



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Bakalářská práce

# Behaviorální ekonomie - kolik nás stojí společenské normy

Vypracoval: Pavlo Ferents  
Vedoucí práce: doc. RNDr. Tomáš Mrkvička Ph.D.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Pavlo FERENTS  
Osobní číslo: E19474  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Behaviorální ekonomie: Kolik nás stojí společenské normy?  
Zadávající katedra: Katedra aplikované matematiky a informatiky

### Zásady pro vypracování

Kolik nás stojí společenské normy – kolik musíme zaplatit, abychom se vyrovnali motivaci udělat něco zdarma a dobrovolně. Cena společenských vztahů ve firmách a kolik to firmám může přinést. Cílem práce je sestavit dotazníkové šetření, jež odpoví na výše uvedenou otázku. Dotazníkové šetření následně statisticky zpracovat. Výsledky výzkumu poté interpretovat vzhledem k manažerským postupům ve firmě.

Metodický postup:

1. Studium literatury – 1. semestr
2. Dotazníkové šetření – 2. semestr
3. Vyhodnocení informací – 2. semestr
4. Zpracování výsledků – 3. semestr

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

1. Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma*. Praha: Práh.
2. Ariely, D. (2011). *Jak drahá je intuice*. Praha: Práh.
3. Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*. České Budějovice: EF JU v Č. Budějovicích.
4. Thaler, R.H. (2017). *Neočekávané chování*. Praha: Argo Dokořán.
5. Vrchota, J. (2016). *Projektový management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Tomáš Mrkvíčka, Ph.D.  
Katedra aplikované matematiky a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: 25. ledna 2021  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok 2020/2021  
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE  
(prostudium, směřujícího k získání uměleckého výcviku)

Účelový výpis

Účelový výpis je součástí zadání bakalářské práce a slouží k určení obsahu práce. Účelový výpis je zpracován na základě zadání bakalářské práce a slouží k určení obsahu práce. Účelový výpis je zpracován na základě zadání bakalářské práce a slouží k určení obsahu práce.

Identifikační údaje

1. Jméno bakalářské práce - 1 bod
2. Jméno autora - 1 bod
3. Jméno vedoucího práce - 1 bod
4. Jméno recenzenta - 1 bod

Pracovní postup práce  
Pracovní postup práce  
Pracovní postup práce

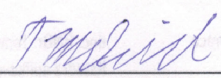
Seznam doporučené literatury

1. Jméno autora - 1 bod
2. Jméno autora - 1 bod
3. Jméno autora - 1 bod
4. Jméno autora - 1 bod

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (20)

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

370 05 České Budějovice

  
doc. RNDr. Tomáš Mrkvička, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. ledna 2021

## Prohlášení

*Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma Behaviorální ekonomie – kolik nás stojí společenské normy jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích dne

.....  
Pavlo Ferents

## Poděkování

*Tímto chci poděkovat doc. RNDr. Tomáši Mrkvičkovi, PhD. za jeho cenné rady a vstřícnost v průběhu celé bakalářské práce. Také děkuji své přítelkyni, rodině a kamarádům za jejich podporu a trpělivost.*

## Obsah

1. Úvod .....	3
2. Paradigmata ekonomie .....	5
3. Ekonomie středního proudu .....	6
3.1. Charakteristika .....	6
3.2. Pilíře ekonomického přístupu .....	7
3.3. Člověk ekonomický .....	8
3.4. Axiomy racionality a hyperracionalita .....	9
4. Behaviorální ekonomie .....	11
4.1. Definice .....	11
4.2. Počátky .....	11
4.3. Prospektová teorie .....	11
4.4. Pošřuchování .....	12
4.5. Předvídatelně iracionální .....	13
5. Společenské normy .....	15
5.1. Definice .....	15
5.2. Kolik nás stojí společenské normy .....	16
5.3. Společenské normy ve firmách .....	17
5.4. Uplatnění v managementu .....	17
6. Metodika .....	20
6.1. Výzkumný předmět .....	20
6.2. Výzkumné subjekty .....	23
6.3. Tvorba a struktura dotazníku .....	23
6.3.1. Tvorba .....	23
6.3.2. Struktura .....	24
6.4. Průběh šetření a sběr dat .....	26
7. Výsledky šetření a analýza dat .....	27

7.1. Příprava a úprava dat.....	27
7.2. Jednovýběrový T-test.....	30
7.3. Dvouvýběrový T-test .....	30
7.4. ANOVA: jeden faktor.....	32
8. Interpretace výsledků a návrh manažerského postupu .....	36
9. Závěr.....	37
SHRNUTÍ.....	38
SUMMARY .....	39
Seznam použité literatury .....	40

## 1. Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá behaviorální ekonomikou a jedním z činitelů lidského iracionálního chování, a to společenskými normami. Cílem této práce je zjistit cenu společenských vztahů ve firmách a kolik to firmám může přinést.

Společenské normy jsou nepsaná pravidla chování, která jsou považována za přijatelná ve skupině nebo společnosti. Normy fungují tak, aby zajišťovaly pořádek a předvídatelnost ve společnosti. Lidé celkově chtějí uznání a ti, kteří normy nedodržují, budou pociťovat antipatii anebo mohou být ze skupiny dokonce vyvrženi.

Daná záležitost se však nevztahuje jenom k lidem, ale i k institucím. Existuje tudíž předpoklad, že společenské normy mohou odehrát klíčovou roli při výběru zaměstnavatele a pro motivaci, angažovanost či loajalitu zaměstnanců.

Teoretická část práce uvádí čtenáře do stávajícího konfliktu mezi ortodoxními a heterodoxními ekonomickými školami. Je mu popsána neoklasická a behaviorální ekonomie jakožto hlavní představitelé jednotlivých škol a rovněž jsou znázorněny jejich rozdíly. V neposlední řadě je zde uvedena problematika společenských norem v oblasti behaviorální ekonomie a managementu.

Cílem praktické části je zjistit cenu společenských norem ve firmách a na její základě posoudit význam profesních společenských vztahů. Daná otázka je zkoumána pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci terciární sféry, jehož tvorba a průběh jsou zde důkladně popsány.

Pro účely výzkumu se stanovily následující hypotézy:

- H<sub>10</sub>: společenské normy na pracovišti mají význam alespoň 1/5 mzdy zaměstnance.
- H<sub>20</sub>: jednotlivé normy jsou zaměstnanci ceněny stejně.
- H<sub>30</sub>: cena společenských norem není ovlivněna nejvyšším dosažením vzděláním zaměstnance.
- H<sub>40</sub>: cena společenských norem není ovlivněna věkem zaměstnance.
- H<sub>50</sub>: cena společenských norem není ovlivněna platem zaměstnance.
- H<sub>60</sub>: cena společenských norem není ovlivněna pohlavím zaměstnance.

Dané hypotézy se následně testovaly s využitím jednovýběrového, dvouvýběrového a ANOVA testu.



V závěru této práce výsledky vyplývající z analýzy jsou zhodnoceny a interpretovány vzhledem k manažerským postupům ve firmě.

## 2. Paradigmata ekonomie

Navzdory dlouholetému vývoji, ekonomie se stále nachází v předparadigmatickém období. Jako společenská věda vyniká v množství svých směrů i učení a rozsahu jejich názorových divergencí. Spory, které vznikají mezi stoupenci ortodoxních a heterodoxních ekonomických škol se netýkají jen teoretických přesvědčení, ale i metodologických postupů (Špecián, 2012).

Jedním z takových je spor mezi standardním a behaviorálně-ekonomickým přístupem, který nabírá na obrátkách zejména v 21. století. Behaviorální ekonomie i přes odpor ze strany ortodoxních škol získává větší povědomí. Svědčit o tom může získání Nobelovy ceny behaviorálními ekonomy Danielem Kahnemanem (2002) a Richardem H. Thalerem (2017) nebo založení behaviorálního týmu britskou vládou (2010), který se i dodnes podílí na řízení státu (Thaler, 2017). Navíc působení daného týmu, jak uvádí studie britské Rady pro ekonomický a sociologický výzkum (2014), inspirovalo 136 zemí světa k začlenění poznatků behaviorálních věd do některých aspektů veřejné politiky.

Knihy o behaviorální ekonomii jako je „*Nudge (štouch)*“ R.H. Thalera, „*Myšlení, rychlé a pomalé*“ D. Kahnemana anebo „*Jak drahé je zdarma?*“ D. Arielyho se stali světovými bestsellery a články o této vědě se vyskytují v předních žurnálech jako The New York Times, Wall Street Journal, Business 2.0 či CNN.

### 3. Ekonomie středního proudu

Korektní označení současné mainstreamové ekonomie je velmi kontroverzním tématem. Tak například americký ekonom David Colander ve své práci „The Death of Neoclassical Economics“ (2000) dokonce prohlašuje neoklasickou ekonomii, coby hlavní proud, za už dávno mrtvou. Podle něj moderní ekonomie, přestože ponechala některé aspekty neoklasické ekonomie, se posunula mnohem dál – má daleko širší pohled na svět a je mnohem eklektičtější.

Spory se vedou i kolem rozlišení a správného použití ekonomických pojmů. Neoklasickou ekonomii nejčastěji používají pro označení ekonomie v letech 1870-1930 anebo ekonomie moderní, což je matoucí a dává smysl pouze, když se dnešní moderní ekonomie zásadně neliší od dřívější. Colander (2000) proto zdůrazňuje nezbytnost rozlišit novou ekonomickou školu, kterou lze postavit proti neoklasické ekonomii stejně jak to bylo uděláno s klasickou ekonomikou.

V dnešní době v ekonomickém světě převládá Novokeynesiánství, ke kterému patří většina nejslavnějších současných ekonomů. Avšak pro účely této práce se vychází z předpokladů heterodoxních škol, kteří za ekonomii středního proudu považují neoklasickou ekonomii. (Špecián, 2015)

#### 3.1. Charakteristika

Neoklasická ekonomie je založena na pozitivismu a v otázce objektivního poznání a přesných predikcí se snaží přiblížit přírodním vědám. (Friedman, 1997). Jak uvádí E. Lazear (2000), ekonomie postupuje metodologicky stejně jako fyzikální vědy – na základě určitých předpokladů vytváří vyvratitelné hypotézy, které následně ověřuje pomocí statistických technik.

Přesněji neoklasickou ekonomii definoval Gary Becker (1978), který vysvětloval, že není možné ekonomii diferencovat prostřednictvím oblasti jejího výzkumu. Klasická definice ekonomie, která se učí na vysokých školách říká, že ekonomie je věda o alokaci vzácných zdrojů mezi alternativní využití. Tak například za vzácný zdroj se považuje i čas, což patrně neumožňuje rozlišit ekonomii například od sociologie. Tedy pouze při hlubším pohledu lze spatřit, že ekonomie je skutečně v mnoha směrech rozdílná. Z toho důvodu Becker (1978) stanovil tři základní charakteristiky definující ekonomický přístup, a to: maximalizace, rovnováha a stabilní preference.

## 3.2. Pilíře ekonomického přístupu

**1) Maximalizací**, jako jedním z pilířů, se rozumí, že ekonomický subjekt při určitých omezeních (např. finančních či informačních) se snaží ve všech situacích vytěžit maximálně možný užitek. Ekonomickým subjektem může být jak jednotlivec (spotřebitel, resp. domácnost) tak instituce (firma či vláda), přičemž s psychologickým kritériem se zde nepočítá. Jedná se o určitou základní jednotku podobnou Pandořině skříňce, kterou otvírat nechceme (Špecián, 2015).

Pohybujeme se na obecné rovině – ekonomický subjekt maximalizuje užitek, což následně lze aplikovat v libovolném kontextu. Například manažer maximalizuje produktivitu práce svých podřízených nebo marketér se snaží o maximální počet prodaných výrobků. Všude však platí podmínka, že užitek je maximalizován za určitých omezení.

**2) Rovnováha** je stav, kdy ekonomické síly, tj. nabídka a poptávka, jsou sobě rovny. Konkrétněji se jedná o rovnováhu trhu, lhotejno, zda je to „skutečný trh“ s potravinami a nemovitostmi, nebo „stínový trh“, kde se lidé rozhodují o výběru životního partnera či kolik mít dětí (Špecián, 2015). Je-li trh v rovnováze, je cena výrobku taková, že množství zboží, které chtějí kupující koupit, se přesně shoduje s množstvím zboží, které chtějí prodávající nabídnout. Při dosažení rovnováhy se trh čistí a každý, kdo je ochoten při rovnovážné ceně kupovat, koupí, každý, kdo je ochoten prodávat, prodá.

V případě výkyvů ze strany nabídky či poptávky dochází k samoregulaci. Pokud se cena odchyluje od rovnováhy, existuje přebytek zboží ze strany prodávajících, zesílení konkurence pak je nutí snížit cenu na rovnovážnou. Anebo pokud cena klesne pod rovnovážnou, existuje nedostatek zboží, následná konkurence mezi kupujícími přiměje prodávající zvýšit cenu a dojde tak k automatickému obnovení rovnováhy. Bod rovnováhy je tedy stabilní a cenové výkyvy hrají roli mechanismu samoregulace tržního systému (změna ceny tak vrací trh do předchozí rovnováhy) (Becker, 1978).

**3) Stabilní preference** jsou předpokladem lidského chování, které lze začlenit do dvojího kontextu. V užším kontextu je to přímá pozorovatelnost, tj. spotřebitel preferuje statek A před statkem B, pokud si za jinak stejných podmínek (*ceteris paribus*) zvolí statek A, když je k dispozici i statek B. Nicméně lze zde vážně pochybovat o její stabilitě a spolehlivosti

predikce. V širším kontextu jsou to metapreference<sup>1</sup> skryté za mnoha odlišnými typy konkrétního chování, na kterých i chtěl Becker postavit svůj ekonomický přístup. Oproti přímé pozorovatelnosti jsou neměnné a umožňují takto stabilní predikci lidského chování v dlouhém časovém horizontu. Velkým úskalím však je nutnost úzké spolupráce s interpretativními společenskými vědami. Pokud lidé v USA a lidé v Mongolsku preferují vyšší životní úroveň před nižší, ale jedni kvůli tomu dychtí po penězích a druzí po skotu, tak nelze s metapreferencemi jednoznačně prakticky pracovat (Špecián, 2015).

Na daných pilířích ekonomického přístupu stojí formální ekonomické teorie, které pak o lidech hovoří v jazyce maximalizace účelových funkcí při určitém omezení (Špecián, 2015). Takovýto přístup však vyhovuje potřebám ekonomie jako tvrdě vědecké disciplíny, která má za cíl predikovat chování, při kterém nezáleží na realitě předpokladů (Friedman, 1997). Jak uvádí Milton Friedman, ve své slavné Metodologii pozitivní ekonomie (1997, p. 5): „*Hlavním úkolem pozitivní vědy je vyvinout „teorie“ či „hypotézy“, které poskytují hodnotné a smysluplné (tj. nesamozřejmé) předpovědi ohledně dosud nezkoumaného jevu*“.

### 3.3. Člověk ekonomický

Pro účely neoklasické ekonomie byl vytvořen zjednodušený model člověka tzv. člověk ekonomický neboli homo economicus. Je to „ideální“ typ člověka, který není vázán na žádné konkrétní historické a institucionální podmínky. Člověk ekonomický maximalizuje užitkovou funkci s ohledem na určité dané omezení a je univerzálním modelem racionálního rozhodovatele (Melé & Cantón, 2014). Vyznačuje se svoji ahistoričností, která vznikne po smazání lidských biografických, dějinných a kulturních údajů. Znamená to, že píšák ve Francké říši je reprezentován stejným základním ekonomickým modelem jako buddhistický mnich či německý byznysmen (Sussman, 2021).

Nejdůležitější vlastnosti homo economicusa však je jeho racionalita. Protože jedním ze základních ekonomických pilířů je maximalizace, je nutné předpokládat, že maximalizující subjekt postupuje racionálně v instrumentálním smyslu. Musí tedy využívat prostředky, o kterých je přesvědčen, že jsou ty nejefektivnější k dosažení jeho cílů. (Špecián, 2015)

---

<sup>1</sup> Metapreference je preference, kterou má člověk o svých vlastních preferencích. Ve své nezákladnější podobě metapreference je preferencí mít nebo nemít jinou preferenci.

Tento bod také zásadně odlišuje ortodoxní ekonomii od ostatních společenských věd, jako je například sociologie či antropologie, které s maximalizací zpravidla nepracují a lidské chování vysvětlují působením zvyků, tradic, prostředí či společnosti. (Špecián, 2015)

### 3.4. Axiomy racionality a hyperracionalita

*„Spor o psychologickém realismu v ekonomii, který zpochybňuje platnost standardního ekonomického paradigmatu, je s otázkou racionality úzce spjat. Zásadním argumentem behaviorálních ekonomů proti neoklasickému paradigmatu jsou systematické, a tudíž předvídatelné výskyty iracionálního lidského chování“* (Špecián, 2015)

Racionalita prosazovaná neoklasickými ekonomy bývá kritizována hlavně ze dvou příčin. První příčinou kritiky je přehnanost. Jedná se o hyperracionalitu, kterou Jon Elster (2008) definuje jako *„hledání akce, která by byla optimální, kdybychom ignorovali náklady hledání samotného“*. Stojí tedy na předpokladu, že rozhodování subjektů probíhá bez ohledu na náklady na získání informací či na omezené kognitivní schopnosti. Hyperracionalita znamená, že myšlení není namáhavé, ani časově náročné a že výpočetní kapacita lidského mozku je neomezená do té míry, že dokáže provádět složité optimalizační kalkulace stejně jako počítač. (Kahneman, 2012)

Hyperracionalita ovšem nepředstavuje parigmatickou změnu. Zohlednění například nákladů na informaci sice zkomplikuje výzkumný proces, ale zásadně nepřevracuje dosavadní způsob ekonomického myšlení – každý ekonom ví, že je nutné započítat všechny náklady různých alternativ. Proto hyperracionalita je poměrně subjektivní a záleží již na konkrétním jedinci, do jaké míry se chce tím zabývat.

Druhou zásadní příčinou kritiky je předvídatelné a systematické porušení racionality. Neoklasická ekonomie se opírá o hypotézu racionálních očekávání, která tvrdí, že jednotlivé subjekty sice mohou tvořit mylná očekávání, avšak nedopouští se systematického opakování chyb (Špecián, 2015).

Druhým základním kamenem neoklasické ekonomie je dodržování axiomů racionality, které jsou předpokladem pro fungování neoklasických principů a ekonomické predikce. Za kmenové axiomy podle Amose Tverskyho a Daniela Kahnemana (1986) se považují:

- 1) **Úplnost srovnání** je schopnost subjektu porovnávat různé alternativy jakožto lepší, stejné nebo horší. *„Úplnost srovnání chrání subjekt před osudem pověstného Buridanova osla, který zemřel hladu mezi dvěma kupkami sena, mezi nimiž se nedokázal rozhodnout“* (Špecián, 2015, p. 286)

- 2) **Tranzitivita** značí, že pokud subjekt preferuje statek A před statkem B a statek B před statkem C, tak musí preferovat A před C. Při selhání této axiomy vzniká možnost použití peněžních pump (money pump), které umožňují bezrizikově „vypumpovat“ celý rozpočet subjektu.
- 3) **Dominance** značí, že pokud jsou dvě možnosti, které jsou ve všech ohledech stejné, ale jedna je alespoň v jednom ohledu lepší, tak subjekt musí vybrat tu lepší. V zásadě se jedná o schopnost bezchybně pracovat s matematikou a statistikou.
- 4) **Invariance** je schopnost subjektu se rozhodovat stejně v nezávislosti na způsobu popisu situace. Tudíž stejný problém popsán jinými slovy musí být vyhodnocen jako tentýž problém a rozhodnutí musí být v obou případech stejné. Zde však existuje nejvíce případů, kdy dochází ke selhání dané axiomy a nejslavnějším experimentem, který o tom svědčí je „Asijská nemoc“ Tverského a Kahnemana (1981).

Přestože neoklasičtí ekonomové si vzali dané axiomy za bernou minci, behaviorální ekonomové nacházejí situace, kdy ekonomické subjekty tyto axiomy předvídatelně a systematicky porušují. Na rozdíl od hyperracionality, která nepředstavuje žádnou paradigmatickou změnu, by bylo opuštění od základních axiomů racionality velmi zásadním zásahem do běžných ekonomických principů (Špecián, 2015).

## 4. Behaviorální ekonomie

### 4.1. Definice

Behaviorální ekonomie kombinuje prvky ekonomie a psychologie, aby pochopila, jak a proč se lidé v reálném světě chovají. Vychází z empirických pozorování lidského chování, která ukázala, že lidé nečiní vždy rozhodnutí, která neoklasičtí ekonomové považují za "racionální" nebo "optimální", i když mají k dispozici informace a nástroje, které jim to umožňují. Zkoumá rozdíly mezi tím, co by lidé "měli" dělat, a tím, co skutečně dělají, a důsledky těchto činů. Ku příkladu lidé se často vyhýbají či odkládají investování do penzijních fondů nebo cvičení, i když vědí, že by jim to v dlouhodobém hledisku prospělo. (Thaler, 2017)

Kladením takových otázek a zjišťováním odpovědí pomocí experimentů považuje obor behaviorální ekonomie lidi za lidské bytosti, které podléhají emocím a impulzivité a které jsou ovlivňovány svým prostředím a okolnostmi. Z daných výzkumu behaviorální ekonomie vyplynulo několik zásad, které ekonomům pomohly lépe pochopit ekonomické chování lidí. (Ariely, 2011)

### 4.2. Počátky

Behaviorální ekonomie se velmi rozšířila od 80. let 20. století, ale má dlouhou historii. Podle Thalera (2018) lze některé důležité myšlenky tohoto oboru vysledovat až ke skotskému ekonomovi 18. století Adamu Smithovi.

Smith je často připomínán pro koncept "neviditelné ruky", která vede celou ekonomiku k prosperitě, pokud každý jednotlivec činí svá vlastní rozhodnutí ve vlastním zájmu - klíčový koncept klasické a neoklasické ekonomie. Uvědomoval si však také, že lidé často příliš důvěřují svým vlastním schopnostem, více se bojí prohry než touhy po vítězství a častěji usilují o krátkodobý než o dlouhodobý prospěch (Smith, 2005). Tyto myšlenky (nadměrná důvěra, averze ke ztrátě a sebekontrola) jsou dnes základními koncepty behaviorální ekonomie.

### 4.3. Prospektová teorie

Nověji má behaviorální ekonomie kořeny v pracích izraelských psychologů Amose Tverského a Daniela Kahnemana (Thaler, 2018). V 70. a 80. letech 20. století se Tversky a Kahneman zabývali konzistentními zkresleními ve způsobu, jakým lidé vytvářejí úsudky a došli k závěru, že tyto úsudky se často opírají o omezený počet zjednodušených heuristik spíše než o rozsáhlé algoritmické zpracování. Prokázali například, že při



hodnocení pravděpodobnosti určitého výsledku se lidé často spoléhají spíše na snadno zapamatovatelné informace než na skutečné údaje, což je koncept známý jako "heuristika dostupnosti". Lidé si tedy mohou myslet, že útoky žraloka nebo medvěda jsou běžnou příčinou úmrtí, pokud o jednom takovém útoku četli, ale ve skutečnosti jsou tyto případy velmi vzácné (Tversky & Kahneman, 1973).

Nejvýznamnější roli pro behaviorální ekonomii však odehrála prospektová teorie (1979), navržená Tverským a Kahnemanem v roce 1979. Jedná se o deskriptivní model rozhodování za nejistoty. Prostřednictvím řady menších experimentů Tversky a Kahneman zkoumali, jak se lidé rozhodovali v podmínkách rizika a následně zjistili, že reálné rozhodování lidí se lišilo od přístupu využívajících teorii racionální volby.

Pomocí prospektové teorie (1979) Tversky a Kahneman prokázali, že rámování a averze ke ztrátě ovlivňují rozhodnutí, která lidé činí. Pokud je jim například nabídnuta možnost vyhrát zaručeně 250 dolarů nebo si vsadit na 25% šanci, že vyhraje 1 000 dolarů, a 75% šanci, že nevyhraje nic, většina lidí si vybere jistou výhru. Pokud je jim však předložena možnost prohrát zaručeně 750 dolarů nebo 75% šance prohrát 1 000 dolarů a 25% šance neprohrát nic, většina lidí bude riskovat prohru 1 000 dolarů a doufat v malou šanci, že neprohraje vůbec nic.

Tento klasický příklad ukazuje, že lidé jsou ochotni podstoupit větší statistické riziko, pokud to znamená vyhnout se ztrátě 1 000 USD oproti získání výhry 1 000 USD, což je v rozporu s neoklasickou ekonomickou teorií.

#### 4.4. Pošťuchování

Na práci Tverského a Kahnemana v 80. letech 20. století začal navazovat Richard Thaler, s nímž hojně spolupracoval. Thalerův výzkum v oblasti identifikace faktorů, jimiž se řídí ekonomické rozhodování jednotlivců, mu v roce 2017 přinesl Nobelovu cenu a přidelil mu status zakladatele oboru behaviorální ekonomie. Jeho myšlenky částečně vycházejí z řady pozorování, která učinil na postgraduální škole a která ho přivedla k přesvědčení, že chování lidí se předvídatelným způsobem odchyluje od tradičních ekonomických modelů.

Pomocí řady experimentů Thaler např. vyzpovídal, že lidé si údajně více cení věcí, jež už jsou součástí jejich majetku, než těch, které by se jeho součástí mohly stát, které jsou k dispozici, ale do vlastnictví ještě nepatří. Daný jev následně popsal jako „majetnický efekt“ a dnes je považován za základní v oboru behaviorální ekonomie. (Thaler, 2017)

Thaler je také známý tím, že zpopularizoval koncept "pošťouchnutí", což je způsob, jak manipulovat s volbami lidí a vést je k určitým rozhodnutím. Například v obchodě s potravinami si člověk může vybrat zdravější potraviny, pokud jsou umístěny ve výšce očí nebo v blízkosti pokladny. Naopak při stejném umístění si může vybrat nezdravější nebo dražší zboží. Podstatným aspektem pobídek však je skutečnost, že nejsou nátlakové. Oni sice podporují určité chování, ale zachovávají subjektu možnost volby. Z tohoto důvodu pošťuchování do své politiky mohli zařadit nejen firmy, ale i vlády, včetně vlády USA za Baracka Obamy. (Thaler, 2018)

#### 4.5. Předvídatelně iracionální

V současnosti je o behaviorální ekonomii stále větší zájem. Vlády začleňují behaviorální poznatky do politiky, komerční firmy je využívají k marketingovým strategiím, poznatky z behaviorální ekonomie se promítají do vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Vznikají studijní programy přímo zaměřené na behaviorální ekonomii, publikuje se literatura a behaviorální ekonomy jsou žádaní v praxi.

Významnou roli pro daný vývoj odehrál Dan Ariely, který behaviorální ekonomii aktivně rozvíjí již přes 20 let. Zaujala ho myšlenka, že v mnoha aspektech našeho života opakovaně a předvídatelně činíme nesprávná rozhodnutí a že výzkum by mohl pomoci některé z těchto vzorců změnit.

*„Když jsem se o rozhodování a behaviorální ekonomii dozvídal stále více, uvědomil jsem si, že tyto poznatky se týkají mnoha aspektů našeho života, od finančního rozhodování přes zdraví až po lepší návyky, a dokonce i lepší osobní život. Jakmile jsem si uvědomil, že pochopení rozhodování mi může pomoci žít lepším způsobem, začal jsem pracovat na tom, jak přimět nás všechny, abychom stejné základní znalosti využívali ke zlepšení našeho každodenního života.“ (Ariely, 2022) (vlastní překlad)*

Ariely obohatil obor behaviorální ekonomie obrovským množstvím empirických poznatků prostřednictvím svých slavných experimentů. Je autorem řady knih, ve kterých své výzkumy z oblasti lidských úsudků a rozhodování popisuje. Jeho práce zahrnuje mnoho konceptů od tolerance bolesti až po finanční rozhodování. Nadto výsledky výzkumů a závěry z toho vyplývající se snažil popsat neakademickou formou, čímž připoutal pozornost velkého publika. Knihy „Jak drahá je nepoctivost“, „Jak drahá je intuice“ a „Jak drahé je zdarma“ jsou Arielyho nejvýznamnějšími díly a staly se z nich bestsellery.

Výzkumy Arielyho se vyskytují v světově známých časopisech jako je The New York Times či Wall Street Journal a jeho přednášky na TEDu poslouchají miliony lidí. Získal si tím velké množství příznivců a rozšířil povědomí lidí o behaviorální ekonomii.

## 5. Společenské normy

Lidská racionalita je velmi kontroverzním tématem v ekonomickém prostředí a debata mezi zastánci různých ekonomických škol trvá již několik desítek let. Neoklasičtí ekonomové tvrdí, že lidské bytosti jsou zcela racionální, přesto behaviorální ekonomové nacházejí situace, kdy lidé danou racionalitu předvídatelně a systematicky porušují. Na základě toho odvodili celou řadu činitelů iracionálního chování. Tato práce se zabývá jedním z takových faktorů, který nejlépe vystihuje danou problematiku, a to jsou společenské normy.

### 5.1. Definice

Společenské normy jsou nepsaná pravidla chování, která jsou považována za přijatelná ve skupině nebo společnosti. Normy fungují tak, aby zajišťovaly pořádek a předvídatelnost ve společnosti. Lidé celkově chtějí uznání a ti, kteří normy nedodržují, budou pociťovat antipatii anebo mohou být ze skupiny dokonce vyvrženi. Takto se udržuje fungování společnosti nejen přímými pravidly, ale také očekáváními. Když lidé vědí, co se od nich očekává, mají tendenci vyhovět. Zatímco někteří lidé se snaží být jiní, většina chce být součástí skupiny (Hechter & Opp, 2001).

Společenské normy nejsou stálé a odpovídajícím způsobem se podle toho mění i chování lidí. Normy se mohou měnit v čase, podle prostředí, situace a kultury. Obecnými příklady společenských norem jsou:

#### 1. Na veřejnosti

- Buďte laskaví ke starším lidem, například jim otevřete dveře nebo uvolněte místo.
- Říkejte "prosím", když o něco žádáte, a děkujte, když pro vás někdo něco udělá.
- Nepřerušujte někoho, když mluví. Počkejte, až domluví, a teprve potom se ujměte slova.

#### 2. Při stolování

- Žvýkejte se zavřenými ústy a nevydávejte při žvýkání hlasité zvuky.
- Nemluvte s jídlem v ústech.
- Nebuďte hluční, vulgární a nerušte ostatní strážníky.

#### 3. Na pracovišti

- Do práce se oblékejte úhledně a vhodně.

- Buďte včas a dodržujte rozvrh, který vám je dán.
- Respektujte své spolupracovníky a nepouštějte se do pomluv

## 5.2. Kolik nás stojí společenské normy

Podle Dana Arielyho (2009) žijeme současně ve dvou různých světech. V jednom převládají společenské normy, kde si lidé navzájem poskytují přátelské služby. Například zalít zahradu či pohlídat domácího mazlíčka. Pramení od srdce, jsou součástí naší společenské povahy a nevyžadují okamžitou odměnu. Druhý svět je ovšem velmi odlišný. Řídí se tržními normami a není na něm nic hřejivého ani příjemného. Transakce mají jasné rámce: mzdy, ceny, nájmy, úroky, náklady a výnosy. V tomto světě dostanete pouze to, co zaplatíte.

Pokud provedeme analogii s ekonomii, tak neoklasická ekonomie se řídí přesně podle tržních norem a společenské normy odmítá. Respektive považuje vliv společenských norem za jednorázovou odchylku, která se v dlouhodobém horizontu vyrovná (Smith, 1958).

Dan Ariely (2009) však pomocí empirického výzkumu prokázal opačné. V jednom ze svých experimentů vytvořil tři skupiny účastníků, které měli za úkol z levé strany počítačové obrazovky přetáhnout kruh na čtverec na straně pravé. Jakmile byl kruh úspěšně přetažen na čtverec, zmizel z obrazovky a na výchozím místě se objevil nový. Účastníci byli požádáni přetáhnout co nejvíce kruhů během pěti minut, čímž byl definován jejich pracovní výkon.

První skupině účastníků za splnění úkolu byla nabídnuta finanční odměna ve výši 5 dolarů, druhé skupině – 50 centů, třetí skupině nebyla nabídnuta žádná a byla to pouze laskavost z jejich strany. Odměnová diferenciací by měla přimět skupiny se zachovat různě podle norem, které uplatní.

Ve výsledků daná očekávání se potvrdila. Ti, kteří obdrželi 5 dolarů přetáhli v průměru 159 kruhů a ti, kteří obdrželi 50 centů pouhých 101. V souladu s tržními normami větší finanční odměna způsobila, že účastníci byli více motivováni a pracovali usilovněji. Největším překvapením však byla třetí skupina, která přetáhla v průměru 168 kruhů, což je mnohem více, než ti, kteří dostali 50 centů a jen o málo více než ti, kteří dostali pět dolarů. Znamená to, že společenský závazek je motivoval k lepšímu výkonu než vysoká finanční odměna!

Ve světě je takových případů nespočetné množství. Například když Americká organizace pro seniory a penzisty vyzvala americké právníky, aby nabídli své služby seniorům za zvýhodněnou cenu, tak jejich prosbě nikdo nevyhověl. Když se však obrátila s prosbou pro potřeby penzistů pracovat zdarma, tak pár právníků již souhlasilo. (Ariely, 2009)

Z toho vyplynul ještě jeden důležitý závěr, že dané dva světy nemohou koexistovat. Pokud ke slovu přijdou tržní normy, tak společenské se ihned odmlčí.

### 5.3. Společenské normy ve firmách

V poslední době se společenské normy snaží uplatňovat i firmy se svými zaměstnanci. Přináší to velkou výhodu v novém světě neustálé práce – zaměstnanci se stávají více nadšení, flexibilní, pilní a loajální vůči firmě.

Výzvou však je udržování takovýchto vztahů. Pokud se zaměstnanec zdrží v práci, aby stihl dokončit důležitý projekt, nebo ve svém volnu přijde vypomoci do práce, tak bude za to chtít něco na oplátku. Bude očekávat, že se firma postará o jeho potřeby a v nouzi mu podá pomocnou ruku (Ariely, 2009). Doplnkové penzijní spoření pro zaměstnance je nejlepším příkladem toho, jak může firma vyjádřit své pochopení pro společenské normy. Mnoho firem však nerado na to vynakládá peníze a neuvědomují si, že tímto pomalu nahrazuje společenský vztah se zaměstnancem na obyčejný tržní.

Jestli firmy chtějí získat výhody společenských norem, tak se podle toho musejí také chovat. Peníze, jak se často ukazuje, jsou ten nejdražší způsob, jak motivovat lidi. (Ariely, 2009).

### 5.4. Uplatnění v managementu

Teorie managementu konstatuje, že pro dosahování stanovených cílů v organizaci je důležitá jak schopnost pracovníků, tak i samotná osoba manažera. V mnoha případech dokonce jsou kompetence manažera tím rozhodujícím faktorem. (Vrchota, 2016)

Motivace a správné vedení podřízených jsou zárukou dlouhodobé prosperity firmy. Proto pro každého manažera je nezbytné zvolit vhodný styl řízení (Řehoř et al., 2018). Podle Vrchoty (2016) existují tři hlavní způsoby: demokratický, liberálně participační a autokratický.

Tabulka 1: Postoje manažera

	<b>Demokratický</b>	<b>Liberálně-participační</b>	<b>Autokratický</b>
<b>Dává</b>	Návrh	Žádost	Rozkaz
<b>Odpovědnost</b>	Vzhledem k postavení	Na zaměstnancích	Vlastní odpovědnost
<b>Iniciativa zaměstnanců</b>	Snaží se podněcovat	Vše na zaměstnancích	Toleruje ji
<b>Rozhodování</b>	Konzultace	Na základě většiny	Vlastní rozhodnutí
<b>Znalosti</b>	Stále se vzdělává	Není podstatné	Všechno ví nejlépe
<b>Podřízení</b>	Vlídny, náročný	Nenáročný, hodný	Náročný, náladový, protivný
<b>Komunikace</b>	Pozitivní	Nezabývá se jí	Negativní
<b>Motivace</b>	Povzbuzuje, chválí, ale dává i tresty	Neočekávané, nepravidelné	Hlavně tresty a kritika
<b>Disciplína</b>	Z hlediska osobního vztahu, v mezích	Velmi volné, benevolentní	Absolutní, přehnané

Zdroj: (Vrchota, 2016, p. 98)

Konkrétní styl však nelze nikdy v praxi přesně definovat, vždy se jedná o prolnutí více stylů. Zároveň aplikace stylů záleží vždy na kombinaci typu zaměstnanců a druhu pracovní činnosti, která se očekává (Vrchota, 2016). Například podle motivační teorie X a Y pro efektivní využití potenciálu zaměstnanců by měl manažer uplatňovat demokratický styl řízení u zaměstnanců, kteří mají ochotu pracovat (typ Y) a naopak autokratický u těch, kteří ochotu nemají (typ X) (Řehoř et al., 2018).

Důležitost stylu řízení lze spatřit i v knize Dana Arielyho „Jak drahá je intuice“ (2011), kde autor pomocí experimentu se stavbou bitevních robotů Lego Bionicle prokázal, že finanční odměna ne vždy je rozhodujícím motivačním faktorem. Zjistil, že lidem kromě

peněz záleží na uznání a smysluplnosti jejich práce a rozdíl v produktivitě takových lidí může dosahovat 32%!

Pomocí poznatků z oblasti behaviorální ekonomie týkající se společenských norem tudíž manažer může zvolit nejvhodnější styl řízení svých podřízených, který jim přinese radost ze zaměstnání a společnosti dlouhodobou ekonomickou prosperitu.



## 6. Metodika

Cílem této bakalářské práce je zjistit cenu společenských norem ve firmách a na její základě posoudit význam profesních společenských vztahů.

Výše uvedená problematika je zkoumána pomocí dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou následně statisticky zpracované a interpretovány vzhledem k manažerským postupům ve firmě.

### 6.1. Výzkumný předmět

Společenské normy je velice rozsáhlý pojem, který lze traktovat různými způsoby. Kromě toho se mohou dále měnit v čase, podle prostředí, situace a kultury.

Daná rozmanitost není zcela nápomocná pro kvantitativní výzkum, proto především jsem musel vymezit takové společenské normy, které by se náležitě daly zkoumat pomocí dotazníkového šetření.

Prvním pokusem bylo kategorizovat společenské normy pomocí lidských vlastností. Podle svého uvážení jsem vybral devět vlastností: slušnost, nápomocnost, vstřícnost, komunikativnost, chápavost, čestnost, férovost, přátelskost a starostlivost, ke kterým jsem se snažil přiřadit již konkrétní společenskou normu<sup>2</sup>. Tak například pod slušnost patřilo nepoužívat sprostá slova nebo pod férovost – nepodvádět či dodržovat své sliby. Celkem jsem stanovil osmnáct norem, na jejichž základě by se měl následně sestavit dotazník. Výchozím předpokladem zde byla skutečnost, že pozitivní lidské vlastnosti jsou základem dobrých společenských vztahů.

Takovýto postup ovšem není zcela metodologicky správný a existuje velká pravděpodobnost, že výsledky šetření budou zkrácené jednak úzkým spektrem vybraných norem a jednak mými heuristiky. Rozhodl jsem se proto použít sofistikovanější vymezení, a to pomocí osmi dimenzí vnímání psychologického klimatu D. Koysa a T. DeCotiise.

Ve své práci „Inductive Measures of Psychological Climate“ (1991) D. Koys a T. DeCotiis shromáždili 80 dimenzí podnikového klimatu, které se kdykoliv objevili v odborné literatuře. Následně stanovili řadu kritérií podle kterých vyřazovali

---

<sup>2</sup> Za společenskou normu se považuje nepsané pravidlo chování, které je považováno za přijatelné ve skupině nebo společnosti.

nerelevantní dimenze a ty, co jim zbyly pak na základě příbuznosti rozdělili do osmi souhrnných dimenzí vnímání podnikového klimatu.

*Tabulka 2: Osm dimenzí vnímání psychologického klimatu*

<b>Název dimenze</b>	<b>Definice</b>
Autonomie	Vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority
Soudržnost	Vnímání sounáležitosti a spolupráce v prostředí organizace
Důvěra	Vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním zachování vzájemné důvěry
Pracovní tlak	Vnímání časových požadavků na splnění úkolu a norem výkonu
Podpora	Vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se poučili ze svých chyb, bez strachu z možné odvety
Uznání	Vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován
Spravedlnost	Vnímání toho, že politika organizace není svévolná nebo nevypočitatelná
Inovace	Vnímání toho, že změny a kreativita jsou podporovány, včetně možnosti podstoupit riziko v nových oblastech, s nimiž mají členové jen malou nebo nemají dokonce žádnou zkušenost

*Zdroj: (Koys & DeCotiis, 1991, p. 273) (vlastní překlad)*

Dimenze Koysa a DeCotiise však mají použití i mimo oblast podnikového klimatu. Prostřednictvím daných dimenzí lze velice precizně vyjádřit význam společenských vztahů ve firmě, a následně odvodit dílčí společenské normy.

Zaměřil jsem se na společenské normy, na které firmy nevynakládají reálné peníze (jedná se pouze o náklady obětované příležitosti) a pro každou z osmi dimenzí jsem stanovil tři dílčí normy.

Níže uvedená tabulka pak stala primárním východiskem pro stanovení hypotéz a sestavení dotazníku.

Tabulka 3: Stanovené společenské normy

<b>Souhrnná dimenze</b>	<b>Dílčí společenské normy</b>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Flexibilita v rámci pracovních postupů</li> <li>b) Individuální kontrola plnění úkolů a samostatné plánování času</li> <li>c) Flexibilní pracovní doba</li> </ul>
Soudržnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lidé si navzájem pomáhají</li> <li>b) Lidé se spolu vycházejí</li> <li>c) Lidé se zajímají jeden o druhého</li> </ul>
Důvěra	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vedení neutajuje nezbytné informace</li> <li>b) Vedení je otevřeno, podporuje komunikaci a umí naslouchat</li> <li>c) Citlivé osobní záležitosti vedení udržuje v soukromí</li> </ul>
Pracovní tlak	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vedení stanovuje rozumné cíle</li> <li>b) Vedení umožňuje čerpání „sick days“</li> <li>c) Vedení se snaží udržovat pracoviště uvolněné</li> </ul>
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vedení podporuje zaměstnance v jejich rozhodnutích</li> <li>b) Vedení se zajímá a pečuje o své zaměstnance</li> <li>c) Vedení umožňuje zaměstnancům se poučit ze svých chyb</li> </ul>
Uznání	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pochvala („poplácání po zádech“)</li> <li>b) Komunikace je věcná a s respektem</li> <li>c) Vedení chválí zaměstnance mezi ostatními a používá jako příklad</li> </ul>
Spravedlnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organizace dodržuje své závazky</li> <li>b) Vedení není zaujaté a nikomu nestrání</li> <li>c) Vedení má integritu (dodržuje své sliby)</li> </ul>
Inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vedení umožňuje vylepšovat stávající metody a postupy</li> <li>b) Vedení umožňuje podstoupit riziko v nových oblastech</li> <li>c) Vedení povzbuzuje ke kreativitě, podporuje nápady</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2. Výzkumné subjekty

Druhým nezbytným krokem po vymezení společenských norem bylo stanovit subjekty, na které je vhodné zaměřit daný výzkum. V první fázi jsem se rozhodl, že dotazovány budou pouze zaměstnanci firem, protože jich se nejvíce dotýká, v jakém stavu se nachází podnikový klimát a společenské vztahy. Vedení firmy naopak tento vliv pocítuje méně, a proto může mít odlišné a poněkud zaujaté stanovisko.

Ve fázi druhé jsem vybíral obor, ve kterém respondenty působí. Pro účely daného výzkumu se nejvíce hodí terciární sektor, přičemž na zvolených službách příliš nezáleží. Je to dáno tím, že důraz je kladen primárně na vlastnost služeb než na jednotlivý druh služby. Stejně jako společenské normy, služby mají nehmotný charakter, a tudíž lidé zaměstnaní v terciární sféře mají i při menším vzorku poměrně vysokou vypovídací schopnost.

Neznamená to ovšem, že pomocí specifické kombinace služeb nelze daný výzkum vylepšit. Právě z toho důvodu jsem se zaměřil na poskytovatele jazykových služeb (LSP<sup>3</sup>). Každá firma působící v dané oblasti představuje dokonalé ucelenou jednotku, která obsahuje zastoupení ve všech nezbytných oblastech prostřednictvím svých oddělení: překladatelského, obchodního, marketingového, fakturačního, IT aj.

Takovéto výzkumné subjekty poskytují širší přehled o dané problematice a zabraňují možnému zkreslení pomocí různorodosti zaměstnanců. Výsledky šetření pak více odpovídají skutečnosti, a tedy reprezentativnost vzorku je vyšší.

Kvůli své omezené kapacitě jsem se ovšem věnoval pouze LSP, které sídlí v Českých Budějovicích.

## 6.3. Tvorba a struktura dotazníku

### 6.3.1. Tvorba

Samotné dotazníkové šetření jsem se rozhodl provést v online formátu. Namísto klasicky tištěného dotazníku jsem vytvořil elektronický dotazník v Google Forms. Zjednodušilo to nejen sběr a analýzu dat, ale i umožnilo respondentům flexibilitu. Navíc jsem využil nabízených Googlem nástrojů pro tvorbu sofistikovanější struktury dotazníku.

Nejprve na základě výzkumného cíle a dimenzí společenských norem jsem stanovil statistické hypotézy, které budu testovat:

---

<sup>3</sup> LSP – Language Service Provider

- H<sub>10</sub>: společenské normy na pracovišti mají význam alespoň 1/5 mzdy zaměstnance.
- H<sub>20</sub>: jednotlivé normy jsou zaměstnanci ceněny stejně.
- H<sub>30</sub>: cena společenských norem není ovlivněna nejvyšším dosažením vzděláním zaměstnance.
- H<sub>40</sub>: cena společenských norem není ovlivněna věkem zaměstnance.
- H<sub>50</sub>: cena společenských norem není ovlivněna platem zaměstnance.
- H<sub>60</sub>: cena společenských norem není ovlivněna pohlavím zaměstnance.

Z těchto hypotéz jsem vycházel při tvorbě dotazníku, jehož hlavním cílem bylo poskytnout potřebná data pro analýzu.

### 6.3.2. Struktura

Dotazník je logicky rozdělen do třech částí.

**1) Úvodní část** zahrnuje informaci o šetření, instrukce k vyplňování a rozehřívací otázky.

**2) Hlavní část** je zaměřená na zjišťování ceny společenských norem a skládá se z osmi dílčích součástí (každá představuje jednotlivou dimenzi). Pro každou dimenzi společenských norem jsem stanovil pět otázek – dvě interpretační a tři kvantifikační (viz obrázky níže). Dané otázky byly typově stejné, jelikož jsem chtěl prozkoumat celý spektrum norem a o dlouhé dotazníky nikdo nemá zájem.

Pomocí interpretačních otázek jsem se snažil dosáhnout jednotného chápání společenských norem respondenty a usnadnit vyhodnocení výsledků. Následně prostřednictvím kvantifikačních otázek jsem umožnil respondentům vyjádřit v peněžních jednotkách subjektivní hodnotu jednotlivých společenských norem. Respondent pomocí škály 0 až 5 zhodnotil intenzitu společenské normy a pak uvedl částku za kterou by se dané intenzity vzdal, resp. nabytí ji celou. Tudíž cena společenské normy se rovnala součtu obou částek.

**3) Závěrečná část** obsahuje poděkování a identifikační otázky, pomocí kterých jsem mohl zkoumat vliv jednotlivých faktorů jako je výše měsíční mzdy, věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání na cenu společenských norem.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Kompletní dotazník lze prohlédnout na adrese: <https://forms.gle/duXWA57mdditenPVA>

Obrázek 1: Dotazník – interpretační otázky

**Autonomie 1/8**

Od této části již se dotazník bude zabývat jednotlivými dimenzemi.

Jaký význam pro Vás má autonomie na pracovišti? \*  
(tj. samostatné rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority)

0 1 2 3 4 5

žádný ○ ○ ○ ○ ○ ○ podstatný

Jak organizace zajišťuje Vám autonomii? \*

- Flexibilita v rámci pracovních postupů
- Individuální kontrola plnění úkolů a samostatné plánování času.
- Flexibilní pracovní doba
- Jinak
- Nezajišťuje

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 2: Dotazník – kvantifikační otázky

Nakolik organizace naplňuje Vaši autonomii? \*

0 1 2 3 4 5

Žádná autonomie (0%) ○ ○ ○ ○ ○ Úplná autonomie (100%)

O kolik by se měl zvýšit Váš plat, abyste se své výchozí autonomie v práci vzdal? \*  
(uveďte číslou v Kč)

Your answer \_\_\_\_\_

O kolik byste byli ochotni snížit Váš plat, abyste ze své autonomie stávající získal \*  
autonomii úplnou (100%)?  
(uveďte číslou v Kč)

Your answer \_\_\_\_\_

Zdroj: vlastní zpracování

#### 6.4. Průběh šetření a sběr dat

Při sběru dat jsem osobně oslovoval LSP v Českých Budějovicích s prosbou o vyplnění elektronického dotazníku. Obešel jsem 11 firem a pro každou jsem nechal příručku, která obsahovala informace o výzkumu, ukázkou dotazníku a webový odkaz na elektronickou podobu.

Po dvou týdnech probíhajícího šetření se mi vrátilo pouze 4 vyplněné dotazníky. Rozhodl jsem se proto upomenout oslovené firmy emailem a po dalších dvou týdnech se mi již vrátilo celkem 27 dotazníků. Takováto nízká návratnost však nebyla postačující pro objektivní posouzení problematiky. Z toho důvodu jsem do výzkumu zapojil i jiné respondenty působící v oblasti služeb, zejména: pedagogy, zdravotní personál a manažery.

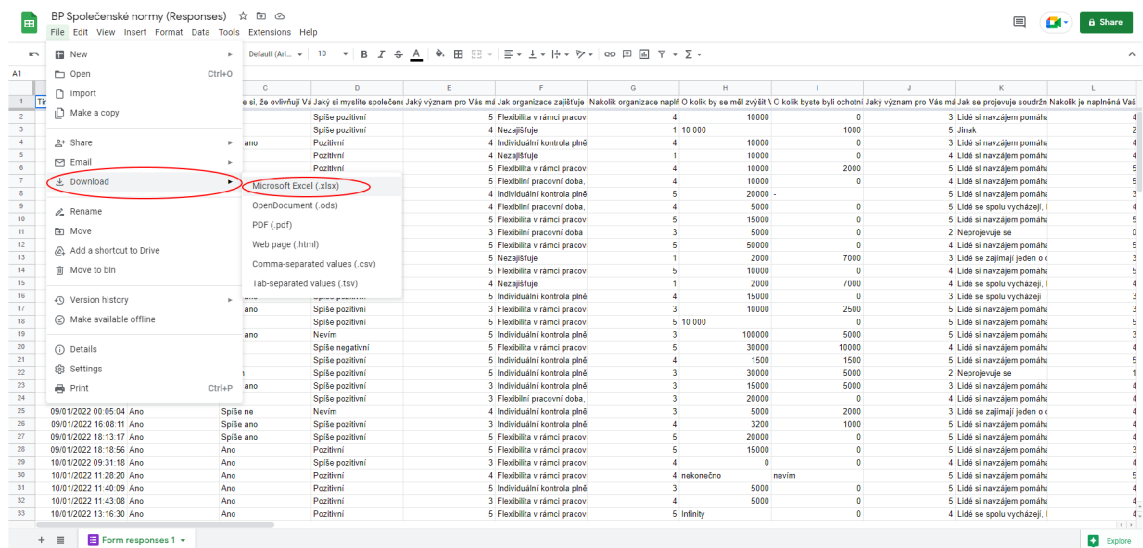
Po uplynutí dalšího měsíce jsem dotazníkové šetření ukončil. Celkově se mi podařilo nasbírat 51 vyplněných dotazníků, s čímž se již lze uspokojit.

## 7. Výsledky šetření a analýza dat

### 7.1. Příprava a úprava dat

Celou statistickou analýzu dat jsem zpracoval v Microsoft Excelu s využitím doplňku „Analýza dat“. Získaná z dotazníků data jsem nejprve vyexportoval z Google Forms do Excelu, kde jsem je začal zpracovávat.

Obrázek 3: Export dat z Google Forms



Zdroj: vlastní zpracování

Daným exportem mi vznikl Excelový sešit o 44 sloupcích a 52 řádcích včetně popisek, kde sloupce představovali jednotlivé otázky a řádky jednotlivé respondenty. Pro účely analýzy relevantními byly pouze kvantifikační údaje obsahující peněžní vyjádření respondentů (16 sloupců), které jsem zkopíroval na samostatný list a rozdělil podle příslušných dimenzí a identifikační údaje (4 sloupce), které jsem přiřadil dotyčným respondentům. Následně jsem jednoduchým součtem dvou částek zjistil cenu jednotlivých společenských norem.

Obrázek 4: Výpočet ceny společenských norem

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	<b>Autonomie</b>										
5	Dostat se na 0%	10000	10 000	10000	10000	10000	10000	20000	5000	15000	5000
6	Dostat se na 100%	0	1000	0	0	2000	0	0	0	0	0
7	Cena obyčejná	10 000	11 000	10 000	10 000	12 000	10 000	20 000	5 000	15 000	5 000

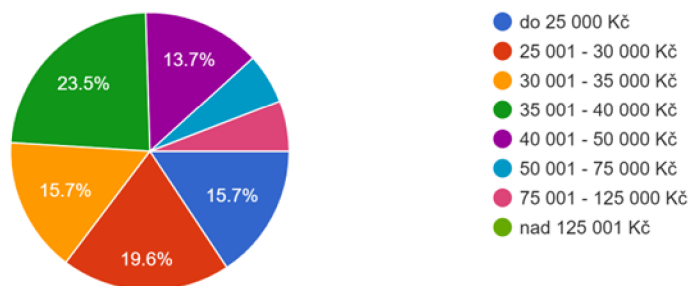
Zdroj: vlastní zpracování



Daná cena je představena kardinálním užitekem respondenta, tj. jednak jaký užitek mu přináší stávající intenzita společenské normy a jednak jaký užitek by mu přineslo případné nabytí stoprocentní intenzity.

Ovšem takové ceny ještě nejsou porovnatelné, jelikož mezi respondenty existuje značný rozdíl v mzdách. Takto lze mylně předpokládat, že např. respondent 1 a respondent 6 se autonomie cení stejně. Jenomže respondent 6 vydělává o 25% méně než respondent 1 a tudíž cena autonomie v 10 000 Kč tvoří značně větší část jeho příjmů.

Graf 1: Hrubá měsíční mzda respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Proto zjištěnou cenu je nutné znormovat mzdou. Pro výpočet jsem použil jednoduchou úměru pomocí mzdového průměru<sup>5</sup>. Samotný průměr jsem získal zprůměrováním mzdového rozmezí uvedeného v dotazníku (tedy pro rozmezí 25 001 – 30 000 Kč průměrnou mzdou je 27 500 Kč)<sup>6</sup> a následně spočítáním běžného průměru z takto upravených mezd respondentů.

Obrázek 5: Normování ceny společenské normy

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1 Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2 <b>Autonomie</b>											
5 Dostat se na 0%	10000	10 000	10000	10000	10000	10000	10000	20000	5000	15000	5000
6 Dostat se na 100%	0	1000	0	0	2000	0	0	0	0	0	0
7 Cena obyčejna	10 000	11 000	10 000	10 000	12 000	10 000	20 000	5 000	15 000	5 000	
8 Mzda	27500	20600	27500	27500	32500	20600	20600	27500	32500	37500	
9 Mzda průměr	38300										
10 Cena norm mzdou	13 927	20 451	13 927	13 927	14 142	18 592	37 184	6 964	17 677	5 107	

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>5</sup> Normovaná cena = (cena obyčejná \* mzdový průměr) / mzda jednotlivce

<sup>6</sup> Jako dolní hranici pro rozmezí do 25 000 Kč jsem použil minimální mzdu

Finální nezbytnou úpravou bylo odstranění extrémních hodnot, které se vyskytovali v nasbíraných datech. Využil jsem proto metodu hledání odlehklých měření pomocí standardizovaných odchylek<sup>7</sup>. Spočítal jsem hodnoty standardizovaných odchylek pro jednotlivé normované ceny a ty, které patřily do intervalu  $(-\infty; -3)$   $U(3; \infty)$  se považovali za extrémní a byly následně vyřazeny.

Obrázek 6: Vyřazení extrémních hodnot

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	<b>Autonomie</b>										
5	Dostat se na 0%	10000	10 000	10000	10000	10000	10000	20000	5000	15000	5000
6	Dostat se na 100%	0	1000	0	0	2000	0	0	0	0	0
7	Cena obyčejna	10 000	11 000	10 000	10 000	12 000	10 000	20 000	5 000	15 000	5 000
8	Mzda	27500	20600	27500	27500	32500	20600	20600	27500	32500	37500
9	Mzda průměr	38300									
10	Cena norm mzdou	13 927	20 451	13 927	13 927	14 142	18 592	37 184	6 964	17 677	5 107
11											
12	Směrodatná odchylna	11565,876									
13	Průměr norm. cena	17 753									
14	Extrémní hodnoty	-0,3	0,2	-0,3	-0,3	-0,3	0,1	1,7	-0,9	0,0	-1,1

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výsledku z takto upravených dat mi vznikla matice cen společenských norem, kterou jsem spolu s identifikačními údaji používal pro testování stanovených hypotéz.

Obrázek 7: Finální cenová matice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Respondent	Autonomie	Soudržnost	Důvěra	Pracovní tlak	Podpora	Uznání	Spravedlnost	Inovace
2	1	13 927	13 927	20 891	34 818	13 927	27 855	13 927	13 927
3	2	20 451	9 296	3 718	1 859	930	1 859		
4	3	13 927	20 891						13 927
5	4	13 927		8 356		2 785	9 749		
6	5	14 142	9 428	11 785	23 569	5 892	8 249	27 105	5 892
7	6	18 592	18 592	7 437	22 311	13 015	26 029	27 888	3 718
8	7	37 184	39 044			63 214			27 888
9	8	6 964	12 535	6 964	17 409	6 964	6 964	11 838	2 785
10	9	17 677	8 838	8 249	19 445	7 071	8 838	21 212	7 071
11	10	17 677	8 838	8 249	19 445	7 071	8 838	21 212	7 071

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>7</sup> Standardizovaná odchylna = (cena normována mzdou – průměrná normována mzda) / směrodatná odchylna. Zdroj: <http://home.ef.jcu.cz/~mrkvicka/vyuka/Statistikaslidy2en.pdf>

## 7.2. Jednovýběrový T-test

Ověření první hypotézy jsem provedl pomocí levostranné varianty jednovýběrového T-testu o střední hodnotě. Daný test umožňuje na hladině významnosti alfa statisticky porovnat střední hodnotu oproti stanovené hodnotě  $u$ .

Porovnával jsem tedy cenu jednotlivých společenských norem oproti pětina průměrné mzdy ( $u = 7\,660$  Kč) a stanovil následné hypotézy:

$H_{10}$ : společenské normy na pracovišti mají význam více než 1/5 mzdy zaměstnance.

$H_{1A}$ : společenské normy na pracovišti nemají význam více než 1/5 mzdy zaměstnance.

Obrázek 8: Jednovýběrový T-test o střední hodnotě

56	Levostranný test								
57	H0: $u > 7660$								
58	HA: $u = 7660$								
59									
60	Průměrná mzda	38 300							
61	$u$	7660							
62									
63		Autonomie	Soudržnost	Důvěra	Pracovní tlak	Podpora	Uznání	Spravedlnost	Inovace
64	Průměr	17 753	16 754	14 300	19 405	15 883	14 598	20 964	14 501
65	Směrodatná odch	11565,87599	9873,740906	11342,0825	11978,36534	16212,07839	10382,33905	10561,44527	10183,36943
66	Počet	45	41	39	33	43	39	37	38
67									
68	Testová statistika	5,853664466	5,897151755	3,856184305	5,832456071	3,32592152	4,173405126	7,862137977	4,141270513
69	alfa	0,05							
70	1-alfa	0,95							
71	Stupně volnosti	44	40	38	32	42	38	36	37
72	Kritický bod	1,680229977	1,683851013	1,68595446	1,693888748	1,681952357	1,68595446	1,688297714	1,68709362
73									
74	Pokud	Testová statistika >		Kritický bod	tak	Zamítáme HA			
75									
76	Výsledek	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA	Zamítáme HA

Zdroj: vlastní zpracování

Z daného testu vyplývá, že na hladině významnosti 5% nezamítáme  $H_{10}$ , což znamená že význam každé zkoumané společenské normy je větší než 20% mzdy zaměstnance.

## 7.3. Dvouvýběrový T-test

Ověření druhé hypotézy, zda jsou jednotlivé normy zaměstnanci ceněny stejně jsem provedl pomocí dvouvýběrového T-testu s rovností, resp. nerovností rozptylů. Daný test umožňuje zjistit, zda je rozdíl středních hodnot z obou výběrů roven nule nebo jinými slovy, zda existuje rozdíl mezi středními hodnotami na stanovené hladině významnosti.

Porovnával jsem tedy mezi sebou jednotlivé dvojice společenských norem (celkem 28 srovnání) a platily pro ně následující hypotézy:

$H_{20}$ : jednotlivé normy jsou zaměstnanci ceněny stejně.

$H_{2A}$ : jednotlivé normy nejsou zaměstnanci ceněny stejně.

Předtím samotným T-testem jsem ještě musel pomocí dvouvýběrového F-testu zjistit, zda se bude jednat o variantu T-testu s rovností či nerovností rozptylů.

Obrázek 9: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl

	<i>Autonomie</i>	<i>Soudržnost</i>
Stř. hodnota	17752,531	16753,5216
Rozptyl	133769487	97490759,5
Pozorování	45	41
Rozdíl	44	40
F	1,3721248	
P(F<=f) (1)	0,156645	
F krit (1)	1,6780768	
alfa	0,05	
p >= alfa	shodné	
p < alfa	neshodné	
p-hodnota		alfa
0,157 >		0,05
	<b>SHODNÉ</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

V případě Autonomie a Soudržnosti rozptyly výběrů jsou na hladině významnosti 5% shodné, tudíž se použije oboustranný dvouvýběrový T-test s rovností rozptylů.

Obrázek 10: Dvouvýběrový T-test s rovností rozptylů

	<i>Autonomie</i>	<i>Soudržnost</i>
Stř. hodnota	17752,5312	16753,52159
Rozptyl	133769487	97490759,47
Pozorování	45	41
Společný rozptyl	116493903	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	84	
t Stat	0,42871336	
P(T<=t) (1)	0,33461463	
t krit (1)	1,66319668	
P(T<=t) (2)	0,66922926	
t krit (2)	1,98860967	
Testová statistika	0,429	
Kritický obor	(-∞; -t krit 2) ∪ (+t krit 2; ∞)	
Testová statistika je mimo kritický obor		
<b>Nezamítáme H0</b>		
Tedy mezi středními hodnotami <b>NENÍ</b> významný rozdíl		

Zdroj: vlastní zpracování

Z testu plyne, že na hladině významnosti 5% nezamítáme  $H_0$ , a tudíž střední hodnoty Autonomie a Soudržnosti jsou zaměstnanci ceněny stejně.

Stejným způsobem jsem postupoval pro ostatní normy a došel k závěru, že  $H_0$  platí pro všechny dvojice norem, kromě následujících:

- Spravedlnost-Uznání – Spravedlnost se cení o 44% více než Uznání.
- Spravedlnost-Inovace – Spravedlnost se cení o 45% více než Inovace.
- Spravedlnost-Důvěra – Spravedlnost se cení o 47% více než Důvěra.

Tyto rozdíly jsou také patrné z průměrných cen společenských norem.

Tabulka 4: Ceny společenských norem

	Průměrná cena společenské normy	Procenta ze mzdy
<b>Spravedlnost</b>	<b>20964</b>	55%
<b>Pracovní tlak</b>	<b>19405</b>	51%
<b>Autonomie</b>	<b>17753</b>	46%
<b>Soudržnost</b>	<b>16754</b>	44%
<b>Podpora</b>	<b>15883</b>	41%
<b>Uznání</b>	<b>14598</b>	38%
<b>Inovace</b>	<b>14501</b>	38%
<b>Důvěra</b>	<b>14300</b>	37%

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je však nezbytné podotknout, že daná čísla jsou poněkud přehnaná. Důvodem je skutečnost, že výzkumné subjekty nebyli vystavené reálnému experimentu, ale pouze dotazníkovému šetření, a tudíž jednotlivé ceny stanovili na základě svých pocitů. Skutečné částky by byly mnohem nižší, nicméně lze tvrdit, že poměry mezi jednotlivými normami zůstanou podobné.

#### 7.4. ANOVA: jeden faktor

Zbývající hypotézy se týkaly vlivu jednotlivých demografických faktorů, tj. pohlaví, věku, vzdělání a výší mzdy, na cenu společenských norem. Tyto hypotézy jsem ověřoval pomocí jednofaktorové ANOVY, která slouží k testování průkaznosti rozdílu mezi průměry vypočtenými z výběrů na sobě nezávislých. Provedl jsem čtyři analýzy pro hypotézy  $H_3$  až  $H_6$ , ke kterým jsem stejným způsobem stanovil alternativní hypotézy.

Nejprve jsem roztřídil data na základě identifikačních skupin a spočítal jejich absolutní odchylky od průměru.

Obrázek 11: Příprava dat pro jednofaktorovou ANOVU

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
		středoškolské bez maturity	středoškolské s maturitou	vysokoškolské bakalářské	vysokoškolské magisterské	vysokoškolské doktorské		AO středoškolské bez maturity	AO středoškolské s maturitou	AO vysokoškolské bakalářské	AO vysokoškolské magisterské	AO vysokoškolské doktorské
55	VZDĚLÁNÍ	38 300	6 352	19 150	13 258	29 944		0	7268,955284	4754,896695	4296,844612	3168,223912
56			17 198	16 248	9 192	7 071			3576,513972	1853,381544	8362,53692	19704,64322
57			11 785	8 705	21 278	19 887			1836,686177	5890,55785	3723,240858	6888,87399
58			10 574	41 833	16 384	40 853			3046,969038	27437,42097	1170,648031	14077,92088
59			17 363	9 053	33 832	32 981			3741,365105	5342,376032	16277,12975	6205,143104
60			13 037	12 300	16 916	14 426			584,5707929	2094,910997	638,7035865	12349,07912
61			16 278	5 822	29 789	40 853			2656,198438	8573,503305	12234,35197	14077,92088
62			16 384	11 235	9 360	28 189			2763,103778	3180,436638	8194,97442	1413,387549
63				7 234	9 498					7160,65886	8056,13692	
64				11 426	38 300					2988,936638	20745,46308	
65				2 809	18 105					11586,43664	550,9176256	
66				33 425	8 937					19030,35124	8617,870253	
67				12 099	13 660					2295,785123	3894,203587	
68				13 140	13 852					1255,257151	3702,703587	
69				11 448	10 958					2947,191217	6596,481364	
70												
71												
72	Průměr	38 300	13 621	14 395	17 555	26 775						

Zdroj: vlastní zpracování

Zde obdobně jako u dvouvýběrového T-testu testování středních hodnot předcházela analýza rozptylu na základě absolutních odchylek.

Obrázek 12: Analýza rozptylu pomocí Levenova testu

Levenův test						
Anova: jeden faktor						
Faktor						
Výběr	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl		
AO středoškolské bez ma	1	0	0	#####		
AO středoškolské s matu	8	25474,36258	3184,295323	3742624,913		
AO vysokoškolské bakal	15	106152,1009	7076,806726	53461805,2		
AO vysokoškolské magis	15	107062,2066	7137,480437	33135605,78		
AO vysokoškolské dokto	8	77885,19266	9735,649082	39554460,11		
ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	222433731,3	4	55608432,83	1,541168913	0,207827918	2,594263
Všechny výběry	1515443349	42	36081984,5			
Celkem	1737877080	46				
Pokud	F	<	F krit	tak	Nezamítáme H0	
	p	>	alfa	tak	Nezamítáme H0	
F	<	F krit	tedy ->	<b>Nezamítáme H0</b>		
p	>	alfa	tedy ->	<b>Nezamítáme H0 na hlad. Význ. 0,05</b>		
<b>Rozptyly výběrů nevykazují velké rozdíly</b>						

Zdroj: vlastní zpracování

Z dané analýzy plyne, že na hladině významnosti 5% jsou rozptyly výběrů shodné a na základě těchto výsledků lze testovat střední hodnoty.

Obrázek 13: ANOVA test středních hodnot

Anova: jeden faktor						
Faktor	Výběr	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl	
středoškolské bez maturity		1	38300	38300	#####	
středoškolské s maturitou		8	108970,412	13621,30156	15330895,43	
vysokoškolské bakalářské		15	215926,55	14395,1033	107120226,7	
vysokoškolské magisterské		15	263318,054	17554,53692	87718063,27	
vysokoškolské doktorské		8	214203,3	26775,41245	147877732,2	
ANOVA						
Zdroj variability	SS	Rozdíl	MS	F	Hodnota P	F krit
Mezi výběry	1378849137	4	344712284,2	3,740873651	0,010832125	2,594263371
Všechny výběry	3870196453	42	92147534,6			
Celkem	5249045590	46				
Pokud	F	<	F krit	tak	Nezamítáme H0	
	p	>	alfa	tak	Nezamítáme H0	
F	>	F krit	tedy ->	<b>Zamítáme H0</b>		
p	<	alfa	tedy ->	<b>Zamítáme H0 na hlad. Význ. 0,05</b>		
<b>Mezi cenou norem jsou významné rozdíly</b>						

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testu ukazují, že mezi středními hodnotami výběrů je průkazný rozdíl, tudíž nejvyšší dosažené vzdělání má vliv na cenu společenských norem.

Rozhodl jsem se navíc Tukeyovým testem zjistit mezi kterými dvěma výběry tyto rozdíly jsou.

Obrázek 14: Tukeyův test

B145 : $\times \checkmark fx$ = $\$A145-B\$143$						
	A	B	C	D	E	F
139	Tukeyův test					
140	<b>Rozdíly průměrů</b>					
141		38300	13621,3016	14395,1033	17554,53692	26775,41245
142						
143		38300	13621,3016	14395,1033	17554,53692	26775,41245
144	38300	0	24678,6984	23904,8967	20745,46308	11524,58755
145	13621,30156	-24678,6984	0	-773,8017425	-3933,235358	-13154,11089
146	14395,1033	-23904,8967	773,801742	0	-3159,433615	-12380,30915
147	17554,53692	-20745,4631	3933,23536	3159,433615	0	-9220,875532
148	26775,41245	-11524,5875	13154,1109	12380,30915	9220,875532	0

B154  $\times$   $\checkmark$   $f_x$  =ODMOCNINA(\$B\$151 / 2 \* (1/\$A154 + 1/B\$152))

	A	B	C	D	E	F
149	<b>Upravené směrodatné chyby</b>					
150	<b>Jmenovatel statistiky</b>					
151	MSE	92147534,6				
152	Počet	1	8	15	15	8
153		1				
154		8	7199,513054			
155		15	7010,374583	2971,66711		
156		15	7010,374583	2971,66711	2478,541703	
157		8	7199,513054	3393,883	2971,667108	2971,667108

B162  $\times$   $\checkmark$   $f_x$  =B145/B154

	A	B	C	D	E	F
159	<b>Hodnoty testové statistiky</b>					
160		středoškolské bez maturity	středoškolské s maturitou	vysokoškolské bakalářské	vysokoškolské magisterské	vysokoškolské doktorské
161	středoškolské bez maturity					
162	středoškolské s maturitou	-3,42782883				
163	vysokoškolské bakalářské	-3,40993144	0,26039314			
164	vysokoškolské magisterské	-2,95925173	1,32357872	1,274714729		
165	vysokoškolské doktorské	-1,60074542	3,87582922	4,166115752	3,102930173	
166						
167	Kritická hodnota	4,03	qtukey(0.95, 5, 42)			

Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím takovéhoho zdlouhavého výpočtu jsem zjistil hodnotu jednotlivých testových statistiky, kterou jsem následně porovnal s kritickou hodnotou.

Pokud absolutní hodnota testové statistiky je větší, než kritická hodnota znamená to, že určitá dvojice má významný rozdíl ve svých průměrech. V mém případě se jedná o dvojici *Vysokoškolské bakalářské – Vysokoškolské doktorské*, u které jsem zjistil, že absolventi doktorských programů si cení společenských norem o 86% procent více než jejich mladší kolegové.

Stejným způsobem jsem provedl ANOVA test pro mzdu, pohlaví a věk, avšak v těchto případech se vliv na cenu společenských norem vůbec nepotvrdil.



## 8. Interpretace výsledků a návrh manažerského postupu

Výše uvedená analýza prokazuje, že společenské normy na pracovišti mají podstatný význam pro zaměstnance terciární sféry.

Pro řídicí pracovníky to znamená, že není od věci takovéto normy zahrnout do své politiky. Jejich uplatňováním lze zvýšit motivaci, angažovanost a loajalitu zaměstnanců, což přinese firmě dlouholetou prosperitu. Dané zavedení navíc není ekonomicky zatěžující, jelikož jsem se zabýval normami, na které není třeba vynakládat reálné peníze (jedná se tedy pouze o náklady oportunitní).

V rámci společenských norem doporučuji se primárně zaměřit na dimenzi spravedlnosti, např. na nestrannost či dodržení svých závazků a slibů. Následně se věnovat autonomii, soudržnosti, pracovnímu tlaku či podpoře a teprve v poslední řadě uznání, inovaci a důvěře.

Ve vztahu k demografickým údajům chci zrekapitulovat, že pohlaví, věk, výše mzdy a dosažené vzdělání zaměstnance nemají zásadní vliv na společenské normy. Jedinou výjimku však tvoří absolventi doktorského studia, kteří si společenských norem cení téměř dvakrát více oproti absolventům bakaláře.

Nejvhodnějším stylem řízení je tudíž takový, který se nejvíce podobá **demokratickému**.

## 9. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést výzkum v oblasti behaviorální ekonomie týkající se společenských norem a posoudit význam společenských vztahů na pracovišti.

V teoretické části jsem se zabýval existujícím konfliktem mezi ortodoxními a heterodoxními ekonomickými školami. Popsal jsem neoklasickou a behaviorální ekonomii jakožto hlavní představitelky jednotlivých škol a znázornil jsem jejich rozdíly. V neposlední řadě jsem se zabíral problematikou společenských norem v behaviorální ekonomii a managementu.

Účelem praktické části bylo zjistit cenu společenských norem a posoudit jejich význam ve firmách působících v oblasti služeb. Výzkum jsem prováděl pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zvolených firem. Společenské normy pro daný výzkum jsem vymezil prostřednictvím osmi dimenzí vnímání psychologického klimatu D. Koyse a T. DeCotiise.

Celkem se podařilo nasbírat 51 vyplněných dotazníků, které pak byly podrobeny statistické analýze.

Data z dotazníků jsem analyzoval v Microsoft Excelu s využitím doplňku „Analýza dat“. Předem stanovené hypotézy jsem ověřoval prostřednictvím následujících testů:

- Jednovýběrový levostranný T-test pro testování cen jednotlivých společenských norem oproti pětina mzdě zaměstnance (hypotéza  $H_{10}$ ).
- Dvouvýběrový T-test s rovností, resp. nerovností rozptylů pro vzájemné porovnání společenských norem (hypotéza  $H_{20}$ ).
- ANOVA test pro testování, zda demografické faktory, tj. pohlaví, věk, výše mzdy a nejvyšší dosažené vzdělání mají vliv na cenu společenských norem (hypotézy  $H_{30}$  až  $H_{60}$ ).

Výsledky vyplývající z dané analýzy jsem následně interpretoval vzhledem k manažerským postupům ve firmě a navrhnul konkrétní řešení.

## SHRNUTÍ

Tato bakalářská práce se zabývá společenskými normami a vztahy na pracovišti z pohledu behaviorální ekonomii. Teoretická část definuje základy behaviorální ekonomie ve srovnání s klasickou a neoklasickou ekonomikou, a vysvětluje existující konflikt mezi těmito ekonomickými školami. Na daná východiska následně navazuje přehled současných studií k vybrané problematice.

Cílem praktické části je zjistit cenu společenských norem na pracovišti prostřednictvím analýzy sociálních vztahů v organizacích. Výzkum je založen na dotazování zaměstnanců napříč různými organizacemi v rámci České republiky a zaměřuje se na terciární sektor. Data z průzkumu jsou analyzována pomocí jednovýběrového T-testu a dvouvýběrového T-testu. Následně je implementována jednofaktorová ANOVA, která analyzuje závislost mezi cenou společenských norem a specifickými faktory.

V závěru jsou výsledky výzkumu interpretovány vzhledem k manažerským postupům ve firmě.

**Klíčová slova:** behaviorální ekonomie, společenské normy, sociální normy, pracovní motivace, sociální vztahy na pracovišti, řízení lidských zdrojů.

## SUMMARY

The thesis deals with social norms and relationships at workplace in concept of behavioural economics. The theoretical part defines the bases of behavioural economics in comparison with classical and neoclassical economics and explains existing conflict between those economics schools. The bases are subsequently followed up by an overview of current studies on selected problems.

The aim of the practical part is to determine the cost of the social norms at workplace through analysing social relationships in organizations. The research is based on surveying employees across different organizations within the Czech Republic and focuses on tertiary sector. The data of the survey are analysed by means of One Sample T-test and Two Sample T-test. Furthermore, the One-way ANOVA is implemented to analyse the dependence between the cost of the social norms and the specific factors.

In conclusion, the results of the survey are interpreted with respect to managerial approach.

**Keywords:** behavioural economics, social norms, work motivation, social relationships at workplace, HR management.

## Seznam použité literatury

- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma: proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí : iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Praha: Práh.
- Ariely, D. (2011). *Jak drahá je intuice: proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. Praha: Práh.
- Ariely, D. (2022). About Dan [Online]. Retrieved from <https://danariely.com/all-about-dan/>
- Becker, G. (1978). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago ; London: The University of Chicago Press.
- Caplan, B. (2010). *Mýtus racionálního voliče: proč v demokracii vítězí špatná politika*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny.
- Colander, D. (2000). The Death of Neoclassical Economics [Online]. *Journal of the History of Economic Thought*, 22(2), 127-143.  
<https://doi.org/10.1080/10427710050025330>
- Elster, J. (2008). *Reason and Rationality* [Online]. Princeton University Press.  
<https://doi.org/10.1515/9781400833177>
- Friedman, M. (1997). *Metodologie pozitivní ekonomie*. Praha: Grada Publishing.
- Hechter, M., & Opp, K. (2001). *Social Norms*. New York: Russell Sage Foundation.  
Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610442800>
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk [Online]. *Econometrica*, 47(2). <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate [Online]. *Human Relations*, 44(3), 265-285.  
<https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Lazear, E. (2000). Economic Imperialism [Online]. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(1), 99–146. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/2586936?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2586936?seq=1#metadata_info_tab_contents)

- Melé, D., & Cantón, C. (2014). The Homo Economicus Model [Online]. In D. Melé & C. Cantón, *Human Foundations of Management* (pp. 9-29). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137462619\\_2](https://doi.org/10.1057/9781137462619_2)
- Řehoř, P., Adamová, M., Krninská, R., Rolínek, L., Pech, M., & Vrchota, J. (2018). *Management* [Online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Retrieved from <http://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF>
- Sent, E. (2004). Behavioral Economics: How Psychology Made Its (Limited) Way Back Into Economics [Online]. *History of Political Economy*, 36(4), 735-760. <https://doi.org/10.1215/00182702-36-4-735>
- Simon, H. (1986). Rationality in Psychology and Economics [Online]. *The Journal of Business*, 59(4), S209–S224., 59(4), 209-224. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2352757>
- Smith, A. (1958). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury.
- Smith, A. (2005). *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut.
- Sussman, N. (2021). A Medieval Homo Economicus? [Online]. *Capitalism: A Journal of History and Economics*, 2(2), 527-566. <https://doi.org/10.1353/cap.2021.0012>
- Špecián, P. (2012). From Mises to Schutz. A Question of Apriorism in Economics [Online]. *Politická ekonomie*, 60(3), 395-410. <https://doi.org/10.18267/j.polek.848>
- Špecián, P. (2015). Potřebuje ekonomie psychologii? [Online]. *Teorie vědy / Theory of Science*, 37(3), 279–301. Retrieved from <https://teorievedy.flu.cas.cz/index.php/tv/article/view/264/331>
- Thaler, R. (2017). *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo.
- Thaler, R. (2018). Behavioral Economics from Nuts to ‘Nudges’ [Online]. *Chicago Booth Review*. Retrieved from <https://www.chicagobooth.edu/review/behavioral-economics-nuts-nudges>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability [Online]. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2352759>

Vrchota, J. (2016). *Projektový management* [Online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Retrieved from <http://omp.ef.jcu.cz/index.php/EF>

Whitehead, M., Jones, R., Howell, R., Lilley, R., & Pykett, J. (2014). Nudging all over the World: Assessing the Global Impact of the Behavioural Sciences on Public Policy [Online]. *Economic and Social Research Council*, 1-39. Retrieved from <https://changingbehaviours.files.wordpress.com/2014/09/nudgedesignfinal.pdf>

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Postoje manažera .....	18
Tabulka 2: Osm dimenzí vnímání psychologického klimatu .....	21
Tabulka 3: Stanovené společenské normy .....	22
Tabulka 4: Ceny společenských norem .....	32

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Dotazník – interpretační otázky .....	25
Obrázek 2: Dotazník – kvantifikační otázky .....	25
Obrázek 3: Export dat z Google Forms .....	27
Obrázek 4: Výpočet ceny společenských norem .....	27
Obrázek 5: Normování ceny společenské normy .....	28
Obrázek 6: Vyřazení extrémních hodnot .....	29
Obrázek 7: Finální cenová matice .....	29
Obrázek 8: Jednovýběrový T-test o střední hodnotě .....	30
Obrázek 9: Dvouvýběrový F-test pro rozptyl .....	31
Obrázek 10: Dvouvýběrový T-test s rovností rozptylů .....	31
Obrázek 11: Příprava dat pro jednofaktorovou ANOVU .....	33
Obrázek 12: Analýza rozptylu pomocí Levenova testu .....	33
Obrázek 13: ANOVA test středních hodnot .....	34
Obrázek 14: Tukeyův test .....	34

### Seznam grafů

Graf 1: Hrubá měsíční mzda respondentů .....	28
--	----



## Seznam příloh

*Příloha 1: Vypracována analýza v Microsoft Excelu (soubor .xlsx)*