: smart city variations. *Information, Communication & Society*, 22(14), 2112–2126. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1477969>
- Ganzach, Y., & Karsahi, N. (1995). Message framing and buying behavior: A field experiment. *Journal of Business Research*, 32(1), 11–17. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)00038-3](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)00038-3)

- George, B., Desmidt, S., Nielsen, P. A., & Baekgaard, M. (2017). Rational planning and politicians' preferences for spending and reform: replication and extension of a survey experiment. *Public Management Review*, *19*(9), 1251–1271. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1210905>
- Gigerenzer, G. (2015). On the Supposed Evidence for Libertarian Paternalism. *Review of Philosophy and Psychology*, *6*(3), 361–383. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0248-1>
- Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Nam, T. (2015). What makes a city smart? Identifying core components and proposing an integrative and comprehensive conceptualization. *Information Polity*, *20*(1), 61–87. <https://doi.org/10.3233/IP-150354>
- Goda, G. S., & Manchester, C. F. (2010). *Incorporating Employee Heterogeneity into Default Rules for Retirement Plan Selection*. <https://doi.org/10.3386/w16099>
- Górecki, M. A., & Letki, N. (2021). Social Norms Moderate the Effect of Tax System on Tax Evasion: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment. *Journal of Business Ethics*, *172*(4), 727–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04502-8>
- Graf, R. (2019). Nudging before the nudge? Behavioural traffic safety regulation and the rise of behavioural economics. In *Handbook of Behavioural Change and Public Policy* (pp. 23–37). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367854.00007>
- Haile, C., Kirk, A., Cogan, N., Janssen, X., Gibson, A.-M., & MacDonald, B. (2020). Pilot Testing of a Nudge-Based Digital Intervention (Welbot) to Improve Sedentary Behaviour and Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(16), 5763. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165763>
- Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2017). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, *148*, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.02.003>
- Halpern, D. (2016). *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*. WH Allen; Reprint edition.

- Hansen, P. (2018). What are we forgetting? *Behavioural Public Policy*, 2(2), 190–197. <https://doi.org/10.1017/bpp.2018.13>
- Hansen, P. G. (2016). The Definition of Nudge and Libertarian Paternalism: Does the Hand Fit the Glove? *European Journal of Risk Regulation*, 7(1), 155–174. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00005468>
- Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the Manipulation of Choice. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3–28. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00002762>
- Hardisty, D. J., & Weber, E. U. (2009). Discounting future green: Money versus the environment. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138(3), 329–340. <https://doi.org/10.1037/a0016433>
- Harrits, G. S. (2019). Stereotypes in Context: How and When Do Street-Level Bureaucrats Use Class Stereotypes? *Public Administration Review*, 79(1), 93–103. <https://doi.org/10.1111/puar.12952>
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review : releasing the social science research imagination*. Sage Publications, London.
- Haselton, M. G. , and D. R. Murray. (2015). *The Handbook of Evolutionary Psychology* (D. M. Buss, Ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119125563>
- Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). Debate: To Nudge or Not to Nudge*. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123–136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x>
- Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2131581>
- Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>
- Holz, J., List, J., Zentner, A., Cardoza, M., & Zentner, J. (2020). *The \$100 Million Nudge: Increasing Tax Compliance of Businesses and the Self-Employed using a Natural Field Experiment*. <https://doi.org/10.3386/w27666>

- Homer, P. M., & Yoon, S.-G. (1992). Message Framing and the Interrelationships among Ad-Based Feelings, Affect, and Cognition. *Journal of Advertising*, 21(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/00913367.1992.10673357>
- Hong, F., Hossain, T., & List, J. A. (2015). Framing manipulations in contests: A natural field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 118, 372–382. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.02.014>
- Houser, D., Liu, J., Reiley, D. H., & Urbancic, M. B. (2021). Checking out temptation: A natural experiment with purchases at the grocery register. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 191, 39–50. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.08.030>
- Howlett, M. (2018). Matching policy tools and their targets: beyond nudges and utility maximisation in policy design. *Policy & Politics*, 46(1), 101–124. <https://doi.org/10.1332/030557317X15053060139376>
- Hyytinen, A., Tuimala, J., & Hammar, M. (2022). Enhancing the adoption of digital public services: Evidence from a large-scale field experiment. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101687. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101687>
- ideas42. (2018). *Behavioral Design Teams A Model for Integrating Behavioral Design in City Government*.
- Ingold, J., & Monaghan, M. (2016). Evidence translation: an exploration of policy makers' use of evidence. *Policy & Politics*, 44(2), 171–190. <https://doi.org/10.1332/147084414X13988707323088>
- Jacobson, R. P., Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2011). Bodies obliged and unbound: Differentiated response tendencies for injunctive and descriptive social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 433–448. <https://doi.org/10.1037/a0021470>
- Jacquemet, N., James, A. G., Luchini, S., Murphy, J. J., & Shogren, J. F. (2021). Do truth-telling oaths improve honesty in crowd-working? *PLOS ONE*, 16(1), e0244958. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244958>
- Jahanmir, S. F., & Lages, L. F. (2016). The late-adopter scale: A measure of late adopters of technological innovations. *Journal of Business Research*, 69(5), 1701–1706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.041>

- Jilke, S., Olsen, A. L., Resh, W., & Siddiki, S. (2019). Microbrook, Mesobrook, Macrobrook. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 245–253. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz015>
- Jilke, S., & Tummers, L. (2018). Which Clients are Deserving of Help? A Theoretical Model and Experimental Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 226–238. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy002>
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348. <https://doi.org/10.1086/261737>
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982a). *Judgment under Uncertainty*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982b). *Judgment under Uncertainty*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kahneman, D., & Thaler, R. H. (2006). Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 221–234. <https://doi.org/10.1257/089533006776526076>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kearney, M. W. (2017). Cramér's V. In *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483381411.n107>
- Kourtit, K., Nijkamp, P., & Arribas, D. (2012). Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 229–246. <https://doi.org/10.1080/13511610.2012.660330>

- Krupka, E. L., & Weber, R. A. (2013). IDENTIFYING SOCIAL NORMS USING COORDINATION GAMES: WHY DOES DICTATOR GAME SHARING VARY? *Journal of the European Economic Association*, 11(3), 495–524. <https://doi.org/10.1111/jeea.12006>
- Kuehnhanss, C. R. (2019). The challenges of behavioural insights for effective policy design. *Policy and Society*, 38(1), 14–40. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511188>
- Kühberger, A. (1998). The Influence of Framing on Risky Decisions: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(1), 23–55. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2781>
- Kvale, S. (1996). The 1,000-Page Question. *Qualitative Inquiry*, 2(3), 275–284. <https://doi.org/10.1177/107780049600200302>
- LaBerge, D., & Buchsbaum, M. (1990). Positron emission tomographic measurements of pulvinar activity during an attention task. *The Journal of Neuroscience*, 10(2), 613–619. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.10-02-00613.1990>
- Lades, L. K., & Delaney, L. (2022). Nudge FORGOOD. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 75–94. <https://doi.org/10.1017/bpp.2019.53>
- Larkin, C., Sanders, M., Andresen, I., & Algate, F. (2018). Testing Local Descriptive Norms and Salience of Enforcement Action: A Field Experiment to Increase Tax Collection. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3167575>
- Last, B. S., Schriger, S. H., Timon, C. E., Frank, H. E., Bутtenheim, A. M., Rudd, B. N., Fernandez-Marcote, S., Comeau, C., Shoyinka, S., & Beidas, R. S. (2021). Using behavioral insights to design implementation strategies in public mental health settings: a qualitative study of clinical decision-making. *Implementation Science Communications*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s43058-020-00105-6>
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2000). *Practical Research: Planning and Design* (7th edition). Pearson College Div.

- Leggett, W. (2014). The politics of behaviour change: nudge, neoliberalism and the state. *Policy & Politics*, 42(1), 3–19. <https://doi.org/10.1332/030557312X655576>
- Leonard, T. C. (2008). Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. *Constitutional Political Economy*, 19(4), 356–360. <https://doi.org/10.1007/s10602-008-9056-2>
- Lester M. Salamon. (2002). The Tools of government: a guide to the new governance. *Choice Reviews Online*, 40(04), 40-2422-40-2422. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.40-2422>
- Levin, I. P., & Gaeth, G. J. (1988). How Consumers are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 374. <https://doi.org/10.1086/209174>
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998a). All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–188. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998b). All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–188. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>
- Levin, I. P., Schnittjer, S. K., & Thee, S. L. (1988). Information framing effects in social and personal decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(6), 520–529. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(88\)90050-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(88)90050-9)
- Levitt, S. D., & List, J. A. (2007). What Do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences Reveal About the Real World? *Journal of Economic Perspectives*, 21(2), 153–174. <https://doi.org/10.1257/jep.21.2.153>
- Levmore, S. (2014). Internality Regulation Through Public Choice. *Theoretical Inquiries in Law*, 15(2). <https://doi.org/10.1515/til-2014-0208>
- Lilienfeld, S. O., Ammirati, R., & Landfield, K. (2009). Giving Debiasing Away: Can Psychological Research on Correcting Cognitive Errors Promote Human Welfare? *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 390–398. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01144.x>

- Lin, Y., & Geertman, S. (2015). *Smart Governance, Collaborative Planning and Planning Support Systems: A Fruitful Triangle?* (pp. 261–277). https://doi.org/10.1007/978-3-319-18368-8_14
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Loewenstein, G., & Chater, N. (2017). Putting nudges in perspective. *Behavioural Public Policy*, *1*(1), 26–53. <https://doi.org/10.1017/bpp.2016.7>
- López-Pérez, R. (2008). Aversion to norm-breaking: A model. *Games and Economic Behavior*, *64*(1), 237–267. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2007.10.009>
- Luong, A., & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *9*(1), 58–67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.58>
- MacKay, K., & Quigley, M. (2018). Exacerbating Inequalities? Health Policy and the Behavioural Sciences. *Health Care Analysis*, *26*(4), 380–397. <https://doi.org/10.1007/s10728-018-0357-y>
- Maclean, J. C., Buckell, J., & Marti, J. (2019). *Information Source and Cigarettes: Experimental Evidence on the Messenger Effect*. <https://doi.org/10.3386/w25632>
- Madrian, B., & Shea, D. (2000). *The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior*. <https://doi.org/10.3386/w7682>
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2000). State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 329–358. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024272>
- McHugh, M. L. (2013). The Chi-square test of independence. *Biochemia Medica*, 143–149. <https://doi.org/10.11613/BM.2013.018>
- Meier, S. (2005). Does Framing Matter for Conditional Cooperation? Evidence from a Natural Field Experiment. *Contributions in Economic Analysis & Policy*, *5*(2). <https://doi.org/10.2202/1538-0645.1475>

- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Merkelbach, I., Dewies, M., & Denktas, S. (2021). Committing to Keep Clean: Nudging Complements Standard Policy Measures to Reduce Illegal Urban Garbage Disposal in a Neighborhood With High Levels of Social Cohesion. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.660410>
- Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1). <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>
- Meyerowitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 500–510. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.500>
- Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H. (2009). How Can Decision Making Be Improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 379–383. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01142.x>
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Ministerstvo vnitra. (2021). *Výroční zpráva o stavu veřejné správy České republiky za rok 2021*.
- Mitchell, G. (2004). Libertarian Paternalism is an Oxymoron. *Northwestern University Law Review*, 99(3), 1245–1277.
- Mols, F., Haslam, S. A., Jetten, J., & Steffens, N. K. (2015). Why a nudge is not enough: A social identity critique of governance by stealth. *European Journal of Political Research*, 54(1), 81–98. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12073>
- Mongin, P., & Cozic, M. (2014). Rethinking Nudges. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2529910>

- Moore, G., & McKenna, R. (1999). *Crossing the Chasm, Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*.
- Moseley, A., & Thomann, E. (2021a). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*, 49(1), 49–67. <https://doi.org/10.1332/030557320X15967973532891>
- Moseley, A., & Thomann, E. (2021b). A behavioural model of heuristics and biases in frontline policy implementation. *Policy & Politics*, 49(1), 49–67. <https://doi.org/10.1332/030557320X15967973532891>
- Mulrow, C. D. (1994). Systematic Reviews: Rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597–599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- Munir, F., Biddle, S. J. H., Davies, M. J., Dunstan, D., Esliger, D., Gray, L. J., Jackson, B. R., O’Connell, S. E., Yates, T., & Edwardson, C. L. (2018). Stand More AT Work (SMArT Work): using the behaviour change wheel to develop an intervention to reduce sitting time in the workplace. *BMC Public Health*, 18(1), 319. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5187-1>
- Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 511–524. <https://doi.org/10.1002/bdm.1897>
- Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M., & Bekkers, V. (2020). Designing to Debias: Measuring and Reducing Public Managers’ Anchoring Bias. *Public Administration Review*, 80(4), 565–576. <https://doi.org/10.1111/puar.13211>
- Newberry, K. J., Reckers, P. M. J., & Wyndelts, R. W. (1993). An examination of tax practitioner decisions: The role of preparer sanctions and framing effects associated with client condition. *Journal of Economic Psychology*, 14(2), 439–452. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(93\)90010-I](https://doi.org/10.1016/0167-4870(93)90010-I)
- Nicholson-Crotty, S., Nicholson-Crotty, J., & Webeck, S. (2019). Are public managers more risk averse? Framing effects and status quo bias across the sectors. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.21.35>

- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nielsen, P. A., & Baekgaard, M. (2015). Performance Information, Blame Avoidance, and Politicians' Attitudes to Spending and Reform: Evidence from an Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 545–569. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut051>
- O'Callaghan, N., Dee, A., & Philip, R. K. (2019). Evidence-based design for neonatal units: a systematic review. *Maternal Health, Neonatology and Perinatology*, 5(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40748-019-0101-0>
- O'Donoghue, T., & Rabin, M. (1999). Doing It Now or Later. *American Economic Review*, 89(1), 103–124. <https://doi.org/10.1257/aer.89.1.103>
- OECD. (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*.
- OECD. (2019). *OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>
- Olejniczak, K., Śliwowski, P., & Leeuw, F. (2020). Comparing Behavioral Assumptions of Policy Tools: Framework for Policy Designers. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22(6), 498–520. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1808465>
- Oliver, A. (2017). *The Origins of Behavioural Public Policy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108225120>
- Oliver, A. (2019). Towards a New Political Economy of Behavioral Public Policy. *Public Administration Review*, 79(6), 917–924. <https://doi.org/10.1111/puar.13093>
- Oliver, Adam. (2015). NUDGING, SHOVING, AND BUDGING: BEHAVIOURAL ECONOMIC-INFORMED POLICY. *Public Administration*, 93(3), 700–714. <https://doi.org/10.1111/padm.12165>
- Olsen, A. L. (2015a). Citizen (Dis)satisfaction: An Experimental Equivalence Framing Study. *Public Administration Review*, 75(3), 469–478. <https://doi.org/10.1111/puar.12337>

- Olsen, A. L. (2015b). Citizen (Dis)satisfaction: An Experimental Equivalence Framing Study. *Public Administration Review*, 75(3), 469–478. <https://doi.org/10.1111/puar.12337>
- Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., & Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52(2), 183–199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research and evaluation methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14(3), 534–552. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.14.3.534>
- Pelikán, J. (1998). *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Karolinum.
- Pereira, G. V., Parycek, P., Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, 23(2), 143–162. <https://doi.org/10.3233/IP-170067>
- Przebyłowicz, E., Cunha, M. A., & Tomor, Z. (2017). Identifying Essential Organizational Characteristics for Smart Urban Governance. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research*, 416–425. <https://doi.org/10.1145/3085228.3085281>
- Qu, H., & Daniel, J. L. (2021). Is “Overhead” A Tainted Word? A Survey Experiment Exploring Framing Effects of Nonprofit Overhead on Donor Decision. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 397–419. <https://doi.org/10.1177/0899764020959475>
- Ranchordás, S. (2020). Nudging citizens through technology in smart cities. *International Review of Law, Computers & Technology*, 34(3), 254–276. <https://doi.org/10.1080/13600869.2019.1590928>
- Rebonato, R. (2013). A Critical Assessment of Libertarian Paternalism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2346212>
- Reed, D. D., Niileksela, C. R., & Kaplan, B. A. (2013). Behavioral Economics. *Behavior Analysis in Practice*, 6(1), 34–54. <https://doi.org/10.1007/BF03391790>

- Richardson-Klavehn, A., & Bjork, R. A. (1988). Measures of Memory. *Annual Review of Psychology*, 39(1), 475–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.39.020188.002355>
- Robertson-Rose, L. (2019). Good job, good pension? The influence of the workplace on saving for retirement. *Ageing and Society*, 39(11), 2483–2501. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000600>
- Rudolf Giffinger, Christian Fertner, Hans Kramar, & Robert Kalasek. (2007). Smart cities - Ranking of European medium-sized cities. *Vienna University of Technology*.
- Ruhlandt, R. W. S. (2018). The governance of smart cities: A systematic literature review. *Cities*, 81, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014>
- Ruxton, G. D. (2006). The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann–Whitney U test. *Behavioral Ecology*, 17(4), 688–690. <https://doi.org/10.1093/beheco/ark016>
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Schild, C., Heck, D. W., Ścigala, K. A., & Zettler, I. (2019). Revisiting REVISE: (Re)Testing unique and combined effects of REminding, VISibility, and SELF-engagement manipulations on cheating behavior. *Journal of Economic Psychology*, 75, 102161. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.04.001>
- Schimmelpfennig, R., & Muthukrishna, M. (2022). Cultural Evolutionary Behavioural Science in Public Policy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4057679>
- Schmidt, R. (2022). A model for choice infrastructure: looking beyond choice architecture in Behavioral Public Policy. *Behavioural Public Policy*, 1–26. <https://doi.org/10.1017/bpp.2021.44>
- Schneider, A., & Ingram, H. (1990). Behavioral Assumptions of Policy Tools. *The Journal of Politics*, 52(2), 510–529. <https://doi.org/10.2307/2131904>
- Schroé, H., van Dyck, D., de Paepe, A., Poppe, L., Loh, W. W., Verloigne, M., Loeys, T., de Bourdeaudhuij, I., & Crombez, G. (2020). Which behaviour change techniques are effective to promote physical activity and reduce

- sedentary behaviour in adults: a factorial randomized trial of an e- and m-health intervention. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 127. <https://doi.org/10.1186/s12966-020-01001-x>
- SCHUBERT, C. (2017). Exploring the (behavioural) political economy of nudging. *Journal of Institutional Economics*, 13(3), 499–522. <https://doi.org/10.1017/S1744137416000448>
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., & Lehman, D. R. (2002). Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178–1197. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1178>
- Shan, L., Diao, H., & Wu, L. (2020). Influence of the Framing Effect, Anchoring Effect, and Knowledge on Consumers' Attitude and Purchase Intention of Organic Food. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02022>
- Shearer, L., Gatersleben, B., Morse, S., Smyth, M., & Hunt, S. (2017). A problem unstuck? Evaluating the effectiveness of sticker prompts for encouraging household food waste recycling behaviour. *Waste Management*, 60, 164–172. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.09.036>
- Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), 15197–15200. <https://doi.org/10.1073/pnas.1209746109>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, Vol. 68(No. 2), 1–16.
- Simonson, I., & Drolet, A. (2004). Anchoring Effects on Consumers' Willingness-to-Pay and Willingness-to-Accept. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 681–690. <https://doi.org/10.1086/425103>

- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The Affect Heuristic. In *Heuristics and Biases* (pp. 397–420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.025>
- Smith, H. S., Blumenthal-Barby, J. S., Chatterjee, R., Hindera, O., Huang, A., Kothari, R., & Vlaev, I. (2022). A Review of the MINDSPACE Framework for Nudging Health Promotion During Early Stages of the COVID-19 Pandemic. *Population Health Management*. <https://doi.org/10.1089/pop.2021.0269>
- Soukup, P. (2010). Nesprávná užívání statistické významnosti a jejich možná řešení. *Data a Výzkum - SDA Info, Vol. 4*(No. 2), 77–104.
- Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437–446. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.437>
- Straßheim, H., & Beck, S. (2019). *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367854>
- Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica*, 47(2), 143–148. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(81\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0001-6918(81)90005-6)
- Tanford, S., Kim, M., & Kim, E. J. (2020). Priming social media and framing cause-related marketing to promote sustainable hotel choice. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1762–1781. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1760287>
- Teerling, M. L., & Pieterse, W. (2010). Multichannel marketing: An experiment on guiding citizens to the electronic channels. *Government Information Quarterly*, 27(1), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.08.003>
- Teitelbaum, J., & Zeiler, K. (2018). *Research Handbook on Behavioral Law and Economics*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849805681>
- Tesser, A., Pilkington, C. J., & McIntosh, W. D. (1989). Self-evaluation maintenance and the mediational role of emotion: The perception of friends and strangers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 442–456. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.3.442>

- Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.199>
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199909\)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F)
- Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164–S187. <https://doi.org/10.1086/380085>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian Paternalism. *American Economic Review*, 93(2), 175–179. <https://doi.org/10.1257/000282803321947001>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Penguin Books.
- The World Bank. (2015). *Mind, Behavior, and Development Unit: Applying Behavioral Science to End Poverty and Enhance Equity*.
- Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2003). Effects of Goal Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2393–2412. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01891.x>
- Tummers, L. (2019). Public Policy and Behavior Change. *Public Administration Review*, 79(6), 925–930. <https://doi.org/10.1111/puar.13109>
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy Implementation, Street-level Bureaucracy, and the Importance of Discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

- Udehn, L. (2002). The Changing Face of Methodological Individualism. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 479–507. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.140938>
- US Internal Revenue Service. (2017). *US Internal Revenue Service (IRS) Behavioral Insights Toolkit*.
- Vaughn, V. M., & Linder, J. A. (2018). Thoughtless design of the electronic health record drives overuse, but purposeful design can nudge improved patient care. *BMJ Quality & Safety*, 27(8), 583–586. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2017-007578>
- Wadhwa, M., Kim, J. C., Chattopadhyay, A., & Wang, W. (2019). Unexpected-Framing Effect: Impact of Framing a Product Benefit as Unexpected on Product Desire. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 223–245. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz008>
- Walker, R. M., James, O., & Brewer, G. A. (2017). Replication, experiments and knowledge in public management research. *Public Management Review*, 19(9), 1221–1234. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1282003>
- Wansink, B. (2004). ENVIRONMENTAL FACTORS THAT INCREASE THE FOOD INTAKE AND CONSUMPTION VOLUME OF UNKNOWING CONSUMERS. *Annual Review of Nutrition*, 24(1), 455–479. <https://doi.org/10.1146/annurev.nutr.24.012003.132140>
- Wegener, D. T., Petty, R. E., Detweiler-Bedell, B. T., & Jarvis, W. B. G. (2001). Implications of Attitude Change Theories for Numerical Anchoring: Anchor Plausibility and the Limits of Anchor Effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(1), 62–69. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1431>
- Whitehead, M., Jones, R., Lilley, R., Howell, R., & Pykett, J. (2019). Neuroliberalism: Cognition, context, and the geographical bounding of rationality. *Progress in Human Geography*, 43(4), 632–649. <https://doi.org/10.1177/0309132518777624>
- Why do people pay taxes? Explaining tax compliance by individuals. (2021). In *Handbook on the Politics of Taxation*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788979429.00036>

- Williams, L. E. , & Bargh, J. A. (2008). Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth. *Science*, 322.
- Yates, D. (1982). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. By Michael Lipsky. (New York: Russell Sage Foundation, 1980. Pp. xviii + 211. \$10.00.). *American Political Science Review*, 76(1), 145–146. <https://doi.org/10.2307/1960475>
- Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, Md., Buys, L., Ioppolo, G., Sabatini-Marques, J., da Costa, E. M., & Yun, J. J. (2018a). Understanding ‘smart cities’: Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework. *Cities*, 81, 145–160. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.04.003>
- Yigitcanlar, T., Kamruzzaman, Md., Buys, L., Ioppolo, G., Sabatini-Marques, J., da Costa, E. M., & Yun, J. J. (2018b). Understanding ‘smart cities’: Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework. *Cities*, 81, 145–160. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.04.003>
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151–175. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151>

SEZNAM PUBLIKAČNÍCH AKTIVIT AUTORA

Smékalová, L., & Kučera, F. (2022). EU Cohesion Policy in the Czech Republic and Poland: Comparison of Intervention Areas Among Regions. In *Scientific Papers of the University of Pardubice*, Series D: Faculty of Economics and Administration. (Vol. 30, Issue 2). Univerzita Pardubice. <https://doi.org/10.46585/sp30021554>

Smékalová, L., & Kučera, F. (2020). Smart City Projects in the Small-Sized Municipalities: Contribution of the Cohesion Policy. In *Scientific Papers of the University of Pardubice*, Series D: Faculty of Economics and Administration (Vol. 28, Issue 2). Univerzita Pardubice. <https://doi.org/10.46585/sp28021067>

Alaverdyan, D., Kučera, F., & Horák, M. (2018). Implementation of the Smart City Concept in the Eu: Importance of Cluster Initiatives and Best Practice Cases. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge (IJEK)*, Issue 1/2018, Volume 6. DOI: 10.2478/ijek-2018-0003.

Smékalová, L., Grebeníček, P. & Kučera, F. (2017). Public administration management and social services in Czech municipalities: Perceived attitudes of municipal officials with the potential application of the smart city principles. *Administratie si Management Public*, iss. 29, s. 54-73.

Kučera, F. (2017). Smart Government as a key factor in the creation of a Smart City. *DOKBAT, 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. s. 165-176. ISBN: 978-80-7454-654-9.

Kučera, F. (2016). EU Cohesion policy as an instrument for the development of the smart city concept. *DOKBAT, 12th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín. s. 165-176. ISBN: 978-80-7454-592-4.

Články před dokončením a v recenzním řízení

Smékalová, L., Horák, M. & Kučera, F. (2023). Anchoring Effect in the Decision-making Process of Public Sector Employees: Experimental Evidence from the Local Government. *Judgment and Decision Making* – probíhá recenzní řízení

Danko, L., Horák, M. & Kučera, F. (2023). Rethinking Group Dynamics in Public Organizations: Starting Point for Behavioral Public Strategy Research. *Qualitative Research in Organizations and Management*. – probíhá recenzní řízení

Homolka, L., Horák, M. & Kučera, F. The framing effect in the decision-making process of public administration employees: Experimental evidence from the local government – před dokončením

ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA

OSOBNÍ ÚDAJE

TITUL, JMÉNO A PŘÍJMENÍ: Ing. Filip Kučera

MÍSTO A DATUM NAROZENÍ: Zlín, 4. 5. 1988

ADRESA: Okružní 4728, 76005 Zlín 5

KONTAKT: e-mail: fkucera@utb.cz

VZDĚLÁNÍ

2008 až 2011: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu ekonomiky – Hospodářská politika a správa, dosažená kvalifikace: Bc.

2011 až 2014: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky – Hospodářská politika a správa, dosažená kvalifikace: Ing.

2016 až do současnosti: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky – Ekonomika a management, doktorské studium

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2011 až 2019: Regionální rozvojová agentura Východní Moravy – projektový manažer, vedoucí projektového oddělení

2019 až do současnosti: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva – akademický pracovník, asistent

VĚDECKO-VÝZKUMNÉ PROJEKTY

2017 až 2019: Hlavní řešitel projektu Aplikace přístupů smart governance do organizačních struktur municipalit v České republice, realizováno v rámci programu ZÉTA, Technologická agentura ČR

2019 až 2021: Hlavní řešitel projektu Poznatky behaviorální ekonomie a jejich aplikace na úrovni obcí a krajů České republiky, realizováno v rámci programu ZÉTA, Technologická agentura ČR

2020 až 2022: Součást týmu řešitelů projektu Behaviorální ekonomie jako nástroj cílené aktivizace obyvatelstva k využívání bankovních produktů finančního zajištění, realizováno v rámci programu ÉTA, Technologická agentura ČR

PEDAGOGICKÉ A OSTATNÍ ZKUŠENOSTI

Výuka předmětů Behaviorální ekonomie, Smart city v rozvoji měst a region, Projektový management v kohezní politice EU, Projektový management ve veřejné správě a regionálním rozvoji

Vedení bakalářských a diplomových prací.

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk C1

PŘÍLOHA

Problémy a výzvy územních samospráva – struktura otázek rozhovoru

I. Oblast kompetence, úkoly a vnitřní komunikace útvaru

1. Začneme trochu obecněji. Mohl byste každý z Vás velmi stručně představit hlavní kompetence Vašeho útvaru? Co Vám zabírá nejvíce času? Opravdu není třeba vyjmenovávat vše, jen ty hlavní.

2. Považujete dosavadní fungování Vašeho útvaru za ideální? Co považujete za největší problémy a výzvy při vykonávání agendy Vašeho útvaru?

Další možnosti vedení rozhovoru, pokud respondenti neodpovídají samostatně:

a) navázat na hlavní kompetence, které zmínili, a probrat je ještě víc do hloubky a zkusit společně najít problémová místa

nebo

b) vybrat si z činností a kompetencí daného útvaru potenciálně problémové, a ty rozebrat.

3. Jak probíhá komunikace mezi zaměstnanci útvaru? Používáte nějaký komunikační nástroj/software? Pořádáte pravidelné porady? Jaký je časový rozsah porady? v jakých dnech, hodinách? Jsou porady smysluplné, naplní svůj účel? Kdo se jich účastní?

Pokud je to vzhledem k odbornému zařazení respondentů relevantní, tak se zeptat i na následující:

Jak zjišťujete spokojenost zaměstnanců Vašeho útvaru? Používáte pro vyhodnocení spokojenosti nějaký konkrétní nástroj? Jak pečujete o well-being zaměstnanců?

II. Oblast vnější komunikace a vztahy s dalšími subjekty

4. Probíhá u Vás na útvaru komunikace s veřejností? Jak probíhá komunikace Vašeho útvaru s veřejností? Jak komunikujete výsledky Vaší

práce navenek? Doplnující: Řešíte stížnosti od občanů? Pokud ano, tak jaké a kolik cca ročně?

Pokud je to vzhledem k odbornému zařazení respondentů relevantní, tak se zeptat i na následující:

5. Jak probíhá komunikace Vašeho útvaru se subjekty, které Vaše organizace zřizuje?

6. Napadají Vás konkrétní opatření, které by se daly zavést k vyřešení popsaných problémů

Filip Kučera

**Implementace konceptu smart governance s využitím poznatků
behaviorální ekonomie**

Implementation of smart governance concept using findings from behavioral
economics

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Sazba: Filip Kučera

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2022