

Milí čtenáři,

Změna individuálního chování je těžký úkol. Zeptejte se někoho, kdo si dal novoroční předsevzetí, že zhubne, bude víc jezdit na kole nebo že přestane kouřit. V managementu mobility máme k zajištění udržitelnějšího dopravního chování mnoho strategií postavených na postizích a prosazování. Nicméně zkušenosti ukazují, že lidé jsou ke změnám lépe motivováni, pokud jsou oceňováni, ne trestáni, a to proto, že ocenění vytváří pozitivní představy spojené s novým druhem chování. Správná je kombinace odměňování i postihů – jak velmi dobře ukazují naše [e-aktuality na téma Push&Pull](#). Ovšem existuje mnoho příkladů, které se zaměřují jen na odměňování. V těchto e-aktualitách se budeme zabývat odměňováním a mechanismy, které jsou s ním spojeny.

Odměny jako spouštěč správné motivace



Pokud si přejeme změnit chování, musí do změny vstoupit tři prvky: lidé musí mít schopnost, příležitost a motivaci ke změně (viz [NBS report on Driving Social Change](#)).

Pro spuštění motivace je výborným nástrojem právě odměňování. Odměny můžeme rozdělit na vnější, které jsou mimo jednotlivce a na vnitřní, které zahrnují pocity zábavy, získání dovednosti a pocit vlastní výkonnosti. Takové pocity zažíváme, když se blížíme dosažení kýžené změny. Odměny mohou být materiálního rázu (peníze, potraviny, ceny) nebo virtuální (umístění v soutěži, pozitivní zpětná vazba).

Odměny jako ekonomický přínos



Spitsmijden-projects in the Netherlands

Patně největší systematická snaha o analýzu potenciálu odměňování jako politického nástroje pro změnu dopravního chování, byla v projektu zacíleném na usměrnění provozu v dopravní špičce, který byl zahájen v roce 2006 a probíhá dosud. Tyto experimenty jsou označovány jako projekt [Spitsmijden](#). Vybraným cestujícím je nabídnuta odměna 2 až 7 Euro denně, pokud pro svoje cesty zvolí jiný čas než dopravní špičku. [Výzkumná zpráva](#) ukazuje, že pobídky tohoto druhu mají velký dopad na dopravní chování, kdy přibližně 20-50 procent účastníků buď změni svůj čas odjezdu, trasu nebo (méně často) změni přímo dopravní prostředek. Metoda vyhýbání se dopravním špičkám je efektivní a díky svému dobrovolnému charakteru je také přijímána pozitivněji než tradiční zpoplatnění silničních komunikací, vyvolávající negativní tlak formou poplatku, s cílem dosáhnout stejného výsledku. Po ukončení období odměňování se však většina účastníků vrací ke svému původnímu chování. Stejně projevy je možné pozorovat také v několika projektech odměňování [za bezpečné dopravní chování](#).

Velmi známý je také program finančně odměňující chytrou volbu dopravního prostředku [Travel Smart Rewards programme](#), který zavedli v Singapuru, aby motivovali pravidelně dojíždějící osoby veřejnou dopravou a ulevili tak dopravní špičce. Iniciativa Travel Smart zahrnuje bezplatné jízdenky na vlaky, které ráno míří do stanic ve vnitřním městě před 7.45. Tento program také uděluje dojíždějícím body podle toho, kdy a jak daleko cestují vlakem, s připsáním více bodů, pokud se daná cesta uskuteční mimo dopravní špičku. Některé firmy jsou nápomocny také tím, že svým zaměstnancům umožňují pružnou pracovní dobu, práci z domova a telekonference, nebo nabízejí různé akce, jako je jóga pro ranní ptáčata nebo hodiny fitness ve městě (viz naše e-aktuality na [New way of working](#)).

Méně přímou cestou pro odměňování změn chování je nabídka daňových výhod všem, kteří dojíždějí udržitelným způsobem. V [Portugalsku](#) je letos z daní odečítána celková hodnota DPH (6%), která byla odvedena z plateb za jízdné na veřejnou dopravu, což je pobídkou k tomu, aby lidé využívali veřejnou dopravu spíše než individuální automobilovou dopravu. Plátcí daně si tedy mohou nechat DPH proplatit zpět ze všech jízdenek na veřejnou dopravu. Jiným příkladem jsou odpočty na základě kilometrů ujetých na jízdním kole.

Odměny jako oslava změn dopravního chování



Pokud bychom my všichni byli velmi racionálně uvažující bytosti, byli bychom velmi jednoduše přesvědčeni, abychom se pohybovali na kole, pěšky nebo spolujízdu v případě, že by nás za to někdo dlouhodobě odměňoval. Ovšem způsob, jak se přepravujeme je emocionální a praktickou volbou – mnohem víc než snahou uspořit nebo získat finance. Ideálně by to také měla být morální volba, protože používání osobních automobilů našemu životnímu prostředí škodí, přičemž však nabízí určité výhody jednotlivcům. Altruistické a environmentální důvody dávají pevnější základ pro udržitelné dopravní chování než důvody egoistické (viz [Mean or green: which values can promote stable pro-environmental behavior?](#)). Do projektu Spitsmijden pouze 33% osob vstoupilo kvůli slíbené odměně, zatímco 43% se zúčastnilo proto, aby pomohli řešit dopravní zácpy v daných lokalitách ([van der Knaap & Kraus, 2009](#), odkaz je v holandštině). Takže i odměňování má své hranice dlouhodobého efektu a musíme velmi dobře zvážit, jak tuto metodu využívat.

Denní rutinní chování směřuje ke zvyku, tj. k vzorcům chování, které jsou spouštěny okolnostmi a časem (viz také článek z Velké Británie [National Social Marketing Centre](#)). Vzdát se zlozvyků může být utrpením. Právě proto potřebujeme **odměňovat sami sebe za každý malý krok dopředu**, zejména na začátku procesu. Odměny, které odpovídají přáním a motivacím osoby, mohou pomoci změnit návyk a vytvořit nový vzorec chování. Pokaždé, když získáme odměnu, posiluje to žádoucí nový vzorec chování. Když se cítíte dobře jednou, je jednodušší cítit se dobře i podruhé. Myslete na odměnu a to vás udrží jako palivo na nové cestě ke změně. Když oslavíme změnu chování odměnou, tím uznáváme svůj výsledek, motivujeme se k vytrvalosti a budujeme si sebevědomí. Právě sebevědomí je klíčem k tomu, abychom v dané změně pokračovali, protože nám dává odvahu jít kupředu a dál se snažit.

Jak je vidět, tento pohled na odměňování nemá nic společného s ekonomickými výhodami.

Dárky versus peníze



Dárky, které účastníci dostanou, jsou pro ně větším uspokojením a motivací než finanční ohodnocení. Když se jich však zeptáte, většina lidí preferuje peníze (viz [Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives](#)).

Zdá se, že lidé raději přijímají větší finanční částky než malé (viz [Pay enough or don't pay at all](#)). Když však nabídnete víc dalších odměn, lidé už je tolik nevnímají. Přidaná hodnota dalších odměn tkví v tom, jakou částku už dotyčný získal předtím. Tak např. v projektu Spitsmijden další odměny získané za časté vyhýbání se dopravním špičkám mělo nižší dopad na chování než odměny, kdy se účastník snažil vyhnout dopravní špičce jen málokrát za týden. ([Ben-Elia & Ettema](#)).

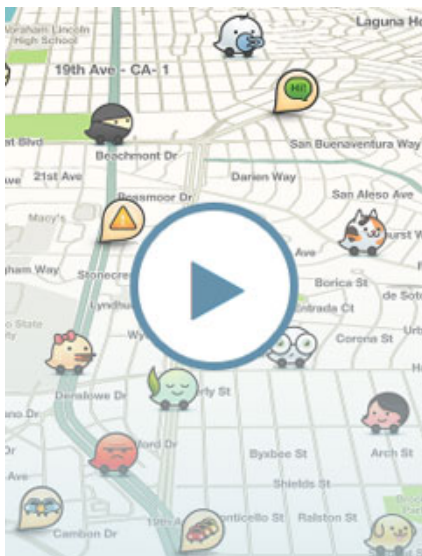
Odměna za změnu lidského chování byla v odborné literatuře, učebnicích i médiích už několikrát probírána i zpochybňována. Psalo se, že podřívá vnitřní motivaci pro kýženou změnu. Na toto téma existuje analýza [analysis of a quarter century of research](#), která prokázala, že pokud je odměňování prováděno správně, k tomuto negativnímu efektu vůbec nemusí dojít. Frey ve svém článku [Motivation as a limit to pricing](#) předkládá, že nejdůležitějším rysem duševních reakcí spotřebitelů není velikost odměny, ale úroveň, do které odměna oceňuje vnitřní motivaci aktéra. Pokud je pobídka vnímána jako známka souhlasu, tak posiluje; pokud je ale vnímána jako platba, oslabuje vnitřní motivaci.

Odměňování pomocí technologie

Hodně aplikací a online nástrojů vzniklo proto, aby pomocí odměňování podpořily udržitelné dopravní chování. Mohou to být fyzické odměny jako ceny a slevy nebo virtuální odměny podle pravidel gamifikace. **Gamification** je užitečný nástroj, který spouští změnu chování a způsobuje to, že systém změny chování se odměňuje sám v sobě. Funguje už díky jednoduchému důvodu: může proměnit jednoduchý a nudný každodenní úkol v zábavnou činnost, ať už nabídkou virtuální odměny, jako je zdravá soutěž s jinými účastníky, umístění nebo smysl pro výkon.

Zde přinášíme pár příkladů gamifikace a aplikací založených na odměňování:

- **Waze**, největší společenská aplikace zaměřená na dopravní provoz a navigaci;
- Projekt **Chromaroma**, londýnská Oyster card formou cestovní soutěže;



Klikněte na obrázek a podívejte se na Waze

- **Mobi**, systém, který cílí na změnu dělby přepravní práce pomocí gamifikace, propagující chytrou mobilitu zaměstnancům,
- **Tripzoom**, aplikace ke zlepšení osobní mobility a sdílení informací a
- **CO2 Fit**, aplikace, která měří CO generované uskutečněnými cestami a odměňuje aktivní a nízko-emisní cesty pomocí Recoins.
- Veřejná aplikace **La'Zooz**, která byla loni pilotně spuštěna v Izraeli, zavádí novou virtuální měnu, pod názvem zooz, kterou můžete získat tak, že budete převážet jiné cestující formou spolujízdy a můžete ji pak využít k platbě za cesty spolujízdy.
- Některé další příklady jsou **Bounts**, **Better Points** a **CleanSpace** ve Velké Británii, **GreenApes** ve Florencii nebo **Biko** v Kolumbii.

Závěr



Finanční odměny mohou být silným nástrojem pro krátkodobou změnu chování. Ovšem odměny, které vytvoří pozitivní přístup a vedou k určitému kýženému chování a oceňují každý malý krok směrem ke změně, zvýší šanci na trvalejší změnu. Takové odměny musí odrážet osobní přání a posilovat sebevědomí a vnitřní motivaci účastníka. Takže zatímco velmi atraktivní odměny dají lidem další impuls, aby se zapojili do projektu změny, je hodnotné investovat také do virtuálních odměn a podpořit účastníky, aby oslavili svoje vlastní malé úspěchy a dopřáli si něco malého dle vlastního výběru.

Na cestě ke změně chování je mnoho překážek – např. lidé se velmi liší a v průběhu času se mění také jejich hranice a přístupy, takže co funguje pro jednu skupinu v určité době, nebude fungovat u jiné skupiny v jiných podmínkách a v jiné době. Stále však existuje velká řada možností – a je prokázáno, že odměny hodně pomohou v kombinaci s postihy a vynucovacími opatřeními, které se díky odměnám stanou efektivnějšími a snazšími k realizaci.

Nadcházející události

- **UITP Global Public Transport Summit**
15.-17.května 2017 – Montréal, Kanada
<http://www.uitpsummit.org>
- **ECOMM 2017**
31.května – 2.června 2017 – Maastricht, Nizozemí
<http://www.ecomm2017.com> – první registrace do 31.března!

Pro více událostí, prosím navštivte náš kalendář [EPOMM calendar](#).

