

## Ekonómie veřejného sektoru

Michal Šoltés

PF UK 2022/2023

29.04.2023



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Ekonómie veřejného sektoru

- 1 Ekonomie blahobytu
- 2 Reálne veřejného sektoru a stručná metodologie
- 3 Daně
- 4 Organizace veřejného sektoru



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## O čem bude Ekonomie veřejného sektoru?

- Role veřejného sektoru v ekonomice
  - Kdy a proč potřebujeme (chceme) stát a veřejný sektor?
  - Jak velký je veřejný sektor?
  - Jak daně ovlivňují ekonomické chování domácností a firem?
  - Jak nastavit daně optimálně?
- Ekonomické problémy veřejného sektoru
  - Proč nejde veřejný sektor spravovat stejně jako soukromý sektor?



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Organizace kurzu

- Hodnocení
  - písemná zkouška na konci semestru (60 bodů)
  - zadání na doma (25 + 5 bodů)
  - kvízy na konci hodiny (10 bodů)



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Materiály

- Stiglitz, J.E. (2015) Economics of the Public Sector, 4. Edition
- Mirrlees et al: Tax by Design: The Mirrlees Review (Institute for Fiscal Studies 2010)
- Materiály z přednášek
- Přednášky public economics (public finance) z jiných škol
  - Raj Chetty (Harvard University) [zde](#)
  - Nathaniel Hendren (Harvard University) [zde](#)
  - Stefanie Stantcheva (Harvard University) [zde](#)
  - Emanuel Saez (UC Berkeley) [zde](#)
  - Jon Steinsson (UC Berkeley) - kapitola z připravované učebnice [zde](#)
  - Janský, Palanský, Schneider a další (IES FSV CUNI) [zde](#)
- Seznam dodatečné literatury k jednotlivým tématům [zde](#)



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Návod na absolvování kurzu

- Ptejte se a diskutujte.
  - Letošní kurz bude o trochu víc seminární než minulý rok.
- A hlavně se ptejte *proč?*
  - To jsou ty nejtěžší otázky.
  - Občas mám pocit, že (zvláště některé) školy a přednášející se snaží studenty od otázek *proč?* odradit.
- Nahlášení chyb/překlepů ve slidech je veřejný statek. Díky!



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Cíl kurzu

- Dozvědět se co nejvíce o fungování a roli veřejného sektoru v ekonomice.
- Pochopit a naučit se číst základní metodologické koncepty empirické ekonomie.
- Alespoň trochu se předmětem bavit, jinak je to ztráta času.
- Po každé (druhé) přednášce si říct: „wow to je zajímavé, takhle jsem o světě nepřemýšlel(a)“.
- Přečíst jinou odbornou literaturu než právní.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## AI: ChatGPT atp.

- Doporučuju využívat, minimálně na zadání na doma.
- Na co si dát pozor?
  - Jde o jazykový nástroj, ne o vědnu
  - Píše velmi ploše, bez znalosti detailů a nejde do hloubky problému
  - Dělá překvapivě dost chyb (e.g. vymýšlí si neexistující studie)
  - Text psaný AI nedostane (alespoň by neměl) plný počet bodů
  - Je třeba přiznat, že část textu byla napsaná AI



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Ekonómie blahobytu



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Daně



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Reálie veřejného sektoru & stručná metodologie



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Organizace veřejného sektoru



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Organizace veřejného sektoru

- Kvalita a efektivita veřejného sektoru (VS) zásadně ovlivňují kvalitu života (blahobyt).
  - Tvorba pravidel chování.
    - e.g. jaká bude maximální rychlost na dálnici?; budeme nosit roušky, nebo nebudeme?
  - Poskytování veřejných statků.
    - Jak kvalitní máme silnice, zdravotnictví a školství?
- VS vstupuje do mnoho oblastí života.
  - e.g. vzdělání, výzkum, spravedlnost, zdravotnictví, doprava, obrana a vymáhání zákonů



## Motivace

Based on the observation that performance monitoring in government is weak, contracts between principals and agents are incomplete, and incentives generally low-powered, Wilson (1989) concluded that “[W]hat is surprising is that bureaucrats work at all. . .” (p. 156).

Banuri a Keefer (EEA, 2016)



## Veřejný sektor se od soukromého sektor liší

- Ve VS nefungují cenové mechanismy, které by zajistily **informace a pobídky**.
- Ve VS je složité zaměstnance hodnotit (= chybí informace) a motivovat (= chybí pobídky).
  - Ten, kdo platí fungování VS není ten, kdo by mohl (jednoduše) kontrolovat zaměstnance.
  - Chybí jednoduchá metrika hodnocení (v soukromém sektoru takové hodnocení poskytuje cena a trh).



- Ve VS je větší riziko *principal-agent* problému.
  - Zaměstnavatel = společnost (*principal*) může jen velmi složitě kontrolovat zaměstnance (*agent*).
  - Spojené s problémem asymetrie informací, problémem monitoringu zaměstnanců ve VS.
  - Velmi striktní řešení *principal-agent* problému říká, že nekontrolovaný zaměstnanec nebude vykonávat žádné úsilí.



- VS má k dispozici jiné a často omezené možnosti smluv a odměn.
  - V soukromém sektoru lze zaměstnance (manažery) motivovat podílem na zisku.
  - Ve VS hrozí politicky motivované najímání či odměny jednak finanční a jednak v podobě povýšení či *trafik* (tzv. *patronage system*).
  - Regulace vytváří rigidní prostředí s nedostatečnou motivací.
    - Plat i povýšení je určené na základě zkušeností a nikoliv kvality a výkonnosti tzv. *Seniority-based promotion*.



## Zaměstnanci ve veřejném sektoru

- Motivují rozdílné kariérní příležitosti a pracovní podmínky v soukromém a veřejném sektoru jiné lidi?
  - Bude VS lákat převážně pro-sociální, čestné a altruistické zaměstnance s vysokou vnitřní motivací, kteří jsou ochotni pracovat pro VS (soudci, zdravotní sestry, učitelé atd.)?
    - e.g. V té práci vidí smysl.
  - Nebo naopak méně čestní lidé, kteří chtějí využít *principal-agent* problému ve svůj prospěch?
- Dokáže VS nalákat kvalitní lidi?



- Ve VS lze obtížně využívat výkonnostních bonusů.
  - Je složité najít vhodnou metriku pro hodnocení zaměstnanců ve VS (neexistuje ekvivalent zisku).
    - Odtajněno, rekordní bonusy brali na financích náměstci...
  - Počet udělených pokut policií nebo počet a rychlost rozhodnutých případů u soudce nejsou dobré nápady.
- VS pracuje v delším (nekonečném) časovém horizontu.
  - Důvěryhodnější sliby (připojištění, bonusy, povýšení atd.)
  - e.g. definitivita soudců
- Samoregulace (*self-regulation*)
  - Soudci, policie atd. mají vlastní interní oddělení.
  - Může omezovat nestrannost fungování.

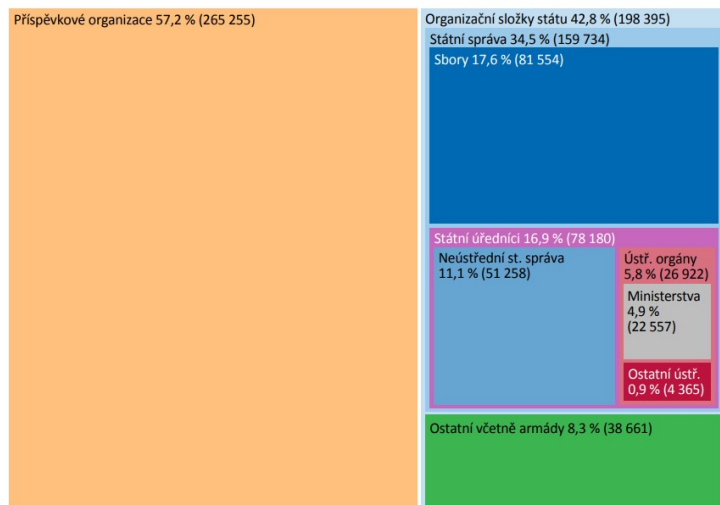


## Státní zaměstnanci a úředníci: kde pracují a za kolik?

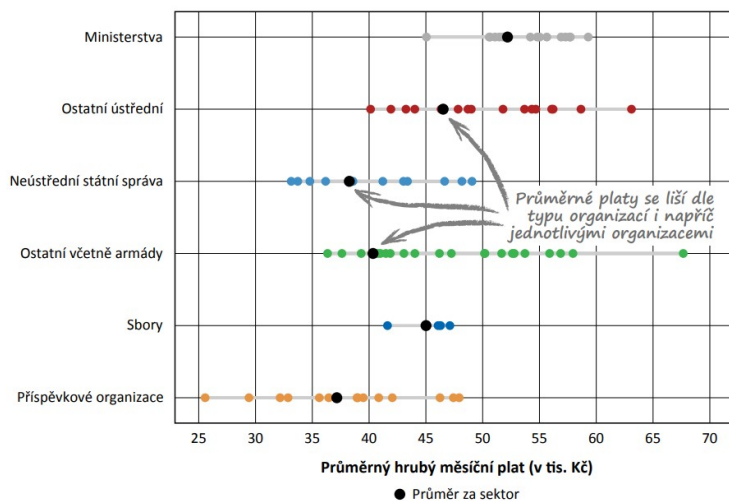
- Bartušek, Bouchal a Janský (2022, IDEA studie)
  - zaměstnanci veřejného sektoru (cca milion zaměstnanců)
  - **státní zaměstnanci** = platy placeny státním rozpočtem
    - 464 tisíc zaměstnanců: regionální školství, armáda, policie, státní úředníci..
  - státní úředníci (78 tisíc zaměstnanců)
- Petr Bouchal v IDEA Talk



Graf 1. Počet státních zaměstnanců dle regulace zaměstnanosti (2020)



Graf 3. Průměrné platy státních zaměstnanců (2020)

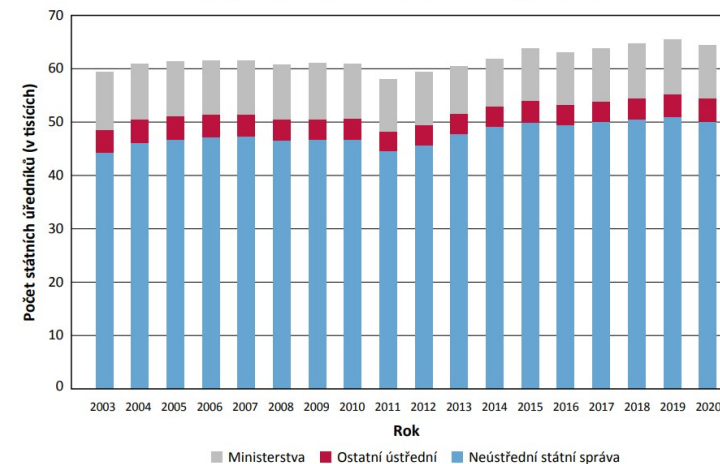


## Struktura státních zaměstnanců

- Příspěvkové organizace (265 tisíc zam.)
  - z nich je 251 tisíc zaměstnanci regionálního školství placených skrz MŠMT
- Sbory (82 tisíc zam.)
  - policie (42 tis.), vězeňská služby (11 tis.), soudy (10 tis.), hasiči (10 tis.)...
- ostatní včetně armády (39 tisíc zam.)
  - armáda (31 tis.)
- státní úředníci (78 tisíc zam.)
  - ministerstva (23 tis.), Generální finanční ředitelství (15 tis.), Úřad práce (11 tis.), ČSSZ (8 tis.), ČSÚ (1,5 tis.)...



Graf 4. Počty státních úředníků (2003–2020)



## Výběr zaměstnanců do veřejného sektoru

- Liší se kandidáti na pozice ve veřejném a v soukromém sektoru?
  - Jsou kandidáti do VS motivovaní penězi, nebo jsou je jejich pohnutky více pro-sociální?
    - Záleží učitelům na vzdělání studentů, policistům na bezpečnosti, soudcům na spravedlnosti?
  - Jsou kandidáti do VS náchylnější ke korupci a nečestnému chování?



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Dishonesty and Selection into Public Service: Evidence from India

- Hanna a Wang (2017, AEJ:EP)
- Přitahuje VS zaměstnance, kteří jsou *náchylnější* ke korupci a nečestnému chování?
- Laboratorní experiment proveden s cca 700 studenty v Indii.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- Stačí se při výběru zaměstnance do VS soustředit na jeho kvalitu (např. vzdělání), nebo lze výběr zlepšit zahrnutím i dalších charakteristik kandidátů?
- Lze zaměstnance ve VS motivovat i jinak než jen finančně?
- Povede vyšší finanční motivace k „vytlačení“ lidí s více pro-sociálním chováním?



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Data

- (1) Experiment s kostkou - experimentální měření náchylnosti k podvádění a nečestnému chování.
  - Studenti mají nahlásit hodnoty ze 42 hodů kostkou.
  - Nikdo je při házení nekontroluje.
  - Čím větší součet nahlásí, tím více peněz dostanou.
  - Nepoznáme kdo přesně a stoprocentně podváděl, ale známe pravděpodobnostní rozdělení možných součtů.
    - e.g. bez podvádění bude polovina součtů menší než 147.
  - Dokáže experiment odhalit náchylnost k podvádění a korupčnímu jednání i v reálném životě?
    - Validace na vzorku zdravotních sestřiček, které byly součástí jiného výzkumu o podvádění v docházce.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## (2) Měření pro-sociálního chování (Hra na diktátora).

- Hrají dva hráči: hráč A a hráč B.
- Hráč A dostane fixní rozpočet a rozhoduje, kolik z rozpočtu pošle hráči B. Hra následně končí.
- Čím větší část rozpočtu hráč A pošle, tím víc mu záleží na hráči B (a na ostatních) a mluvíme o pro-sociálním chování.
- Lze měnit hráče B (bratr, spolužák, náhodný člověk, vězen, člen jiného kmene atd.)

## (3) Dotazník o preferencích o budoucím zaměstnání.

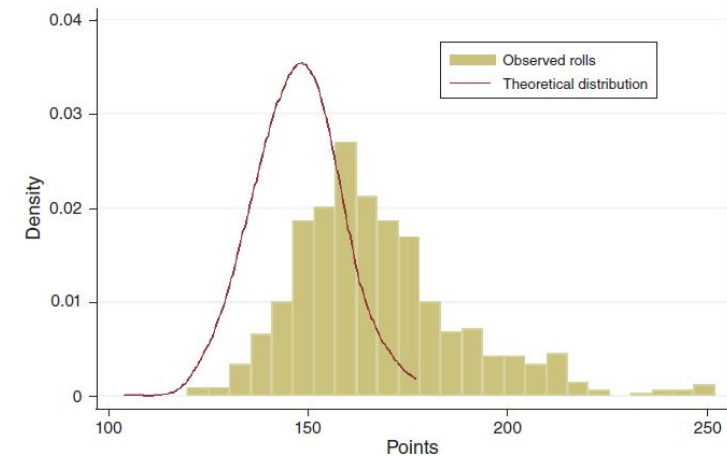


## Výsledky

- Ti, kteří (pravděpodobně) více podváděli, měli větší zájem pracovat ve VS.
  - Studenti, kteří nahlásili vyšší než mediánovou hodnotu, měli o 6,2 % větší zájem pracovat pro vládu.
- Studenti s méně pro-sociálním chováním mají větší zájem pracovat ve VS.
- Autoři nenašli vztah mezi schopnostmi studentů a zájmem pracovat ve VS.
- Indie: Negativní výběr na základě nečestného a pro-sociálního chování do VS.



Panel A. Student sample



## Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection

- Barfort, Harmon, Hjorth, a Olsen (2017, AEJ:EP)
- Přitahuje VS zaměstnance, kteří jsou *náchylnější* ke korupci a nečestnému chování?
- Jak se výběr do VS liší na základě osobních vlastností studentů?
- Autoři provedli dotazníkový experiment se studenty na Univerzitě v Kodani.
- Dánsko patří mezi země s nejnižší mírou vnímané korupce na světě.





## Experiment a data

- Experiment s odhadováním hodnoty na kostce.
  - Studenti mohou získat peníze, pokud správně odhadnou hozené číslo na kostce.
  - Než nahlásí svůj odhad vidí hozenou hodnotu.
  - Protože nikdo jiný hodnotu kostky nevidí, mohou lhát.
  - Srovnáním statistického a realizovaného rozdělení autoři vytvořili index *propensity for dishonesty*.
- Měření pro-sociálního chování (Hra na diktátora)

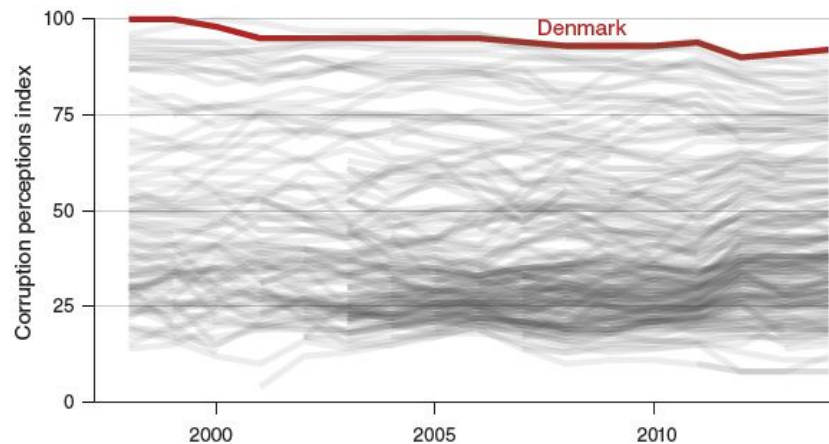


FIGURE 1. CORRUPTION ACROSS COUNTRIES 1996–2014



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

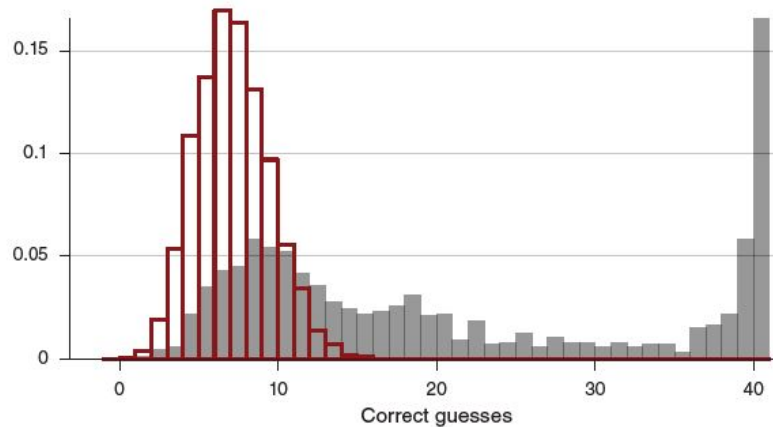


FIGURE 2. DISTRIBUTION OF CORRECT GUESSES AND PREDICTED DISTRIBUTION UNDER FULL HONESTY



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

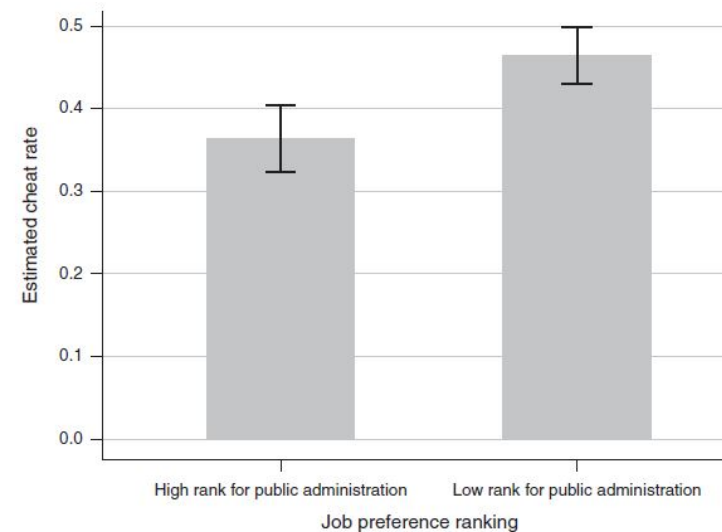


FIGURE 3. MEAN ESTIMATED CHEAT RATES BY RANKING OF PUBLIC ADMINISTRATION



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23



## Výsledky

- 14-17 % studentů téměř nepodvádělo a 17-23 % podvádělo téměř vždy.
- Studenti, kteří preferují VS podváděli o 10 % méně (!).
- Pro-sociální chování predikuje zájem o práci ve veřejném sektoru i menší náklonnost k podvádění.
- Studenti, kteří považují mzdu za obzvláště důležitou část zaměstnání více podvádí a upřednostňují práci v soukromém sektoru.
- Dánsko: Pozitivní selekce na základě pro-sociálního a čestného chování do VS.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Shrnutí zájmu zaměstnanců o veřejný sektor

- Zaměstnanci v soukromém a veřejném sektoru se liší vnitřní motivací, pro-sociálním chováním a náchylností k nečestnému jednání.
- V Indii vidíme negativní výběr na základě pro-sociálního chování, zatímco v Dánsku pozitivní.
- Výběr do VS se zdá být pozitivní ve vyspělých zemích, ve kterých je
  - nižší míra vnímané korupce.
  - nižší (záporné) příjmové premium z práce ve VS.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- V Dánsku jsou příjmy ve VS nižší než v soukromém sektoru.
- Dánsko a Indie se liší i vnímanou mírou korupce.
- Negativní mzdové premium ve veřejném sektoru i nižší míra vnímané korupce může pozitivní výběr vysvětlit.
- Z dalšího dotazníku vyplývá, že pokud by ve VS zvýšily příjmy, vzrostl by počet nečestných uchazečů.
- Konzistentní s tím, že vyšší finanční odměna vytlačuje pro-sociální motivaci.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Kolik platit zaměstnancům veřejného sektoru?

- Kvůli omezenému monitoringu a motivaci, jsou vnitřní motivace, pro-sociální chování a čestnost ve VS důležité aspekty.
- Vyšší finanční motivace může vytlačit vnitřní motivaci a způsobit negativní výběr zaměstnanců v *soft* kvalitách.
- Nižší finanční motivace naopak pravděpodobně způsobí, že o VS nebudou mít zájem ti nejkvalitnější zaměstnanci (econ 101).
- Jak nastavit výši finanční odměny ve VS?
  - Případně i nefinanční.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Pohádkový příběh výběru soudců

- Předpokládejme, že plat soudců je 100 000 Kč.
  - Jak bystří právníci se budou snažit stát se soudci?
  - A kolik z nich budou ti, kterým opravdu záleží na spravedlnosti?
- Předpokládejme, že plat soudců je nyní 250 000 Kč.
  - Budou se hlásit bystřejší právníci než před tím?
  - A kolik z nich budou ti, kterým opravdu záleží na spravedlnosti?
- Odpověď do velké míry záleží na tom, zda mezi bystřejšími právníky je více těch, kterým jde „pouze o peníze“ než mezi těmi méně bystrými.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Výsledky

- Nabídka vyšší mzdy přilákala lepší uchazeče o práci.
  - Vyšší předchozí mzda/plat (tržní postavení).
  - Vyšší skóre v *Raven's Progressive Matrices* (standardní způsob měření inteligence).
  - Uchazeči neměli horší *public service motivation index*.
- Výsledky naznačují, že zvýšení platů přilákalo kvalitnější zaměstnance a neovlivnilo motivaci pracovat pro veřejný sektor.
- Jde o lokální výsledek, i.e. jaká je jeho externí validita?



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service

- Dal Bo, Finan a Rossi (QJE, 2013)
- Experiment z Mexika: jakou roli hraje finanční motivace v zájmu zaměstnanců o VS?
- Ve spolupráci s vládou nabízeli za stejnou práci rozdílné mzdy.
- V rámci výběrového řízení měřili
  - (a) kvalitu (inteligenci, historii příjmů jako postavení na trhu práce, a další)
  - (b) motivaci pracovat pro VS (integrita, pro-sociální náklonnost atd.)



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

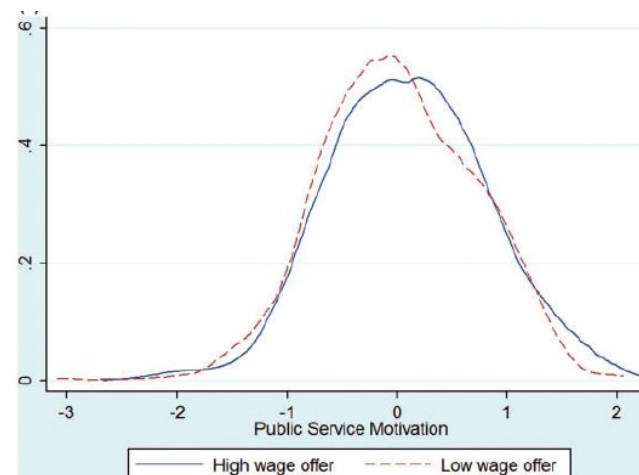
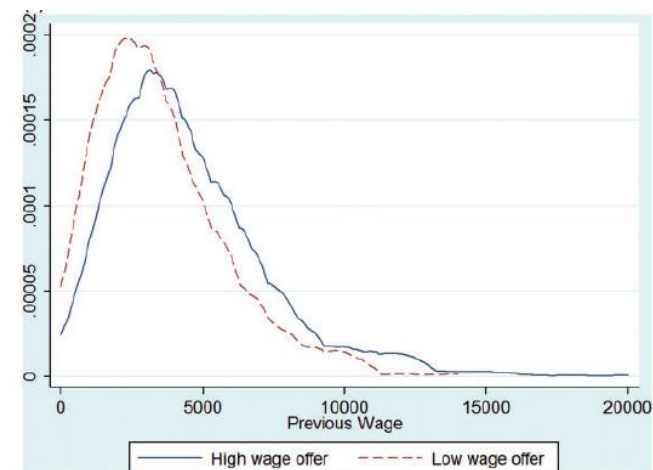
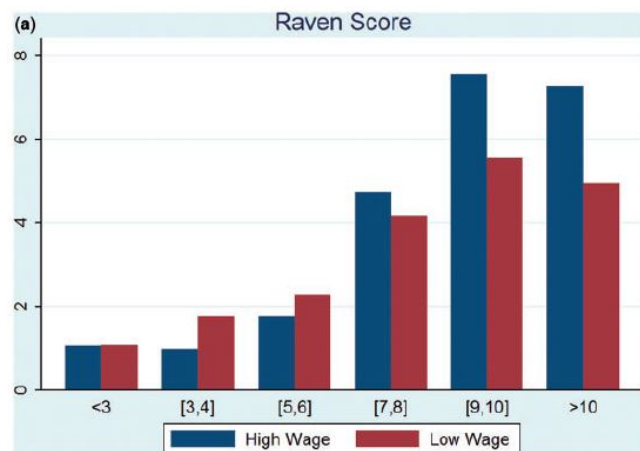
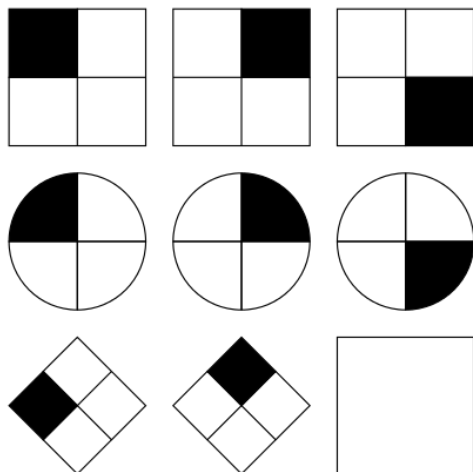
Perry (1996) Designation	
Attraction to policy making	
PSM1: I am interested in making public programs that are beneficial for my country or the community I belong to.	
PSM2: Sharing my views on public policies with others is attractive to me.	
PSM3: Seeing people get benefits from the public program I have been deeply involved in brings me a great deal of satisfaction.	
Commitment to the public interest	
PSM4: I consider public service my civic duty.	
PSM5: Meaningful public service is very important to me.	
PSM6: I would prefer seeing public officials do what is best for the whole community even if it harmed my interests.	
Compassion	
PSM7: It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	
PSM8: I am often reminded by daily events how dependent we are on one another.	
PSM9: I feel sympathetic to the plight of the underprivileged.	
PSM10: To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.	
Self-sacrifice	
PSM11: Serving other citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it.	
PSM12: Making a difference in society means more to me than personal achievements.	
PSM13: I am prepared to make enormous sacrifices for the good of society.	
PSM14: I believe in putting duty before self.	

Table 1 Public Service Motivation (PSM) Items by Dimensions



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23



„We find that wages favorably impact the upper tail of the quality distribution, and they do so without lowering the public sector inclination of applicants. In other words, we do not find a trade-off between quality in terms of features valued by the market and PSM. Of course, whether a trade-off would have occurred at different levels of wage offerings or different job types remains an interesting area for future research.“



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- „A tension then arises if extrinsic rewards attract talented agents, whose effort is more productive, at the expense of prosocial agents who, other things equal, exert more effort. This is the extensive margin equivalent of motivation crowding-out, whereby extrinsic rewards can reduce performance by reducing the agent's intrinsic motivation (Bénabou and Tirole 2003,2006).“



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Losing Prosociality in the Quest for Talent? Sorting, Selection, and Productivity in the Delivery of Public Services

- Ashraf, Bandiera, Davenport a Lee (2020, AER)
- Výzkumníci zorganizovali terénní experiment v Zambii během najímání zaměstnanců do zdravotnictví.
- Přitahuje VS talentované zaměstnance na úkor pro-sociálnosti?
- Stejná nabídka práce se lišila ve zdůrazněné hlavní výhodě.
  - Kontrolní skupina: helping community
  - Treatment: career advancement
- Trochu jiný design experimentu (nejde o finální motivaci), ale velmi podobný příběh.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

Panel A

REPUBLIC OF ZAMBIA  
MINISTRY OF HEALTH

**TRAINING OPPORTUNITY**  
**ONE-YEAR COURSE IN COMMUNITY HEALTH**

The Ministry of Health of the Republic of Zambia is launching a one-year national Community Health Worker (CHW) training and service deployment programme in the targeted districts of community health workers.

The training will begin on 10<sup>th</sup> August 2018 and will be held at the Provincial level for selected applicants. All participants must, including transportation, meals and accommodation will be covered by the Ministry of Health.

**BENEFITS:**

- Receive a highly trained number of Zambia's health care workers
- Receive with experts in medical field
- Receive career opportunities including:
  - o Career Growth
  - o Status
  - o Developmental Health Technology

**QUALIFICATIONS:**

- Zambian National
- Grade 11 completed with two "C" levels
- Age 18-47 years
- Reside in the designated health community
- No prior employment
- Preference will be given to women and those with previous experience as a CHW

**APPLICATION METHOD:**

Refer to the DESIGNATED HEALTH CENTRE information sheet.

- Completed application form with necessary information. The filled form are submitted to the nearest health centre.
- Priority of Grade 11 and Grade 12 completion
- Priority of Grade 11 and two "C" levels
- Priority of Grade 12 completion

For more information: Contact the designated health centre indicated above.

**CLOSING DATE: 30<sup>th</sup> JULY 2018.**  
Only shortlisted candidates will be contacted for interview.

**Become a CHW to gain skills and boost your career!**

Panel B

REPUBLIC OF ZAMBIA  
MINISTRY OF HEALTH

**TRAINING OPPORTUNITY**  
**ONE-YEAR COURSE IN COMMUNITY HEALTH**

The Ministry of Health of the Republic of Zambia is launching a one-year national Community Health Worker (CHW) training and service deployment programme in the targeted districts of community health workers.

The training will begin on 10<sup>th</sup> August 2018 and will be held at the Provincial level for selected applicants. All participants must, including transportation, meals and accommodation will be covered by the Ministry of Health.

**BENEFITS:**

- Learn about the most important health issues in your community
- Once the skills are used to prevent illness and improve health in your health and population health, you will have more control over your health and the health of your community

**QUALIFICATIONS:**

- Zambian National
- Grade 11 completed with two "C" levels
- Age 18-47 years
- Reside in the designated health community
- No prior employment
- Preference will be given to women and those with previous experience as a CHW

**APPLICATION METHOD:**

Refer to the DESIGNATED HEALTH CENTRE information sheet.

- Completed application form with necessary information. The filled form are submitted to the nearest health centre.
- Priority of Grade 11 and Grade 12 completion
- Priority of Grade 11 and two "C" levels
- Priority of Grade 12 completion

For more information: Contact the designated health centre indicated above.

**CLOSING DATE: 30<sup>th</sup> JULY 2018.**  
Only shortlisted candidates will be contacted for interview.

**Want to serve your community? Become a CHW!**



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Výsledky

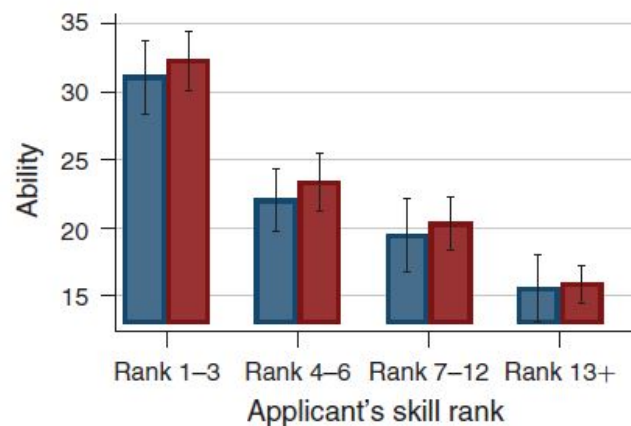
- Průměrný uchazeč v treatment skupině byl talentovanější a méně (?) pro-sociální.
  - Lepší známky z „maturity“.
  - Větší počet úspěšně absolvovaných předmětů biologie atp.
  - Trochu nižší ochota zůstat v komunitě v dalších letech.
- Vybraní zaměstnanci z treatment skupiny (oproti kontrolní skupině) byli talentovanější a stejně pro-sociální.
- Následně měli i lepší výsledky jako zaměstnanci:
  - Za stejné náklady navštívili větší počet rodin.
  - Poskytovali lepší zdravotní péči (zdravotní kontroly dětí, očkování a mnoho dalších parametrů).
  - Snížil se počet podvyživených dětí.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

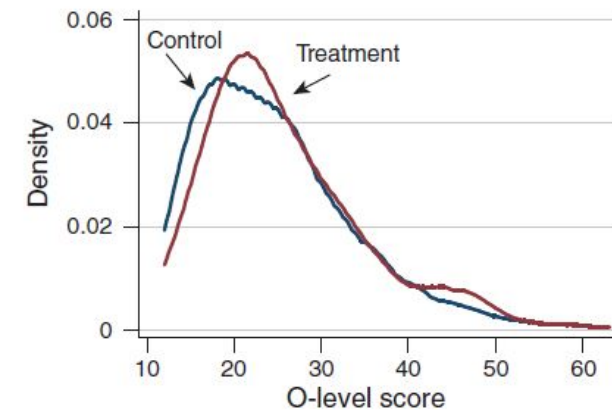
Panel C. Talent (O-level score)



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

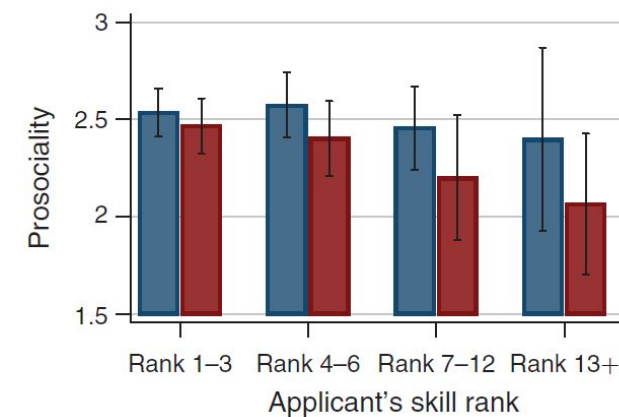
Panel A. Density estimates



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

Panel D. Prosociality



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- „The treatment effect on recruited candidates will therefore depend on how candidates are chosen from the pool. If applicants are drawn randomly, there might be a trade-off between talent and prosociality. However, if only the most talented are hired, there will be no trade-off.“



## Motivace

- Lze zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu?
- Ve VS je zpravidla velmi rigidní platová struktura.
  - Omezená diskrece vedoucího (často politika).
  - Plat na základě seniority a platové třídy (pozice, akademický titul).
- Můžeme zaměstnance motivovat i jiným způsobem než jen finančně?



## Shrnutí - zaměstnanci veřejného sektoru

- Charakteristiky zaměstnanců ve veřejném a soukromém sektoru se liší.
  - Vzdělání, pohlaví atd.
  - Vnitřní motivace, čestnost i pro-sociální chování.
  - To, jak přesně a v čem se liší je odlišné v různých zemích; existují ale obecné trendy.
- Vyšší finanční odměna nebo jiný pro-kariérní bonus nemusí vést k horšímu výběru zaměstnanců, dojde-li ke správnému výběru.
- Výběr správných kandidátů je důležitý.
- Nemělo by záležet jen na „kvalitě“.



## Typ zaměstnanců ve veřejném sektoru

- Zaměstnanci ve VS reprezentují veřejný zájem a interagují s veřejností.
- Shoduje se zájem jednotlivých lidí se zájmem společnosti?
  - Pokud ano, pak vzniká menší prostor pro korupci (e.g. hasiči, učitelé)
    - Hlavní problém je možný nedostatek úsilí.
  - Pokud ne, vzniká větší prostor pro korupci (e.g. výběr daní).





## Multitasking problem a další problémy

- Mnoho zaměstnanců má za úkol několik činností.
- Pokud motivujeme jen jednu aktivitu, hrozí, že se sníží kvalita ostatních.
  - Bude-li policie motivovaná počtem km na obhlídce, nebudou pokutovat špatně zaparkovaná auta, protože psaní pokuty je zdržuje od obhlídky.
  - Má-li učitel na ZŠ učit všechny předměty, ale hodnocen je jen podle toho, zda jeho žáci udělají přijímačky z matematiky a češtiny, kolik času bude ochoten věnovat ostatním předmětům?



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Making Moves Matter: Experimental Evidence on Incentivizing Bureaucrats through Performance-Based Postings

- Khan, Khwaja a Olken (2019, AER)
- Může veřejný sektor motivovat zaměstnance místem práce?
  - Anecdotal evidence: Neoblíbené místo služby policie za trest a oblíbené za odměnu
- Výhoda: Relativně levná motivace (náklady na přesun) + pokud dochází k nějaké alokaci zaměstnanců, tak proč ne podle výkonnosti?
- Nevýhoda: Rozdílné preference zaměstnanců, někdo by raději pracoval v zapadlé vesnici, někdo raději ve městě? (klidnou čtvrť vs. svoji drsnou čtvrť)



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- Bonus za podíl úspěšných maturantů ve třídě?
  - Slabé studenty nechat propadnout v septimě.
- Bonus za počet úspěšných operací?
  - Složitě pacienty posílat do jiné nemocnice.
- Bonus za úspěšnou pomoc při návratu na trh práce?
  - Budeme se věnovat jen kandidátům, kteří by to pravděpodobně zvládli sami.
- Je snad jasné, že nic z toho není cíl VS.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

- Terénní experiment z Pákistánu se zaměstnanci oddělení majetkových daní.
- 500 daňových inspektorů
- Treatment skupina: věděla, že jejich výkonnost ovlivní jejich umístění.
- Kontrolní skupina: věděla, že způsob jejich umístění bude stejný jako před tím.
- Experiment byl proveden dva roky po sobě.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23



## Mechanismus umístění

- Nejlépe hodnocený zaměstnanec, si své umístění vybírá jako první.
  - Lidé projevují své preference pravdivě.
    - To u podobných mechanismů není vždy pravda. (e.g. first price auction, většinový volební systém)
  - Vytváří tento mechanismus dostatečnou motivaci pro všechny?
    - Co když mám zájem pracovat v okrsku, kam nikdo jiný nechce?
  - Odhadnout výsledné umístění je složité (záleží na preferencích ostatních atd.).



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Tax Farming Redux: Experimental Evidence on Performance Pay for Tax Collectors

- Khan, Khwaja a Olken (2016, QJE)
- Terénní experiment z Pákistánu zkoumající výběr majetkových daní.
- Povede motivace nechat si podíl z vybraných daní k většímu inkasu?
  - Reálně to může vést i k nárůstu (objemu) úplatků a žádný či dokonce záporný efekt na inkaso daně.
  - Trochu to připomíná motivaci ziskem, ale zde nefungují tržní mechanismy.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Výsledky

- Nárůst výběru daní o 5 log points v prvním roce a 9 log points v druhém roce.
- V druhém roce po změně umístění efekt nezmizel.
- Zaměstnance ve VS lze velmi levně motivovat pomocí výběru umístění.
  - Nelze uplatnit na všechny profese.



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Experiment a data

- *Revenue scheme*: Tříčlenné týmy dostaly 30 % z toho, co vybraly nad historicky daný očekávaný výběr daní.
- *Revenue plus scheme*: revenue scheme + výsledek nezávislého dotazníku daňových plátců (z důvodu *multitasking problem*).
- *Flexible bonus*: podobně jako soukromý sektor - manažer rozdělí bonus na základě několika faktorů (e.g. snaha)
- Kontrolní skupina
- Administrativní data o zaplacených daních
- Dotazník s 16 000 daňových plátců



Michal Šoltés

PF UK EVS 22/23

## Výsledky

- Ve všech *treatment* skupinách vzrostlo inkaso daní průměrně o 9,4 log points.
- Efekt tažený plátcí, kteří mají nově ohodnocené nemovitosti.
- Výsledky jsou konzistentní s předchozím koluzivním chováním mezi plátcí a výběřčími daní.
  - Vysoký počet nových odhadů hodnoty majetku.
  - Hodnota nových odhadů v *treated* oblastech vyšší než v kontrolních oblastech.
- Větší motivace vedla k nárůstu daní, aniž by došlo k viditelnému zhoršení ve spokojenosti.
- O něco větší efekt než v Khan, Khwaja a Olken (2019, AER) ale i větší fiskální náklady.

