

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium

2013–2016

Bakalářská práce

Ondřej Berdych

Kreativita a motivace ve státní správě

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Albína Měchurová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2013–2016

Bachelor Thesis

Ondřej Berdych

Creativity and motivation in public administration

Prague 2016

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Albína Měchurová**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6. 3. 2016

Ondřej Berdych

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce PhDr. Albině Měchurové, za podnětné připomínky a výbornou spolupráci. Dále děkuji Mgr. Monice Nedelkové za podporu při zpracování BP.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou kreativity a motivace ve státní správě. Kreativitu i motivaci se snažíme nejprve definovat za použití teoretických východisek a zároveň postihujeme základní bariéry, které rozvoji kreativity a motivace mohou bránit. V souvislosti s řízením lidských zdrojů ve vybrané organizační složce státu zmiňujeme některé základní atributy, které jsou specifické pro státní správu. Teoretické poznatky jsou podkladem pro praktickou část, ve které zkoumáme faktory motivace a možnost uplatnění kreativity u zaměstnanců Kanceláře finančního arbitra.

Na závěr jsou detailně popsány zjištěné výsledky šetření a možnosti jejich využití.

Klíčové pojmy:

charakteristika osobnosti,
Kancelář finančního arbitra,
komunikace,
kreativita,
motivace,
prohlubování kvalifikace,
řízení organizace,
státní správa,
tvořivost.

Anotation

This thesis deals with issues of creativity and motivation in public administration. First, it attempts to define creativity and motivation theoretically. It also lists basic restraints which could be in the way of creativity and motivation development process. Furthermore, the thesis mentions several basic attributes specific for the area of public administration with relation to human resource management in a selected organizational unit of public administration. Drawing from the theoretical outputs of the first part, the thesis then examines motivational factors and possibility to employ creative approach of employees at the Office of the Financial Arbitrator (KFA).

The results of the research and possibility of their employment are described in detail at the end of the thesis.

Keywords:

Personal characteristic,
Office of the Financial Arbitrator,
Communication,
Creativity,
Motivation,
Qualifications extending,
Organization management,
Public administration.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ – TEORETICKÁ ČÁST....	9
1.1 Kreativita – diagnostika	10
1.1.1 Inovace – kreativní změna	12
1.1.2 Bariéry kreativity a inovace	13
1.1.3 Techniky rozvoje kreativního myšlení.....	14
1.2 Motivace – teorie a podstata	15
1.2.1 Zdroje motivace	17
1.2.2 Motivace a výkon.....	18
1.2.3 Spolupráce a komunikace	19
1.3 Státní správa v České republice	21
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
2.1 Koncepce řízení organizace	24
2.1.1 Řídící pracovník a jeho role v organizaci	25
2.1.2 Komunikace v organizaci.....	27
2.2 Motivace ve státní správě.....	29
3 MOTIVACE A KREATIVITA ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ – PRAKTICKÁ ČÁST	31
3.1 Předmět a vymezení cíle	31
3.2 Pracovní hypotézy	32
3.3 Metodika řešení.....	33
4 ZAMĚŘENÍ PRŮZKUMU	35
4.1 Popis vybrané organizace státní správy – KFA	35
4.2 Popis zkoumaných souborů a podmínek šetření.....	36
4.3 Prezentace výsledků šetření	37
4.4 Interpretace a diskuse výsledků šetření.....	41
4.5 Ověření pracovních hypotéz - dílčí závěry	43
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	51
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Téměř každý dospělý jedinec je v průběhu svého aktivního života zapojen do pracovního procesu. Vycházíme-li z tohoto tvrzení, je zjevné, že každý takto definovaný jedinec je zapojen do pracovního kolektivu, kde existuje řídící pracovník, spolupracovníci, pracovní úkoly a také odměna za vykonanou práci. Podmínky, které jsou nastaveny pro výkon pracovní činnosti v jakémkoliv pracovním prostředí, jsou základním pilířem pro budování kvality organizace a to nejen z pohledu ekonomického, ale také v oblasti společenské a kulturní.

Kreativita bývá často vnímána pouze jako schopnost umělecké tvorby nebo jako forma sebe prezentace. V této práci bychom chtěli upozornit na některé aspekty využití tvůrčího myšlení v prostředí tak rigidním, jakým může být například státní správa. V mnoha případech (a často oprávněně) je státní správa vnímána negativně. Například představa úředníka finančního úřadu, který sedí za přepážkou v klotových rukávech a komunikuje pouze prostřednictvím tiskopisů, je téměř zlidovělá. Tento archetyp nemusí být nutně vzorem fungování státní správy, pokud bude státní správa pružnější a zároveň bude lépe komunikovat.

Vhodná a dobrá motivace může pozitivně působit na každého. Tam, kde neexistovala vůle pomoci, chyběla potřeba komunikovat a nebyla snaha řešit problém, by mohla v případě optimální motivace nastat změna. V každé organizaci lze nastavit podmínky, které pokud budou akceptovány řídící i výkonnou složkou, následně přispějí k efektivnějšímu výkonu pracovních činností. Zaměstnanci takové organizace by mohli být také spokojenější.

V bakalářské práci jsme se zaměřili na popis vzájemné interakce kreativity a motivace v prostředí Kanceláře finančního arbitra. Tato organizační složka státu je svým zaměřením specifická, neboť jejím cílem je bezplatně pomáhat běžným občanům v procesu vypořádání sporů spotřebitelů s vybranými institucemi bez nutnosti zahájení soudního řízení.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ – TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části bakalářské práce definujeme základní oblasti, které jsou s uplatněním **kreativního myšlení** spojené. V návaznosti na zvolené téma se pokusíme popsat i princip fungování státní správy v České republice. Základním východiskem pro koncepční zpracování bakalářské práce bude **charakteristika tvůrčího procesu, teorie kreativity** a možnosti **diagnostiky kreativity** a jejího dalšího rozvoje. Považujeme za vhodné zmínit i jevy, které rozvoji kreativity brání a jsou tedy **bariérami tvůrčího myšlení** obecně. **Inovační proces** zahrnujeme do možností využití tvůrčího myšlení v souvislosti s uplatňováním změn.

Do kategorie základních pojmů zařazujeme také **motivaci**, neboť je nedílnou součástí efektivního vývoje jedince i společnosti. Při její definici vycházíme z **teorií a principů motivace** a zaměřujeme se na její uplatňování v systému řízení státní organizace. Analýzou **zdrojů motivace** vymežíme podstatu motivačního chování jedince v rámci organizace. Motivační techniky a nástroje budeme analyzovat v souvislosti s možností motivace zaměstnanců v rámci spolupráce a komunikace při výkonu pracovní činnosti.

V teoretické části bakalářské práce zdůrazňujeme některé základní charakteristiky, které se týkají problematiky řízení lidských zdrojů, jakými jsou například **modely systémového řízení** nebo **překážky realizace strategie řízení** lidských zdrojů. Důležitým prvkem úspěšného řízení je také **komunikace v organizaci**. Existencí **podnikové kultury** se budeme zabývat z důvodu nutnosti náhledu na řízení kolektivu i sebeřízení jedinců v rámci dané organizační struktury. Dalším aspektem, který přímo souvisí s podnikovou kulturou, je i **duševní hygiena**.

Pro potřeby této práce jsme zvolili organizaci typu **státní správy**, kterou je KFA. Ve struktuře organizačních složek státní správy resortu Ministerstva financí ČR se jedná o organizaci relativně nově zřízenou a svým posláním velmi specifickou. Principy fungování státní správy posuzujeme pouze na území České republiky, protože se jedná o velmi rozsáhlou problematiku, která je závislá na státním zřízení dané země.

1.1 Kreativita – diagnostika

Kreativita – tvořivost – je velmi specifickým jevem. Jen velmi obtížně je možné dohledat jednoznačnou definici a ještě obtížněji se kreativita charakterizuje, diagnostikuje a hodnotí. Existuje celá řada teorií, jejichž sestavením se zabývala řada uznávaných vědeckých kapacit nejen z oblasti psychologie. Kreativitu je možné vnímat jako klíčovou kompetenci v pracovní oblasti, ale i v běžném životě. Provazník (1999, s. 10) uvádí, že činnost jedince je možné rozdělit do dvou kategorií, na činnosti reprodukční (rutinní) a na činnosti produktivní (tvořivé).

Principem **reproduktivních činností** je opakování, které má udržovací, zajišťovací funkci. Podstatným prvkem takových činností je např. zkušenost, znalost, osvojení si vzorců chování a jednání. Podstatou **činností produktivních** je např. novost nebo originalita.

Diagnostika kreativity je komplikovaná. K samotné diagnostice je možné použít celou řadu metod, jejichž základ spočívá v měření zjistitelných hodnot. Mezi nejznámější a nejpoužívanější řadíme metody, které sledují osobnostní rysy nebo metody, které měří výsledek (produkt) kreativní činnosti. V souvislosti s vymezením pojmu kreativita považujeme za nutné zmínit i jednotlivé fáze kreativního procesu. V odborné literatuře je k popisu tvůrčího procesu využito několik základních fází. Pro potřeby bakalářské práce jsme zvolili etapizaci kreativního procesu dle Provazníka (1999, s. 31).

- a) **orientace** – objevení problému;
- b) **preparace** – příprava, promýšlení strategie řešení;
- c) **inkubace** – hledání řešení, zkoumání variant dalšího postupu;
- d) **iluminace** – nápad, který vede k úspěšnému řešení problému;
- e) **realizace** – realizace myšlenky, nápadu, postupu;
- f) **evaluace** – hodnocení výsledku.

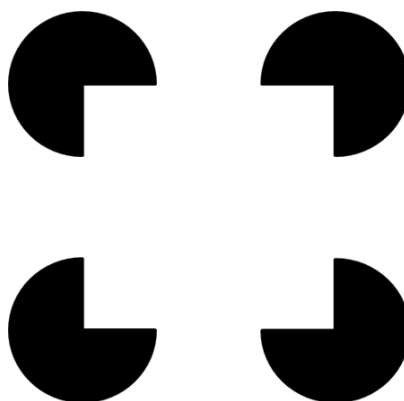
Z popisu jednotlivých etap tvůrčího procesu je patrné, že se nejedná o jednorázový akt, ale že cesta k tvůrčímu myšlení (a tím i k řešení problému) je složena z více psychických činností, které mají základ v kognici. Zároveň je nutné dodat, že se nejedná

o přesně ohraničené fáze, ale že se jednotlivé etapy vzájemně prolínají a mohou mít různě dlouhou dobu trvání.

K problematice studia tvůrčího myšlení ještě doplňujeme, že kreativita byla historicky vnímána také jako určitý druh fenoménu, kterým disponují pouze jedinci, kteří mají umělecké sklony. Dalším nepřesným vysvětlením kreativity bylo tvrzení, že kreativita patří do oblasti duchovní a není možno ji podrobit vědeckému zkoumání. Dle Frankové (2011, s. 16) „*Mezi badateli sice neexistuje shoda v tom, zda se kreativita nachází v osobě, produktu nebo procesu, shodují se však v tom, že kreativní práce je jak nová, tak cenná.*“

Mezi základní schopnosti a procesy, které jsou typické pro kreativní myšlení a zároveň ho i podněcují, patří zejména: **senzitivita**, **fluence**, **flexibilita**, **originalita**, schopnost **redefinice** a proces **elaborace** (Provazník 1999, s. 39). Z uvedených schopností a procesů je z pohledu psychometrie nejvíce obtížné měření originality, která je základním východiskem pro definici kreativity.

Problematikou diagnostiky kreativity se zabývá mnoho dalších psychologických teorií. Pauknerová (2012, s. 18 a 19) uvádí např. gestaltpsychologii jako teoretickou koncepci, v rámci které „*vznikly také některé pojmy, které natrvalo vešly do psychologie tvořivosti*“. V rámci uvedené psychologické koncepce je předpokladem, že celky nejsou vytvářeny spojováním konkrétních prvků, ale jsou uspořádány od počátku. Pro zajímavost uvádíme příklad, kdy je vnímání oklamáno zobrazením jasných tvarů (obr. 1). Pozorovateli se na první pohled jeví zobrazení čtyř kruhových výsečí, jako bílý čtverec položený na černých kruzích. Podíváme-li se pozorněji, dojdeme ke zjištění, že ve skutečnosti je čtverec kruhovými výsečemi pouze naznačen.



Obrázek 1- Otevřená figura. Zdroj: Pauknerová 2012, s. 18.

Důležitým aspektem při studiu kreativity může být i otázka inteligence. Je kreativita přímo úměrná inteligenci? Mohou být hloupí lidé kreativní? Na tyto a řadu dalších otázek hledalo odpovědi mnoho vědců, ale jednoznačné vysvětlení této vazby neexistuje. Otázka, která stála před odbornou veřejností, a byla kladně vyhodnocena, zní: Souvisí kreativita s inovací?

1.1.1 Inovace – kreativní změna

Pokud vycházíme z myšlenky, že podstatou kreativity je vznik nové myšlenky, je inovace procesem, kterým je tato myšlenka realizována. Mohli bychom tedy tvrdit, že bez tvůrčího myšlení není možné inovovat. V odborné literatuře je inovace definována jako druh změny. Změny záměrné, nové a prospěšné. Pokud bychom se zaměřili na základní typy inovací podle měřítka originality, nabízí Pietrasiński (1977) dva základní modely. Inovace napodobovací (uplatnění známých a ověřených procesů) a inovace originální (in Franková, 2011, s. 173).

Považujeme za nutné zdůraznit, že v případě inovací se nemusí jednat pouze o změnu konkrétního produktu, ale inovace je možné implementovat i v kategorii služeb, řízení organizace nebo technologií. Zjednodušíme-li proces inovace na proces, při kterém se daný produkt nebo technologie přizpůsobuje aktuálnímu prostředí, můžeme konstatovat, že se jedná o změnu z nutnosti. „Staré“ přestalo vyhovovat svou funkcionalitou a je třeba získat něco „nového“, optimálně fungujícího.

Základní premisou pro změnu (inovaci) je prostředí, které změny podporuje. Organizace, která změny potřebuje a akceptuje, zpravidla disponuje managementem, který nastaví takové podmínky, že pracovníci nemají problémy s uplatňováním vlastních kreativních myšlenek při výkonu práce. Charakteristickým prvkem tohoto typu řízení je diskuze na všech platformách organizační struktury. Existuje tedy stálá výměna myšlenek stejně tak, jako je přítomna zpětná vazba, která zajišťuje korekci návrhů nebo jejich implementaci v rámci pracovních procesů.

Důležitým aspektem v inovačním procesu je také vzájemná důvěra a motivace. Kreativně myslet neznamena vždy mít úspěch. Je zjevné, že tvůrčí a inovační myšlení s sebou přináší i řadu nápadů, které nemusí být vždy realizovány, protože nejsou vždy dobré a vhodné. Dle Frankové (2011, s. 203) *„tolerance vůči nejistotě, experimentování a připravenost činit rozhodnutí ‚za letu‘ a využívat okamžiku jsou snad nejvýraznější*

rysy kreativní organizační atmosféry.“ Souhrnně bychom tedy mohli vhodné podmínky inovačního procesu označit jako kreativní organizační atmosféru.

Předpokladem úspěšné organizace je schopný management a spokojená výkonná složka pracovníků. Netvrdíme však, že spolu tyto dva aspekty musí nutně souviset. Styl vedení, personální politika a nastavení organizační struktury jsou determinanty, které zajišťují tvůrčí proces. Pokud tedy existují podmínky, které tvůrčí a inovační procesy facilitují, musí nutně existovat i zábrany – bariéry.

1.1.2 Bariéry kreativity a inovace

V souvislosti s kreativním myšlením je vhodné uvést, že kreativitu můžeme vnímat jako činnost aktivní i pasivní. V případě aktivní kreativity jedinec vyvíjí konkrétní úsilí a tvořivě pracuje. Naopak, příkladem pasivní kreativity může být systematická podpora manažerů a řídicích pracovníků k dosažení stanoveného cíle. Chybné nebo špatné řízení lidských zdrojů může kreativní myšlení naopak zcela potlačit.

V souvislosti s bariérami tvořivosti si dovolíme uvést základní kategorizaci překážek tvořivého myšlení - a to na skupiny vnitřních a vnějších bariér. Do kategorie **vnitřních překážek** tvořivosti můžeme zahrnout např. negativní myšlenkové stavy, jakými jsou frustrace, nedostatek sebevědomí, lenost nebo pesimismus. Únava nebo nemoc patří také mezi vnitřní překážky tvořivého myšlení. Do **vnějších bariér** tvořivosti řadíme například špatnou komunikaci, nedostatečný přístup k informacím, izolovanost nebo nátlak. Vnějšími zábranami ale mohou být i fyzikální podmínky, např. chlad, horko nebo hlučnost.

Základní bariéru tvořivosti představuje jedinec sám. Pokud nejsou splněny optimální nebo aspoň vhodné podmínky pro tvůrčí myšlení, není možné silou toto myšlení aktivovat. V případě základních potřeb a podmínek je **únava** nebo jiná tělesná nepohoda značnou bariérou. Existují sice jedinci, kteří ze sebe „pod tlakem“ vydávají dobrou práci, ale je nutné mít na paměti, že organismus sám o sobě dlouho nevydrží takové zatížení.

Rozlišení a strukturu bariér kreativity nabízí Chadt (2009, s. 61 – 66) v několika úrovních. Na úrovni **funkce mozku**, ve vztahu k myšlení obecně, je problematická

konvenční výchova, která upřednostňuje levo-mozkové myšlení¹ a neklade důraz na interakci obou způsobů myšlení. Nedostatek nebo naopak nadbytek informací řadíme mezi **bariéry percepční**. Mezi tyto bariéry je možné zařadit také stereotypii, ulpívavost myšlení nebo nedostatečné využití všech smyslů. **Bariéry kulturní a společenské** představují zejména tradice a ustálené kulturní a společenské vzorce chování. Obranné mechanismy psychiky při řešení problémů tvůrčím způsobem je možné definovat jako strach z nových řešení, obavu z nepochopení nebo naopak přílišné nadšení pro řešení problému. Tento druh bariér označujeme jako **bariéry emoční**. **Intelektové bariéry** tvoří další skupinu překážek v uplatňování kreativního myšlení a jejich podstatou je např. chybně zvolená mentální taktika nebo nedostatek znalostí k vyjádření způsobu řešení.

V případě, že dokážeme bariéry definovat, měli bychom znát i způsoby, jakými je možné bariéry překonávat. V odborné literatuře existuje mnoho námětů a konkrétních postupů, vybrali jsme základní pravidla, která pomohou k rozvíjení tvořivosti a překonávání možných bariér.

Jako základní pravidlo bychom označili nutnost vyhýbání se ustáleným vzorcům myšlení, stereotypii a lpění na zavedených postupech náhledu na problém. Důležitým aspektem při odstraňování bariér je také možnost vyhledávání analogií v jiných oblastech, které přesně nekorrespondují s vymezenou oblastí řešení problému, ale je možné je zohlednit při hledání směru řešení. Nezbytně nutné je, v případě hledání řešení, uplatnit vlastní fantazii a nenechat se „zahnat do kouta“. V případě, kdy kolektiv společně s vedoucím pracovníkem hledá nový způsob řešení problému, je nutné zajistit vstřícné a tolerantní prostředí, ve kterém existuje vzájemná důvěra.

1.1.3 Techniky rozvoje kreativního myšlení

V návaznosti na omezení, bariéry kreativity je vhodné uvést i skutečnost, že kreativitu lze dále úspěšně rozvíjet vhodně zvolenými technikami. Nejjednodušším přístupem ve zlepšování schopnosti kreativně myslet je vyhýbání se stereotypům a zažitým vzorcům chování. Svatošová (2010, s. 38 – 42) uvádí několik nejznámějších technik, které se využívají při nácviku a rozvoji tvůrčího myšlení.

¹ U většiny lidí je levá hemisféra sídlem analytického a logického myšlení a v pravé hemisféře je centrum fantazie a krásy. (Chadt, 2009)

- **Brainstorming** – patří mezi nejoblíbenější a nejvíce využívané metody. Podstatou této techniky je generování velkého množství nápadů bez přímých asociací. Zjednodušeně lze konstatovat, že čím více myšlenek bude prezentováno, tím větší je pravděpodobnost, že mezi nimi bude myšlenka správná.

- **Brainwriting** – obdoba brainstormingu, jen v písemné formě. Používání této metody může připomínat dětskou hru „napiš a pošli to dál“.

- **Metoda myšlenkových map** – metoda, která je vhodná pro kolektivy, které mají k dispozici dostatečně velký prostor (papír, tabule) pro zachycení konkrétních myšlenkových postupů. Vychází rovněž z brainstormingu, ale je možné využívat grafické označení konkrétních částí.

- **Metoda myšlenkové židle (myšlenkového klobouku)** – důležitým atributem této metody je správné stanovení rolí. Jednotlivci se střídají v předem vymezených rolích tak, aby mohli na každé dané pozici pochopit potřeby a souvislosti spojené s danou problematikou.

1.2 Motivace – teorie a podstata

Proces tvořivého myšlení je velmi úzce spojen s motivací. Motivaci samotnou bychom mohli charakterizovat jako „*soubor a strukturu činitelů aktuální či trvalé povahy, jež podněcují osobnost k činnosti, které determinují lidské chování.*“ (Chadt 2009, s. 56). Velmi častým motivačním podmětem je příslib odměny. Není důležité, jakou formou je odměna představována, protože se může jednat nejen o hmotné, finanční stimuly, ale také o nehmotné vyjádření, jakým může být například pochvala, poděkování nebo radost z úspěchu. Možným a optimálním způsobem motivace je kombinace obou uvedených motivačních přístupů.

Motivace jako taková pak určuje i aktivitu jedince ve vztahu k okolí. V případě nízké motivace je výkon nízký nebo jinak omezený, ale i v případě značné motivace (přemotivovanosti) může výkon klesat také. V souvislosti s různými motivačními teoriemi je vhodné uvést i základní aspekty motivace.

Příčiny lidského jednání mají základ v motivaci. Latinský základ slova motivace „*movere*“ – tj. *pohybovati* - naznačuje, že podstatou motivace je pohyb. „*Pojem*

motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Bedrnová 1998, s. 221) Tato definice je podkladem pro konstatování, že každé motivované chování nebo činnost mají základ, směr a intenzitu. V problematice motivace samotné pak rozlišujeme prvek stimulu a prvek motivu. **Motivem** je v tomto rozlišení vnitřní popud, který vede k dosažení konkrétního cíle. **Stimul** je pak jakýkoliv podnět, který se stává impulsem pro změnu v motivaci chování.

Motivační teorie poskytují určitý výklad při studiu motivace a mohou tak sloužit manažerům i personalistům pro lepší pochopení chování. Nakonečný (2014, s. 301) uvádí, že: *„neexistuje jednotná, všeobecněji přijímaná teorie motivace“* a na základě tohoto tvrzení je možné dovodit, že teorií motivace existuje celá řada. Mezi nejznámější teorie motivace spojené s nevědomými procesy je možné zařadit psychoanalýzu. Dílčími motivačními koncepty se zabývá také behaviorismus, který vnímá motivaci pouze jako energetizaci chování, která má svůj základ v prožitých skutečnostech. Humanistická psychologie zdůrazňuje, na rozdíl od behaviorismu, že *„člověk není bytostí reaktivní, ale aktivní a že jeho jednání není určováno minulostí, nýbrž vztahem k budoucnosti.“* (Nakonečný 2014, s. 331) Hlavní myšlenkou humanistického přístupu je existence systému hodnot a zejména potřeb tyto hodnoty naplňovat.

Jiný pohled na proces motivace popisují např. evoluční nebo kognitivní teorie motivace. V souvislosti s uvedenými teoriemi je nutné zmínit i aspekty motivace. Nakonečný (2014, s. 137-8) nabízí výčet činitelů, které se podílí na procesech motivace. Zásadním činitelem je **sociální zkušenost**, která je specifická určitému prostředí. Vývoj jednice v přirozeném prostředí je ovlivňován institucemi (škola), organizacemi (zaměstnání), ale také kulturními zvyky, etikou – tedy kulturními faktory a normami.

Bedrnová (1998, s. 244) uvádí výčet výkladových modelů motivace lidského chování, který lze považovat za základní:

„1. homeostatický model motivace, 2. hédonistický model motivace, 3. aktivační, pobídkový model motivace, 4. kognitivní, poznávací modely motivace, 5. humanistické

koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa, 6. některé další přístupy k motivaci lidského chování.²

Samostatnou disciplínou v oboru motivačních teorií jsou teorie motivace pracovního jednání. Jako příklad uvádíme dvoufaktorovou teorii motivace (pracovní spokojenosti), teorie kompetence a teorii spravedlnosti (rovnováhy) zpracované Bedrnovou (1998, s. 249).

- **Dvoufaktorová teorie motivace** (pracovní spokojenosti). *„Bývá označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“* (ibid)
- **Teorie kompetence** vychází z potřeby uplatnit své schopnosti (možnosti, způsobilost) v pracovním prostředí. Úspěšná aplikace této teorie řídicím pracovníkem znamená, že pracovní úkoly jsou přidělovány kompetentním osobám tak, aby nedocházelo k překročení jejich možností a schopností.
- **Teorie spravedlnosti** (rovnováhy). Základem uvedené teorie je princip srovnání. Jedinec na základě vnímání porovnává vlastní úsilí a výsledné hodnoty s úsilím a hodnotami, které investují a získávají ostatní na podobné pozici.

1.2.1 Zdroje motivace

Stejně jako v případě bariér tvořivosti můžeme i motivační zdroje kategorizovat ve dvou úrovních. V případě vnitřních zdrojů hovoříme o tzv. motivech a zdroje vnější pak můžeme označit jako stimuly. Základem k využití principu motivace v praxi je pochopení, kde motivace vzniká. K základním zdrojům motivace řadíme zejména potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová 1998, s. 223-230). Nejvýznamnějším zdrojem pro motivované chování jsou potřeby.

Potřeby

V případě potřeb, které jsou hybnou silou motivačního procesu, můžeme využít dělení **potřeb na biologické a sociální**. Potřeby biologické vyplývají z funkce organismu a jsou

² Např. motivační teorie S. Freuda, afiliační teorie motivace, činnostní teorie motivace.

označovány jako potřeby primární, protože pokud není naplnění těchto potřeb zajištěno, dochází ke zhroucení organismu. Sociální potřeby označujeme jako potřeby sekundární a jejich vznik je podmíněn existencí jedince v konkrétním kulturním a společenském prostředí.

Návyky

Zjednodušeně můžeme návyky definovat jako opakující se činnost, kterou jedinec vyvíjí na základě osvojených vzorců chování. I v tomto případě je důležitým aspektem prostředí, které determinuje jedince v jeho činnostech.

Zájmy

Ani v případě zájmů se neodchýlíme od pravidla, že struktura a kvalita zájmů jedince se odvíjí od prostředí, které ho ovlivňuje. Obecně platí, že právě činnost, která je pro daného jedince zábavná, dodává mu pocit radosti a štěstí, plyne z jeho zájmu o danou, konkrétní problematiku. Osobnostní dispozice pak určují druh zájmu, jeho hloubku a sílu zaujetí.

Hodnoty

Princip hodnocení provází osobnost člověka celým životem. Jako batole dostává první hodnotící poznatky o tom, co je dobře nebo špatně, ve škole je pro systém hodnocení nastavená speciální stupnice hodnocení a v dospělosti se s účinnou formou hodnocení setkává na pracovišti, kde je hodnota většinou vyjádřena finanční odměnou. Hodnotících stupnic je mnoho a jsou charakteristické pro každý obor lidské činnosti. V mnoha odvětvích jsou hodnotící stupnice kodifikovány formou norem a standardů.

Ideály

Kategorie, která je opět závislá na společenském prostředí. Ideály jsou každému jedinci vlastní a svou podstatou se mohou velice lišit. Člověku je vlastní touha po dosažení vzdálených i blízkých cílů a dosažení ideálu tak může představovat celoživotní snažení, které ale nemusí být zakončeno plánovaným úspěchem.

1.2.2 Motivace a výkon

Problematiku motivace a výkonu můžeme uvést konstatováním, že každý jedinec očekává ocenění svých schopností a dovedností. Obecně je tedy motivace spojena

s výkonem v každém ohledu. Pokud není člověk (správně) motivován, zpravidla nedosahuje takových výsledků, jakých by dosahovat mohl, pokud by ho provozovaná činnost bavila. V této souvislosti považujeme za vhodné zmínit i vztah očekávání – výkon. Nakonečný (2014, s. 55) uvádí, že *“síla reakce organismu nezávisí jen na síle popudu, ale i na očekávání budoucího uspokojení.”* S ohledem na toto tvrzení je důležité si uvědomit, že anticipovat nemusíme jen hmotné odměny, ale v některých situacích je důležitějším prvkem např. spokojenost s dobře odvedenou činností nebo verbálně vyjádřený obdiv k výsledku činnosti. Naopak subjektivně může jedinec vnímat přemotivovanost i v případě, že na výsledku jeho činnosti a úsilí závisí jeho další existence.

Optimální pracovní (tvůrčí) atmosférou není nízká úroveň motivace, stejně jako jí není úroveň vysoká. Wagnerová (2008, s. 19) zdůrazňuje, že *„se vzrůstající intenzitou motivace od optima dále klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zablokování se, zhroucení.“* Pro definici pracovní činnosti a systému jejího hodnocení je tedy nutné nastavit optimální motivaci. Z pohledu nastavení motivačních podmínek v organizaci můžeme shrnout, že na prvním místě optimální motivace je mzda za vykonanou práci. Mezi další atributy motivačního optima můžeme dále zahrnout možnost kariérního postupu, spokojenost s vykonávanou pracovní činností, způsob zadávání a hodnocení práce ze strany nadřízeného, atmosféru pracovního kolektivu a v neposlední řadě i fyzikální podmínky v místě výkonu pracovní činnosti.

1.2.3 Spolupráce a komunikace

Konkrétní pracovní výkony jsou limitovány mnoha faktory. Vzhledem ke skutečnosti, že člověk neexistuje v izolovaném prostředí, ale je téměř nepřetržitě nucen komunikovat v rámci sociální interakce, je nutnost vzájemné spolupráce a úspěšné komunikace potřebná. K základním lidským schopnostem patří schopnost komunikovat a právě tato schopnost je při výkonu práce velmi důležitá. Jen ve výjimečných případech vykonává jedinec takovou pracovní činnost, při které není nucen komunikovat s okolím.

Povahy a charaktery členů pracovních týmů jsou podkladem pro nastavení konkrétních způsobů výkonu pracovní činnosti, ale mohou být také zdrojem konfliktních situací. Řídící pracovník by měl disponovat základními znalostmi možností zlepšování vztahů v kolektivu. Bělohávek (2010, s. 19 - 21) uvádí několik možností (technik), které mohou být využity

při řešení krizových situací nebo mohou sloužit pro předcházení konfliktům, ale jsou také zdrojem osobního motivování:

- **Vzdělávání** (trénink) – základní metoda rozvoje profesních i osobních dovedností a schopností. Organizace nemusí nutně zajišťovat vzdělávání vlastními zdroji, ale může využít velkého množství nabídek firem, které se specializují na oblast vzdělávání.

- **Koučování** – metoda, která je oblíbená u mnoha organizací a je velmi úspěšná. Osobní pomoc ze strany pracovníka znalého a zaměřeného na konkrétní problematiku, je vždy lepší a intenzivnější, než obecné vzdělávání např. formou kursů. Nevýhodou tohoto typu zaučování je poměrně velká časová a osobní zainteresovanost kouče.

- **Stínování** – v principu se jedná o metodu, která využívá následování vzoru. Zaučovaný pracovník sleduje jiného vybraného pracovníka v průběhu procesu a zároveň je mu ze strany mentora vždy poskytnuto vysvětlení (zdůvodnění) daného pracovního úkonu.

- **Delegování** – metoda, kde je možné využít přesun vybraných pracovních úkolů na spolupracovníky. Vedoucí pracovník přiděluje konkrétní úkony tak, aby mohl vykonávat činnosti, které jsou pro daný typ činnosti důležitější. Tento způsob je využíván zejména v těch organizacích, kde se mění náplň práce a je nutné ji diverzifikovat v závislosti na potřebách organizace.

Pokud zmíníme techniky, které jsou využívány v rámci motivace, je také nutné zmínit dva nejčastěji používané motivační nástroje.

Základním motivačním nástrojem je **pochvala**. Pokud využíváme tento prvek pozitivního hodnocení, je potřeba dodržet základní podmínky pro její udělení. Pochvala musí být vždy udělena za konkrétní pracovní výkon neb činnost, která přesahuje běžné pracovnímu nasazení. Účinnost pochvaly je možné zvýšit i tím, že bude doplněna konkrétní formou odměny. V tomto ohledu nemusí být uvedena pouze finanční motivace, ale je mnoho využít řadu jiných benefitů (např. náhradní volno, povýšení).

Kritiku můžeme rovněž považovat za motivační techniku. Vhodná a konkrétní (adresná kritika) je nástroj, kterým můžeme pracovníka upozornit, že nejsme spokojeni s jeho pracovním výkonem, nebo jeho výkon považujeme za nežádoucí. *„Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – prostým pokáráním, snížením prémie,*

přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, udělením absence nebo uvolněním z práce na základě paragrafu 55 ZP.“ (Bělohávek 2010, s. 21)

Možnosti spolupráce v rámci pracovního kolektivu jsou vždy determinovány jak osobností vedoucího pracovníka, tak osobnostmi všech členů týmu.

1.3 Státní správa v České republice

Abychom mohli správně vnímat funkci státní správy, pokusíme se nejprve o její vymezení ve struktuře správy veřejné. Podstatou veřejné správy je poskytování veřejných služeb a zajišťování veřejných záležitostí pro občany, tedy veřejnost. Legislativně je funkce veřejného zájmu kodifikována v Ústavě České republiky a v Listině základních lidských práv a svobod. V České republice je veřejná správa zajišťována státní správou, samosprávou a ostatní veřejnou správou; nejvyšším orgánem státní správy je vláda ČR.

V případě organizací státní správy, které jsou druhově i typově dané, hovoříme o organizacích institucionálních a formálních. Tyto organizace mají pevně stanovený řád a jejich struktura je vázaná na okruh veřejného zájmu, který zabezpečují. Organizační struktura takových organizací je zpravidla pevně nastavená. V České republice jsou uplatněny principy státní správy **přímé** – jedná se o výkon státní správy prostřednictvím orgánů (např. ministerstva) – a **nepřímé**, kdy je výkon správy delegován na další subjekty správy veřejné (např. obce).

V rámci **přímého řízení** dělíme ještě státní organizace z pohledu jejich financování níže uvedeným způsobem:

Rozpočtové organizace – tzv. organizační složky státu – jejich provoz je kompletně hrazen z prostředků státního rozpočtu, případně programy nebo projekty spolufinancovanými z rozpočtu Evropské unie a jiných obdobných fondů (např. Fondy EHP a Norské fondy).

Státní příspěvkové organizace – jsou zřizovány organizačními složkami státu nebo územními samosprávnými celky, prostředky státního rozpočtu (včetně prostředků EU a dalších fondů) tudíž tvoří významnou část jejich rozpočtu, ale jsou i částečně (více, či méně – dle charakteru příspěvkové organizace) financované z vlastní činnosti a dalších, na státu nezávislých zdrojích.

Pro potřeby bakalářské práce využijeme dílčí část struktury státní správy, kterou je organizační složka státu. Primární funkcí těchto organizačních složek je nekomerční zajištění některé ze základních funkcí státu, jakými je například vzdělání, zdravotní péče nebo obrana. Zřizovatelem těchto institucí je stát, který tak činí na základě legislativních norem (zák. 2/1969 Sb, 359/1992 Sb, atp.) a jejich provoz je hrazen z konkrétních kapitol státního rozpočtu. „V ČR existuje v současné době smíšený model veřejné správy: jak na úrovni obcí, tak krajů je státní správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. Obce i kraje vykonávají státní správu v rámci tzv. přenesené působnosti.“ (Provazníková 2009, s. 38)

Vzhledem ke skutečnosti, že se státními úředníky je nucen komunikovat v běžném životě každý dospělý jedinec, považujeme za vhodné analyzovat některé prvky komunikace v rámci sociální interakce.

Pro účely této práce se zaměříme na **organizační složku státu (Kancelář finančního arbitra)**, která je součástí resortu Ministerstva financí ČR.

Ministerstvo financí řídí následující organizační složky státu:

- Generální ředitelství cel (Celní správa)
- Generální finanční ředitelství (Finanční práva)
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- Státní tiskárnu cenin
- Kancelář finančního arbitra.

Zatímco účel čtyř prvně jmenovaných organizačních složek státu je zřejmý a souvisí přímo s hlavní činností Ministerstva financí ČR (správa a výběr přímých i nepřímých daní, spotřebních daní a cla, správa majetku státu apod.), činnost Kanceláře finančního arbitra je v rámci státní správy velmi specifická – viz popis dále.

Ministerstvo financí ČR ještě navíc také přímo řídí státní podnik Státní pokladna – centrum sdílených služeb, který zabezpečuje IT podporu informačním systémům celého resortu.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V souvislosti s danou strukturou organizace (nejen ve státní správě) považujeme za nutné věnovat pozornost problematice zajištění lidských zdrojů. Principem každé organizace by měla být efektivní činnost zajištěná dostatečným množstvím erudovaných a motivovaných pracovníků. Organizace státní správy definují parametry pro zajišťování lidských zdrojů v návaznosti na problematiku veřejného zájmu, který zajišťují. Důležitým aspektem při vytváření pracovních týmů v daných pracovních podmínkách je nejen kvalitní výběr řídicích pracovníků, ale také odpovídající výběr pracovníků spolupracujících na nižší úrovni organizační struktury.

Každá organizace byla založena za nějakým účelem činnosti a liší se tedy nejen zaměřením, ale také kapacitou pracovních pozic – lidských zdrojů. Správa zaměstnaneckého potenciálu a tím i řízení lidských zdrojů *„je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong 2007, s. 27) Vhodně nastavená strategie řízení lidských zdrojů může pozitivně ovlivňovat produkci podnikové hodnoty (dosažení cíle) dané organizace a může také přispět k vytvoření funkčních týmů spokojených a motivovaných pracovníků.

Z uvedených rozmanitostí struktury organizací vyplývá skutečnost, že nemůže existovat jediný platný systém řízení lidských zdrojů, ale systémů může být více. Pro názornost jsme vybrali dva modely systémového řízení, které zmiňuje Armstrong (2007, s. 30).

- a) **Model shody** - principem tohoto modelu cyklus, který vychází ze čtyř základních funkcí, které existují v organizacích všech typů a jsou jimi **výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj**.
- b) **Harvardský systém** – podstatou systému je důraz na existenci liniových manažerů a jejich odpovědnosti za strategii řízení a personální politiku. Druhým pilířem Harvardského systému je zajištění koncepce a realizace činností personálním útvarem.

2.1 Koncepce řízení organizace

Personální naplnění organizační struktury dané organizace zajišťuje vrcholový management ve spolupráci s personálním útvarem organizace. V případě státní správy a nově i v návaznosti na služební zákon, jsou kodifikovaná pravidla o funkcích, které jsou obsazovány z politických důvodů stejně jako pravidla, která definují a nastavují systém finančního odměňování. Vzhledem ke skutečnosti, že zajištění kvalitní personální základny je jedním z hlavních předpokladů úspěšného fungování, pokusíme se definovat základní koncepce systému práce s lidmi v organizaci.

Personální management je dle Berdnové (1998, s. 295) ze dvou samostatných funkčních celků. „První z nich je vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. (...) Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při němž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků.“ Důležitým aspektem při řízení organizace je tedy vedení lidí za předpokladu, že rozhodujícími subjekty jsou řídicí pracovníci na všech úrovních organizační struktury. V souvislosti s činností, kterou personální útvar zajišťuje, uvádíme přehled aktivit, které je nutno uplatnit v rámci realizace optimálního personálního zajištění zaměstnanců (obr. 2).



Obrázek 2 - Rozhodující aktivity personálního managementu. Zdroj: dle Bedrnové 1998, s. 296.
Zpracování: vlastní

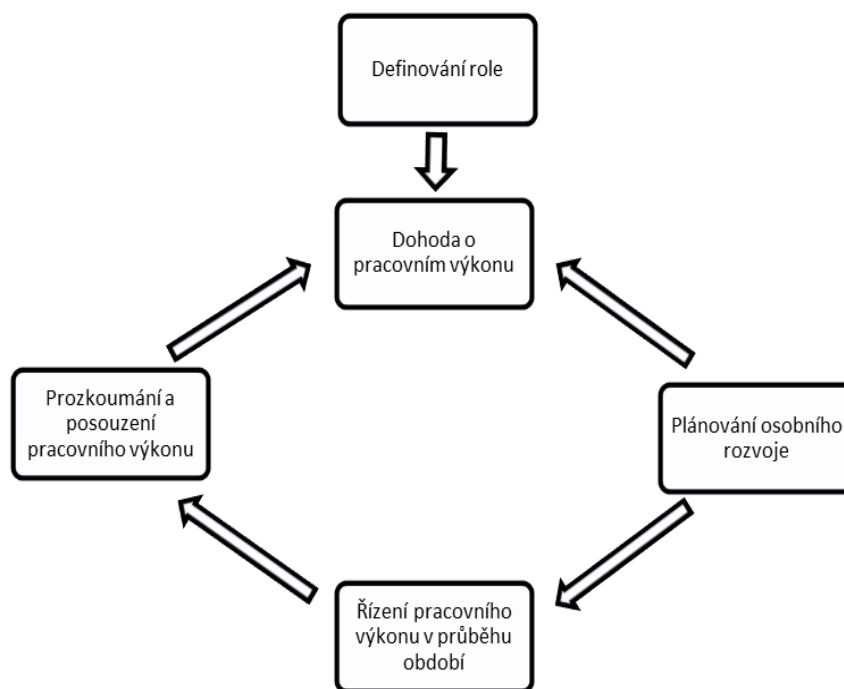
Mezi hlavní cíle, o jejichž dosažení by měl personální management usilovat, patří především zachycení všech podstatných oblastí pracovní činnosti, posilování podnikové kultury, vytváření prostoru pro optimální pracovní výkony zaměstnanců, reflektovat řídicí strategii organizace a zajišťovat řádnou a včasnou informovanost v oblasti personální politiky. *„Podniková politika obsahuje výpovědi o základních a dlouhodobých cílech hospodářské organizace a způsobech jejich dosažení.“* (Bedrnová, Nový 1998, s. 298).

Komparací souvisejících literárních zdrojů jsme došli k závěru, že je v systému řízení organizace nezastupitelná role liniových manažerů. Je to právě tato kategorie managementu, která řídí funkční celky a měla by vytvářet a naplňovat zásady dané systém řízení. V praxi se setkáváme se situacemi, kdy roli řízení (hodnocení) zajišťuje personální útvar, který ovšem nemůže disponovat všemi znalostmi a možnostmi v dané oblasti podnikové struktury. Např. Armstrong (2007, s. 99-100) ve své analýze došel k závěru, že: *„Nejvhodnějším postupem pro personalisty je zdůrazňovat, že jsou tu proto, aby pomáhali liniovým manažerům dosahovat jejich cílů prostřednictvím jejich lidí, a nikoliv dělat za ně jejich práci.“*

Dalším podnětem pro zajištění výkonu řídicí činnosti personálním útvarem může být stav, kdy liniovní pracovníci odmítají vykonávat činnost spojenou s řešením nedostatků souvisejících např. s docházkovou agendou nebo s řešením přestupů a následným kárným řízením. Je tedy záležitostí vrcholového managementu, jakým způsobem nastaví práva a povinnosti jednotlivých útvarů tak, aby byly jasně vymezené kompetence.

2.1.1 Řídicí pracovník a jeho role v organizaci

Moderní přístup k řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že pracovní úkoly je třeba zadávat na míru pracovníkům na konkrétních pracovních pozicích. Důležitým aspektem je také požadavek na stav, kdy *„(...) do práce pracovníka je třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka.“* (Koubek 2015. s. 203) K tomu, aby bylo nastavení motivace účinné je potřeba zajistit zpětnou vazbu. V některých organizacích tak probíhá hodnocení společné, kdy hodnocený i hodnotitel diskutují nejen na téma plnění konkrétních pracovních úkolů, ale řeší i možnost dalšího rozvoje a vzdělávání (obr. 3).



Obrázek 3 - Cyklus řízení pracovního výkonu. Zdroj: Koubek 2015, s. 204.

Na základě daného schématu můžeme konstatovat, že jednou z nejdůležitějších schopností řídicího pracovníka by měla být schopnost komunikace. Včasné odhalení problematických oblastí spojených s výkonem práce může vést ke zvýšení efektivity práce a tím i ke spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele.

Role personálního útvaru je v organizaci nezastupitelná, ale řízení výkonu pracovní činnosti je záležitostí řídicího pracovníka organizace. Je to právě řídicí pracovník, který při komunikaci s jednotlivými členy pracovních týmů předává vize a záměry organizace a tím pomáhá k lepšímu vnímání společných cílů. Personalisté by se měli zaměřovat na zajištění procesů, které pracovníkům činnost usnadňují. Příkladem může být kvalitní zpracování vzdělávacích programů v organizaci.

V této souvislosti musíme zmínit, že pro řízení pracovních činností neexistuje univerzální návod. V každé oblasti pracovní činnosti je nutné zohledňovat nejen specifika vnější (prostředí, obtížnost zadání, atp.), ale také individualitu každého pracovníka. Stejně tak je důležité přistupovat ke svěřené řídicí funkci s respektem a citem. *„Převážná většina negativních náhledů na otázku moci řídicích pracovníků vychází ze skutečnosti, že jejich vlastní pojetí moci často slouží více individuálním*

zájmům a cílům jich samotných než zprostředkování, umožnění a udržení úspěšného fungování podniku, instituce nebo organizace jako celku“. (Bedrnová, Nový 2007, s. 85)

Z pohledu státní správy je nutné uvést, že direktivní způsob řízení i personální politiky nenabízí příliš velké možnosti k individuálnímu přístupu k zaměstnancům. Personální útvary jsou poměrně rozsáhlé a metodika je stanovena řídicím útvarem vrcholového řízení organizace. Považujeme za vhodné zmínit, že ani nová legislativa v podobě platného služebního zákona situaci nijak nezjednodušila.³ Ustanovení tohoto zákona ve vztahu ke služebnímu poměru úředníků kladou důraz spíše na profesní a odborné znalosti.

2.1.2 Komunikace v organizaci

Předpokladem k úspěšnému plnění pracovních povinností není jen profesní zvládnutí zadané práce, ale také komunikace se spolupracovníky. V případě řídicího pracovníka je v tomto ohledu situace ztížená skutečností, že takový pracovník prostřednictvím komunikace řídí další, podřízené pracovníky. Bedrnová a Nový (1998, s. 140) definují několik základních stylů s vazbou na účinnost takových stylů. Např. za podporující přístup řízení s vysokou účinností označují **styl orientovaný na vztahy**. Autokratický přístup naopak vyhodnocují jako styl s nízkou účinností při **stylu orientovaném na úkoly**. Výčet uvedených stylů řízení doplňuje ještě **styl orientovaný na postupy** a **styl orientovaný na integraci**.

Řídicí pracovník by měl v rámci své pozice zvládnout některé základní techniky sociální komunikace. Umění naslouchat a vhodně reagovat patří k premisám úspěšné komunikace v organizaci. Snaha o komunikaci by neměla být zaměřena pouze na plnění konkrétních pracovních úkolů, ale měla by obsahovat i projevy zájmu o pracovníky samotné. Schopnosti zlepšovat pracovní prostředí, poskytovat vhodné stimuly a rozvíjet podnikovou kulturu by také měly patřit k „základní výbavě“ řídicího pracovníka.

V souvislosti s komunikací v rámci organizace považujeme za vhodné zmínit i dodržování duševní hygieny. Do koncepce duševní hygieny můžeme zahrnout např. zdravý životní styl. Efektivní pracovní činnosti lze docílit pouze, pokud jsou splněny základní podmínky pro optimální pracovní výkon. Mezi pravidla správné

³ Předpis č. 234/2014 Sb. Zákon o státní službě platný od 1. 1. 2015

životosprávy aplikovaná do pracovního prostředí patří např. stanovování dílčích, splnitelných cílů, správný odhad vlastních možností nebo vhodné stravování a kvalitní odpočinek.

Sociální interakce je proces, který je nedílnou součástí života pracujícího jedince a představuje také proces „vzájemného působení (*reagování, ovlivňování*) jedince a druhého člověka či skupiny. Jejím východiskem a současně i důležitou skladebnou součástí je *sociální percepce (vzájemné vnímání lidí)*.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 176) Nelze tedy rozdělit pracovní činnost a komunikaci, ale je potřeba vyváženě rozvíjet profesní stránku i schopnost komunikovat. Přátelské pracovní prostředí je také mnohem lepší platformou pro zvyšování efektivity pracovních výkonů.

V souvislosti s duševní hygienou je vhodné zmínit i riziko zátěže a stresu. Zadávaní nepřiměřených úkolů, nedostatečná časová dotace nebo konflikty na pracovišti mohou způsobovat značnou neuropsychickou zátěž. I v těchto případech je možné využít tvůrčí přístup k řešení problému, protože využití zavedených postupů (analogií) při řešení zátěžových situací nemusí vést k úspěchu. Tvořiví lidé „*obvykle problémové situace chápou jako výzvu nebo příležitost nově se projevit, zatímco ti, kterým tvořivý rozměr osobnosti chybí, mají tendenci vidět problémy jako neřešitelné a nacházet je dokonce i tam, kde nejsou.*“ (Bedrnová 1999, s. 61)

Styl řízení, který označujeme jako kreativní, charakterizuje několik předpokladů. Za základní prvek kreativního řízení a vedení lidí označuje Franková (2011, s. 207) schopnost vůdčího konceptu. Pokud je řídicí pracovník dostatečně erudovaný v oblasti tvůrčího myšlení, měl by umět sestavit takovou koncepci organizace, která zahrnuje představy o budoucnosti organizace a zároveň reflektuje potřeby a hodnoty, kterými organizace a její zaměstnanci disponují.

Důležitým předpokladem k naplnění vůdčí vize je i v tomto případě schopnost úspěšné komunikace. V rámci takto nastavené komunikace je možné motivovat a povzbuzovat pracovníky k lepším pracovním výkonům a v některých případech i k výkonům, které přerůstají rámec běžných pracovních povinností a mohou se stát podkladem pro inovativní myšlení. K úkolům úspěšného řídicího pracovníka by v takovém případě měla patřit podpora kreativního myšlení, nastavení optimálních podmínek pro diskusi nebo sdílení plánů a cílů se svými podřízenými.

Ve vztahu řídicího pracovníka a podřízených bychom mohli konstatovat, že tam, kde existuje kreativní řízení, existují i kreativní pracovníci. *„Organizace, která chce posílit a udržet svou kreativitu a inovativnost, se při náboru a výběru pracovníků zaměřuje na kreativní lidi, tj. na lidi s otevřenou myslí, zvědavé originální a experimentující.“* (Franková 2011, s. 216) Nedílnou součástí vysokého a efektivního výkonu je i motivace.

2.2 Motivace ve státní správě

Státní správa se řadí k organizacím, ve kterých je uplatňován klasický (direktivní) model řízení. Podstatou tohoto modelu jsou na straně jedné hmotné i nehmotné stimuly, které motivují a na straně druhé postihy, které v tomto ohledu spíše demotivují. Zjednodušeně lze tento přístup označit za řízení metodou „cukru a biče“.

V této souvislosti považujeme za nutné upozornit a skutečnost, že tvrzení, že výkonnost pracovníka závisí pouze na jeho motivaci, není zcela správné. Motivace je pouze jedním z mnoha faktorů, které se na pracovním výkonu podílí. Důležitými atributy výkonnosti jsou také zdravotní stav, individuální schopnosti a dovednosti jedince, využití vhodných technologických (pracovních) postupů nebo fyzikální podmínky prostředí, ve kterém je pracovní činnost vykonávána.

Státní správa zabezpečuje nastavení pracovních podmínek ve vazbě na zákonné normy, které jsou dále upravovány interními akty řízení. Mezi tyto interní akty řízení patří např. směrnice o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, směrnice o dalším vzdělávání nebo směrnice, které zajišťují saturaci zaměstnanců pracovními pomůckami (kancelářský materiál, hygienické potřeby, atp.). Komplexně je možné vyhodnotit, že podmínky a pracovní prostředí v konkrétních organizačních složkách státu jsou velmi podobné.

Nedílnou součástí kvalitní péče o zaměstnance je také vzdělávání. Vhodně nastavený způsob vzdělávání v organizaci je základem pro rozvoj schopností, vědomostí a dovedností pracovníků. Pokud odmítneme kvantitativní rozšiřování státního aparátu, musíme soustředit pozornost na jeho kvalitativní rozvoj. *„Musíme si uvědomit, že talentovaní lidé potřebují podnik méně, než podnik potřebuje je, a snadno se uplatní*

at' už v jiné, často konkurenční společnosti, anebo ve svém vlastním byznysu“. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 203)

Státní správa disponuje relativně propracovaným systémem vzdělávání, ale v naprosté většině jsou vzdělávací akce zaměřené pouze na profesionální rozvoj pracovníka (např. profesní zdokonalování, zvyšování odbornosti). Studium příslušných aktů řízení v resortu Ministerstva financí ČR jsme zjistili, že vzdělávací akce zaměřené na rozvoj osobnosti, případně na způsob komunikace nebo rozvoj kreativity se v daných vzdělávacích programech téměř nevyskytují. Organizace nabízí zaměstnancům typově podobné testy v podobě seminářů, na kterých jsou prezentovány pouze základní způsoby komunikace s klientem v rámci vyřizování požadavků.

Uplatnění kreativního přístupu v této oblasti veřejné správy považujeme za velmi důležité. Přestože pracovní činnost má převážně byrokratickou a administrativní povahu, jsou to právě státní úředníci, kteří při komunikaci s občany vytváří povědomí o jejím působení na veřejnost. Divergentní způsob uvažování o problémech přispívá k hledání většího množství řešení a tím i k lepším možnostem zpracování konkrétních případů. Dalším důležitým důsledkem vhodně nastavené komunikace může být i zlepšení výkonu pracovní činnosti uvnitř organizace.

Základním stimulem pro každou pracovní činnost je bezesporu odměna za vykonanou práci. Domníváme se, že pokud na pracovišti existují i jiné motivační prvky (např. přátelské pracovní prostředí, uznání nadřízeného, podpora samostatného myšlení) je nastavena optimální cesta ke zvýšení efektivity pracovní činnosti a ke spokojenosti pracovníků na všech pozicích.

3 MOTIVACE A KREATIVITA ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ – PRAKTICKÁ ČÁST

V předchozích kapitolách jsme se snažili charakterizovat několik základních pojmů, které vycházejí ze vzájemné interakce motivace a inovace. Pro sledování těchto kompetencí by se zdálo prostřední státní správy nevhodné. Velká část laické veřejnosti se domnívá, že státní správa kreativitou nejen neoplývá, ale zároveň ji také nevyžaduje od svých pracovníků. Domníváme se, že kreativita jedince je stejně důležitá pro soukromý sektor i pro státní správu. Jedním z předpokladů pro toto tvrzení je i skutečnost, že ve státní správě je nutné implementovat řadu inovací nebo aspoň nových pohledů, aby se tato stala pozitivněji vnímanou a hlavně, aby dokázala efektivněji hájit zájmy nás, občanů.

Kancelář finančního arbitra je organizační složkou státu, která se zabývá bezplatným vyřizováním sporů mezi občany a vybranými finančními institucemi. Jedná se o menší typ organizace, která je řízena finančním arbitrem. Zvolili jsme tuto organizační složku státu zejména ze dvou důvodů.

- zajišťuje službu občanům (spotřebitelům) bezplatně a je tedy druhem organizace, který je společností pozitivně vnímán;
- organizační struktura je relativně jednoduchá a dotazníkové šetření bylo možné realizovat s většinou zaměstnanců Kanceláře finančního arbitra.

3.1 Předmět a vymezení cíle

V teoretické části bakalářské práce jsme předložili několik teorií, které jsou nosnými prvky části praktické. Základem této části práce je zjištění, zda je přítomnost kreativního myšlení důležitá, vhodná a využívaná při výkonu pracovní činnosti Kanceláře finančního arbitra. Mezi další důležité aspekty optimálně nastaveného pracovního prostředí patří i úroveň komunikace v organizaci mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Nedílnou součástí uvedené problematiky je i zjištění, zda jsou (dle subjektivního názoru respondentů) pracovníci dostatečně motivováni a pokud

ano, tak jakým způsobem motivace je nejvíce žádaný. Tato část komunikace, tj. komunikace uvnitř organizace, má přímý dopad i na komunikaci vnější, tj. komunikaci s klienty.

V rámci hodnocení kompetencí ve vztahu ke kreativitě a motivaci pak budeme ověřovat, zda jsou tyto pozitivně vnímány vrcholovým článkem organizace – finančním arbitrem. V příslušné části práce ověříme, zda je pro vedení organizace typu státní správy existence kreativity žádoucí a potřebná nebo nikoliv.

Cílem práce je také zjištění, zda je v Kanceláři finančního arbitra uplatňován, podporován a rozvíjen kreativní způsob myšlení a zda je pro pracovníky tvůrčí myšlení a jeho hodnocení i motivačním podnětem. Předpokládáme, že pracovní činnost, která je hlavním předmětem Kanceláře finančního arbitra (mimosoudní řešení sporů) nedává příliš prostor kreativnímu procesu. Při ověřování hypotéz bychom měli dojít ke zjištění, zda Kancelář finančního arbitra podporuje kreativní myšlení svých zaměstnanců a nakolik jsou tito zaměstnanci motivováni při výkonu své práce. Vycházíme z předpokladu, že významným motivačním stimulem je, s ohledem na nízký počet zaměstnanců organizace, spíše přátelské pracovní prostředí než finanční ohodnocení vykonané práce.

3.2 Pracovní hypotézy

V souvislosti s vymezením předmětu a cíle bakalářské práce jsme zvolili pracovní hypotézy, které se pokusíme potvrdit prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření mezi pracovníky Kanceláře finančního arbitra. Při stanovování hypotéz jsme nejprve formulovali dvě části výzkumného problému.

Výzkumný problém:

- Je využíván kreativní přístup k řešení problematiky v pracovních agendách (kauzách), kterými se zabývá Kancelář finančního arbitra i přesto, že resortní metodika nenabízí vzdělávací akce tohoto zaměření?
- V případě, že se jedná o relativně malý kolektiv, je důležité přátelské pracovní prostředí a dobré vztahy mezi pracovníky?

Na základě výše formulovaného výzkumného problému jsme stanovili dvě hypotézy, jejichž platnost budeme ověřovat.

Hypotéza č. 1 – V podmínkách Kanceláře finančního arbitra je uplatňován tvůrčí přístup i přesto, že zaměstnanci se neúčastní vzdělávacích akcí zaměřených na rozvoj kreativního myšlení.

Hypotéza č. 2 - Vnější motivace zaměstnanců Kanceláře finančního arbitra ve formě přátelského pracovního prostředí hodnocení je silnějším stimulem než finanční ohodnocení.

3.3 Metodika řešení

Při řešení práce je naším hlavním cílem:

- a) Teoretické zpracování problematiky kreativity a motivace na základě studia a komparace literárních pramenů a dokumentů organizací resortu Ministerstva financí ČR;
- b) prezentace, analýza a interpretace výsledků získaných dotazníkovým šetřením;
- c) formulace závěrů, námětů a doporučení pro další studium a uplatnění výsledků dané problematiky.

V návaznosti na stanovenou metodiku jsme vycházeli ze skutečnosti, že nemáme k dispozici komplexní diagnostické metody, abychom dokázali stanovit míru kreativity u konkrétních zaměstnanců. Další limitující podmínkou byl fakt, že se jedná o organizaci malou. Sestavili jsme dotazník, který ve dvou částech postihuje některé základní charakteristiky kreativity a motivace, které budou respondenti posuzovat.

Konkrétní využití metodické postupy:

- výběr vhodných literárních pramenů a jejich komparace a analýza. Zvolené téma bakalářské práce určovalo výběr literatury z oblasti psychologie, sociologie a řízení lidských zdrojů. Doplnujícími literárními zdroji byly zejména příslušné zákony a prováděcí předpisy, včetně interních aktů řízení, vydávaných Ministerstvem financí ČR a Kanceláří finančního arbitra;

- dotazníkové šetření bylo realizováno individuálně. Finanční arbitr umožnil distribuci dotazníků individuálně tak, aby respondenti měli dostatečný čas a vhodné prostředí k jejich vyplnění. Dotazník byl sestaven ze dvou částí. V první části měli respondenti vybírat z uzavřených odpovědí (ANO, NE, NEVÍM) na otázky, které mapují možnosti a využití kreativního přístupu k řešení pracovních problémů a motivovanost k pracovním výkonům. V druhé části dotazníku (škálový dotazník) respondenti přidělovali bodové hodnocení (1 – 5) konkrétním motivačním charakteristikám na základě vlastních priorit. Nejvýše hodnocená motivační charakteristika byla hodnocena 5 body.

Výsledky, které vyplývají z dotazníkového šetření, mají spíše orientační charakter. Cílem realizovaného šetření bylo dokázat, že i v organizaci státní správy je vhodné a přirozené uplatňovat kreativní postupy. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o relativně malou organizaci, snažili jsme se zapojit do dotazníkového šetření maximální počet zaměstnanců.

4 ZAMĚŘENÍ PRŮZKUMU

Struktura řízení ve státní správě je nastavena legislativou. Premisou pro výběr dané organizační složky státu bylo stanovení konkrétního cíle, kterým je bezplatná služba veřejnosti. Veřejný zájem – náplň činnosti finančního arbitra - je definován a podmínky výkonu dané činnosti je možné ovlivnit vhodným zajištěním personálního obsazení. Motivace pracovníků státní správy je z pohledu finančního zajištění dána legislativou - systémem platových tarifů (platové třídy a stupně) - a je tedy velmi obtížné zajistit pro tuto oblast jiné finanční prostředky, neboť se jedná o organizace, které podléhají pravidlům čerpání státního rozpočtu.

Zajistit optimální motivaci státních zaměstnanců je možné v rozsahu daném legislativou, ale zároveň se domníváme, že je možné nastavit další motivační podmínky pro kreativní způsob řešení problémů v jednotlivých organizačních složkách. Obecně uznávaným a využívaným stimulem může být například povýšení. Příklad činnosti Kanceláře finančního arbitra je specifický, protože tato organizace není pověřena výběrem daní ani cel, nevytváří legislativní rámec, který by veřejnost omezoval, ale naopak se snaží občany chránit a pomáhat jim v nouzi. Bezplatně.

4.1 Popis vybrané organizace státní správy – KFA

Kancelář finančního arbitra - KFA byla zřízena 1. 7. 2011 na základě zákona č. 180/2011 Sb. Finanční arbitr je jmenován vládou a jeho funkční období je 5 let. Aktuálně je ve funkci finančního arbitra Mgr. Monika Nedelková, která je ve funkci od 16. 11. 2011. Kancelář je součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva financí ČR a je také samostatnou účetní jednotkou.

Předmětem činnosti této organizační složky státu je mimosoudní řešení sporů mezi spotřebiteli a finančními institucemi. Základním pozitivním atributem Kanceláře finančního arbitra je bezplatná pomoc občanům (spotřebitelům), kteří se dostali do problematických situací s finančními institucemi. Finanční arbitr není zahrnut mezi organizační složky státu, které vytváří legislativu, ale pouze dbá na její dodržování. Institut finančního arbitra vznikl k 1. 1. 2003 na základě zákona č. 229/2002 Sb.

o finančním arbitrovi. Motivem pro zřízení této organizace byla nutnost harmonizovat právní řád České republiky s legislativou Evropské unie.

Mezi mediálně známé kauzy, které Kancelář finančního arbitra zpracovává, patří například problematika životního pojištění, platebních služeb nebo směnářská činnost. Ve všech uvedených případech řeší finanční arbitr podvodné nebo nekalé obchodní praktiky ve vztahu finanční instituce – spotřebitel. Na webových stránkách Kanceláře finančního arbitra (www.finarbitr.cz) je zveřejněno mnoho příkladů, které arbitr může řešit v rámci své působnosti (zneužití platebních karet, nedostatečná informovanost spotřebitelů při uzavírání úvěrů, atp.).

Uvedenou organizační složku státu jsme zvolili pro potřeby dotazníkového šetření z několika důvodů:

- jedná se o relativně nově zřízenou organizaci (2011), která je sice rozpočtově součástí MF ČR, ale zachovává si určitou mírou samostatnosti a nezávislosti.
- Organizační struktura a personální zajištění Kanceláře finančního jsou dané zákonem a charakterem činnosti. Jejimi zaměstnanci jsou pouze právníci a administrativní pracovníci. Ostatní činnosti (IT, úklid, atp.) zajišťuje MF ČR.
- Struktura zaměstnanců je genderově relativně vyvážená (21 žen a 16 mužů) a průměrný věk zaměstnanců je 30 let. Zaměstnanci se do dotazníkového šetření zapojili ochotně a Mgr. Nedelková neodmítla spolupráci při zadání dotazníkového šetření.
- Problematika, kterou se Kancelář finančního arbitra zabývá, je převážně administrativní. Byrokratická povaha pracovní náplně zaměstnanců může evokovat nemožnost využití tvůrčího myšlení. Domníváme se však, že uplatnění nových, tvůrčích postupů by v této organizaci mohlo být vhodné a žádoucí.

4.2 Popis zkoumaných souborů a podmínek šetření

Vzhledem ke skutečnosti, že v případě Kanceláře finančního arbitra se jedná o relativně malou organizaci (37 zaměstnanců) zvolili jsme dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 zaměstnanců Kanceláře finančního arbitra ve věku od 21 do 54 let, věkový průměr respondentů byl 30 let. Ženy a muži byli

v dotazníkovém šetření zastoupeni v poměru 19:11. Dosažené vzdělání jsme u respondentů nehodnotili.

Dotazník je rozdělen na dvě části (viz příloha A). V první části dotazníkového šetření uváděli respondenti odpovědi na otázky z možných variant uzavřených odpovědí **ano**, **ne**, **nevím**. Otázek v této části dotazníku bylo 9. V druhé části dotazníku (škálové hodnocení) respondenti přidělovali bodové hodnocení (1 – 5) vybraným charakteristikám, které přímo či nepřímo souvisely s procesem motivace.

Cílem zvolených otázek bylo potvrzení nebo nepotvrzení platnosti stanovených hypotéz č. 1 a č. 2 vymezených v úvodu praktické části bakalářské práce. Pro snadnější vyhodnocení šetření jsme v každé části dotazníku uvedli pomocnou skupinu písmen. Primárním výsledkem bylo zjištění, zda je v prostředí organizace využíván kreativní přístup – první část dotazníku a zjištění největšího počtu přidělených bodů (BC). Nejoblíbenější motivační charakteristiky (PI, PO) zjišťujeme z odpovědí respondentů ve druhé části dotazníku. Zjištěné výsledky využijeme pro potvrzení nebo vyvrácení platnosti obou hypotéz.

4.3 Prezentace výsledků šetření

Při vyhodnocování výsledků jsme vycházeli ze skutečnosti, že počet respondentů byl pro potřeby parametrizace výsledků nízký a proto jsme zvolili metodu sestavení grafů a jejich následnou prezentaci. Zjištěné výsledky komentujeme v další části práce. Analyzovaná data interpretujeme formou dílčích závěrů. V závěru práce uvádíme náměty, které mohou být podkladem pro rozsáhlejší studium dané problematiky.

První část dotazníku:

Na otázku č. 1 *Uplatňujete ve své pracovní pozici kreativní přístup?* odpovědělo 20 respondentů kladně, 9 záporně a 1 respondent zvolil odpověď „NEVÍM“. Cílem této otázky bylo zjištění, zda je kreativní přístup uplatňován u konkrétních pracovníků na konkrétních pracovních pozicích.

Otázka č. 2 *Jste v kreativním přístupu podporován svým nadřízeným?* byla položena pro zjištění podpory řídicích (vedoucích) pracovníků. 21 respondentů zvolilo odpověď „ano“, 7 „NE“ a 2 respondenti vybrali variantu „NEVÍM“.

Otázkou č. 3 *Domníváte se, že státní správa podporuje kreativní myšlení?* Jsme se snažili zjistit názor respondentů na podporu kreativity ve státní správě. 9 respondentů se domnívá, že kreativita je ve státní správě podporována. 13 respondentů se nedomnívá, že státní správa poskytuje podporu kreativnímu přístupu. 8 respondentů zvolilo odpověď „NEVÍM“.

Na otázku č. 4 *Absolvoval jste někdy kurs/trénink kreativního myšlení?* odpověděl pouze 1 respondent kladně. 29 respondentů se nikdy neúčastnilo uvedené aktivity.

Otázka č. 5 *Jsou ve Vaší organizaci nastaveny podmínky uplatnění inovací?* Vedla ke zjištění, že 14 respondentů se domnívá, že ano, 8 respondentů se nedomnívá, že by tomu tak bylo a 8 respondentů zvolilo nerozhodnou variantu.

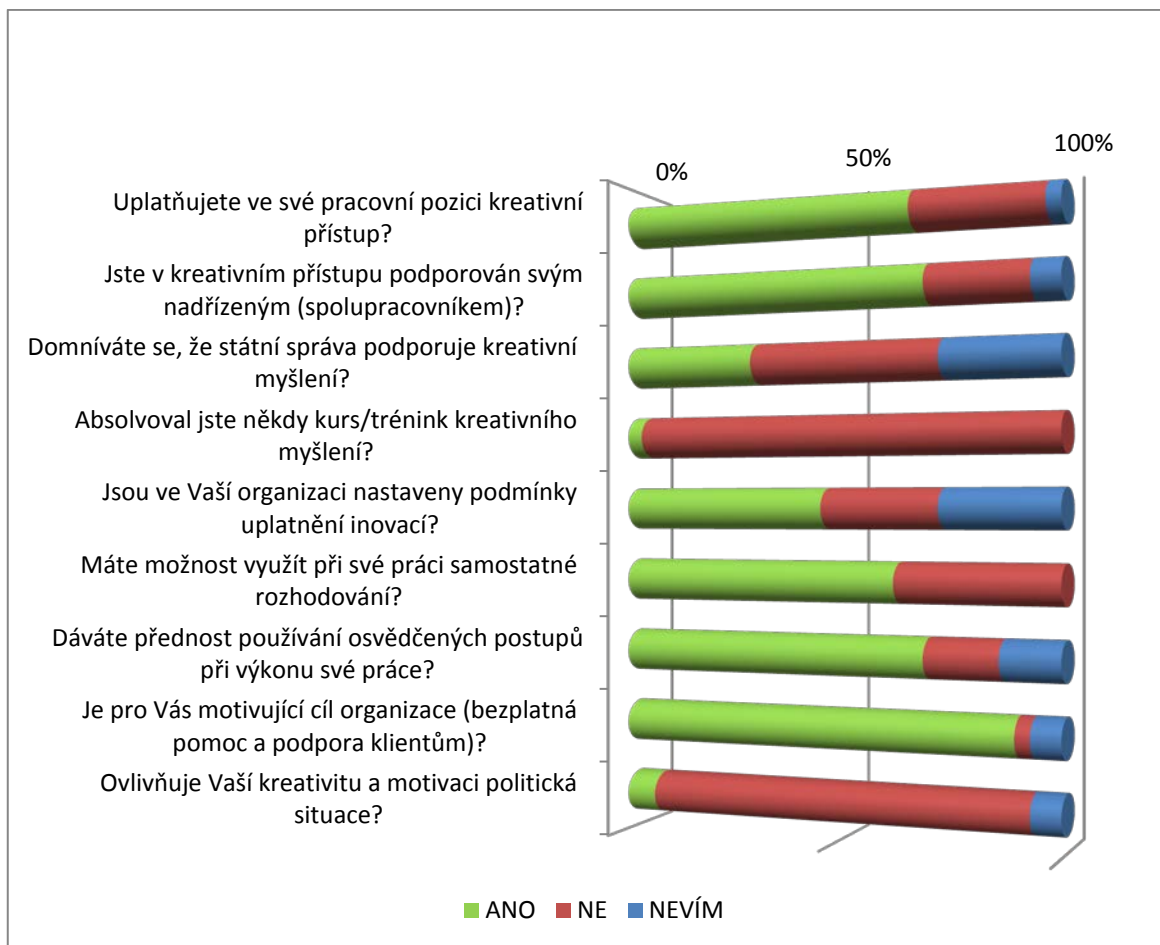
Možnost samostatného rozhodování v pracovním procesu jsme zkoumali otázkou č. 6 *Máte možnost využít při své práci samostatné rozhodování?* 19 respondentů zvolilo odpověď „ANO“, 11. Odpověď „NE“. Odpověď „NEVÍM“ nezvolil žádný respondent.

Otázka č. 7 *Dáváte přednost používání osvědčených postupů při výkonu své práce* byla zodpovězena 21 respondenty kladně, 5 záporně. Variantu „NEVÍM“ zvolili 4 respondenti.

Problematiku motivace obsahovala otázka č. 8 *Je pro Vás motivující cíl organizace (bezplatná pomoc a podpora klientům)?* 27 respondentů potvrdilo, že cíl organizace je motivující, 1 respondent zvolil odpověď „NE“ a 2 respondenti vybrali možnost „NEVÍM“.

Na otázku č. 9 *Ovlivňuje Vaši kreativitu a motivaci politická situace?* Odpověděli 2 respondenti „ANO“, 26 respondentů „NE“ a 2 respondenti „NEVÍM“.

Pro jednodušší prezentaci a srozumitelnost zjištění vyplývajících z výsledku této části dotazníkového šetření uvádíme grafické zpracování výsledků (graf č. 1).



Graf 1 - Kreativita a motivace - souhrn odpovědí. Zpracování vlastní

Druhá část dotazníku:

Škálový dotazník nabízel respondentům 8 charakteristik vnější motivace a respondenti měli jednotlivých charakteristikám přiřadit hodnoty na bodové stupnici v rozsahu 1 – 5, kdy 5 označuje nejlépe vnímaný způsob motivace.

Uznání nadřízeného – hodnotu 2 využili 2 respondenti, hodnotu 3 využili 2 respondenti, hodnotu 4 využilo 10 respondentů a hodnotu 5 využilo 16 respondentů.

Celkový počet přidělených bodů: 130

Finanční ohodnocení - hodnotu 3 využili 4 respondenti, hodnotu 4 využilo 8 respondentů a hodnotu 5 využilo 18 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 134.**

Přátelské pracovní prostředí – hodnotu 3 využil pouze 1 respondent, hodnotu 4 využilo 5 respondentů a hodnotu 5 využilo 24 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 143.**

Prestiž organizace – hodnotu 1 využil pouze 1 respondent, hodnotu 2 využili 2 respondenti, hodnotu 3 využilo 6 respondentů, hodnotu 4 využilo 12 respondentů a hodnotu 5 využilo 9 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 116.**

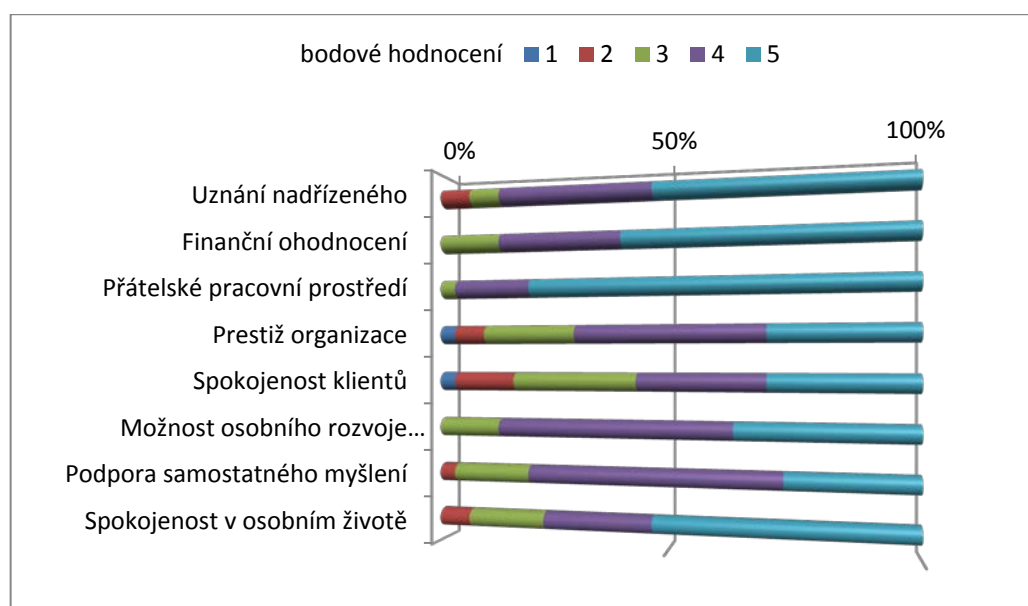
Spokojenost klientů – hodnotu 1 využil pouze 1 respondent, hodnotu 2 využili 4 respondenti, hodnotu 3 využilo 8 respondentů, hodnotu 4 využilo 8 respondentů a hodnotu 5 využilo 9 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 110.**

Možnost osobního rozvoje (dalšího vzdělávání) – hodnotu 3 využili 4 respondenti, hodnotu 4 využilo 15 respondentů a hodnotu 5 využilo 11 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 127.**

Podpora samostatného myšlení – hodnotu 2 využil pouze 1 respondent, hodnotu 3 využilo 5 respondentů, hodnotu 4 využilo 16 respondentů a hodnotu 5 využilo 8 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 121.**

Spokojenost v osobním životě – hodnotu 2 využili 2 respondenti, hodnotu 3 využilo 5 respondentů, hodnotu 4 využilo 7 respondentů a hodnotu 5 využilo 16 respondentů. **Celkový počet přidělených bodů: 127.**

Pro názornost uvádíme grafické zpracování výsledků této části dotazníkového šetření (graf č. 2).



Graf 2 - Motivační charakteristiky - souhrn odpovědí. Zpracování vlastní

4.4 Interpretace a diskuse výsledků šetření

Uzavřený dotazník:

Na otázku č. 1 (*Uplatňujete ve své pracovní pozici kreativní přístup?*) jsme získali dvě třetiny kladných odpovědí. Toto zjištění bylo poměrně překvapivé, protože jsme vycházeli z předpokladu, že charakter organizace nedává příliš velké možnosti uplatnění kreativního přístupu. Pouze jeden respondent zvolil odpověď „nevím“. Tato neutrální odpověď mohla být zvolena v důsledku chybějících informací o podstatě tvůrčího myšlení.

Otázkou č. 2 (*Jste v kreativním přístupu podporován svým nadřízeným?*) jsme se snažili zjistit, zda jsou respondenti podporováni v kreativním přístupu k práci. 21 kladných odpovědí potvrdilo, že tomu tak skutečně je. Tato skutečnost signalizuje, že přístup nadřízených pracovníků v této organizaci ke kreativě je pozitivní.

U otázky č. 3 (*Domníváte se, že státní správa podporuje kreativní myšlení?*) odpovědi respondentů prokázali, že názor na pozitivní vnímání kreativity ve státní správě je poměrně negativní. Pouze necelá třetina respondentů se domnívá, že státní správa kreativitu podporuje.

Výsledky šetření u otázky č. 4 (*Absolvoval jste někdy kurs/trénink kreativního myšlení?*) potvrdilo naši (neformulovanou) domněnku, že organizace státní správy nedelegují své zaměstnance na vzdělávací aktivity, které souvisí s rozvojem tvůrčího myšlení. Jediný respondent se kursu tohoto zaměření zúčastnil.

Otázkou č. 5 (*Jsou ve Vaší organizaci nastaveny podmínky uplatnění inovací?*) jsme ověřovali povědomí respondentů o znalosti a možnosti uplatnění inovačních procesů. Téměř polovina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku kladně. Tento výsledek je možno pozitivně hodnotit ve vztahu k otázkám č. 1 a 2.

V případě odpovědí na otázku č. 6 (*Máte možnost využít při své práci samostatné rozhodování?*) jsme došli ke zjištění, že možnost samostatného rozhodování je v organizaci podporována. Téměř dvě třetiny respondentů tuto možnost využívají.

V souvislosti s výše uvedenými výsledky byly poměrně překvapivé odpovědi na otázku č. 7 (*Dáváte přednost používání osvědčených postupů při výkonu své práce?*). Spíše byrokratický charakter organizace vede k domněnce, že nadpoloviční většina kladných odpovědí netenduje k využívání kreativity, ale tato skutečnost je v rozporu s předchozími výsledky. Domníváme se, že otázka mohla být formulována lépe a přesněji, aby bylo patrné, že se nejedná o konkrétní zpracování kauz, ale spíše o celkový přístup k režimu práce.

V otázce č. 8 (*Je pro Vás motivující cíl organizace (bezplatná pomoc a podpora klientům?)*) jsme zjišťovali míru rozvoje podnikové kultury a integrity zaměstnance a organizace. Převaha kladných odpovědí prokázala, že respondenti si uvědomují svou účast v projektu, který Kancelář finančního arbitra reprezentuje.

Otázka č. 9 (*Ovlivňuje Vaši kreativitu a motivaci politická situace?*) byla pouze doplňující. Snažili jsme se zjistit, zda má politická situace (nespecifikovali jsme kde a jaká) vliv na kreativitu a zejména motivaci respondentů. Naprostá převaha záporných odpovědí (26) je potvrzením, že v případě oslovených zaměstnanců není politická situace relevantním prvkem při výkonu práce.

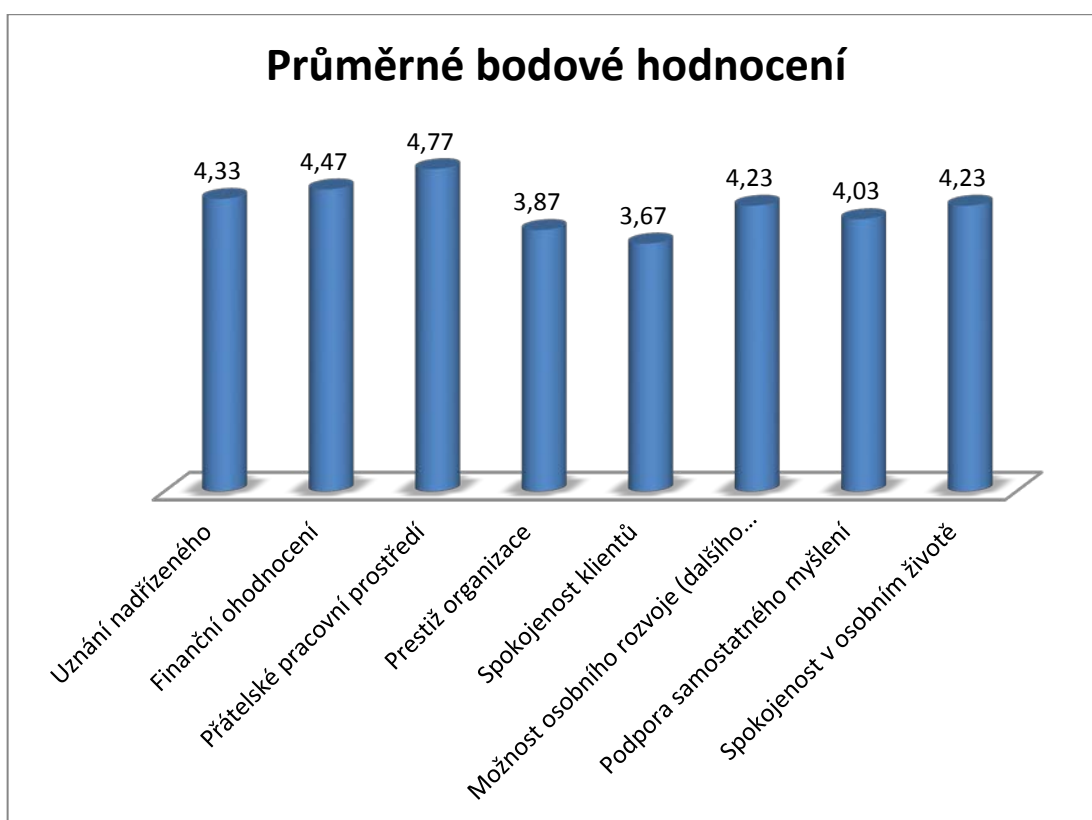
Doplňující škálový dotazník:

Bodové hodnocení motivačních charakteristik prokázalo, že nejsilnějším stimulem pro respondenty je **přátelské pracovní prostředí** (143 bodů). Průměrné bodové hodnocení je 4,77 bodu. Tato motivační charakteristika dosáhla i nejlepšího individuálního hodnocení (5 bodů). Druhým nejlépe hodnoceným stimulem je **finanční ohodnocení** (134 bodů) Průměrné bodové hodnocení je 4,47 bodu. **Uznání nadřízeného** (130 bodů) doplňuje trojici nejlépe hodnocených motivačních charakteristik. Průměrné bodové hodnocení je 4,33 bodu.

Nejméně kladně hodnocenými motivačními charakteristikami jsou: **spokojenost klientů** (110 bodů – průměrné bodové hodnocení je 3,67 bodu), **prestiž organizace** (116 bodů – průměrné bodové hodnocení je 3,87 bodu) a **podpora samostatného myšlení** (121 bodů – průměrné bodové hodnocení je 4,03 bodu). Vzhledem

k výsledkům zjištěným v uzavřeném dotazníku (zejm. otázka č. 8) je relativně nízké bodové hodnocení uvedených charakteristik poměrně překvapivé.

Motivační charakteristiky: **možnost dalšího vzdělávání** a **spokojenost v osobním životě** dosáhly stejného počtu přidělených bodů (127 – průměrné bodové hodnocení je 4,23 bodu). Pro názornost uvádíme grafické vyhodnocení zjištěných výsledků (graf č. 3).



Graf 3 – Průměrné hodnocení motivačních charakteristik. Zpracování: vlastní

4.5 Ověření pracovních hypotéz - dílčí závěry

Na základě prezentace, analýzy a interpretace dat získaných dotazníkovým šetřením jsme došli ke konkrétním závěrům při ověřování platnosti stanovených hypotéz:

Hypotéza č. 1 – V podmínkách Kanceláře finančního arbitra je uplatňován tvůrčí přístup i přesto, že zaměstnanci se neúčastní vzdělávacích akcí zaměřených na rozvoj kreativního myšlení.

Nejsilnějším stimulem pro oslovené zaměstnance Kanceláře finančního arbitra je zaměření činnosti organizace. Domníváme se, že tato skutečnost je způsobena „pozitivní“ veřejnou službou organizace, která se specializuje na bezplatnou pomoc spotřebitelům. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci využívají v pracovní činnosti kreativní postupy, přestože převážná většina respondentů nikdy neabsolvovala kurs nebo výcvikový program zaměřený na rozvoj tohoto druhu myšlení. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že většina respondentů souhlasí s tvrzením, že jsou v kreativním přístupu k práci podporováni nadřizovanými.

Dále je z výsledku šetření patrné, že určitá míra rozdílu odpovědí na používání osvědčených postupů a využití kreativity při práci, mohla být způsobena tím, že respondenti musí využívat v rámci své pracovní činnosti legislativní zdroje, kterými dokládají svá rozhodnutí. I přes toto uvedené zjištění můžeme na základě výsledků získaných v tomto dotazníkovém šetření konstatovat, že **hypotéza č. 1 byla potvrzena.**

Hypotéza č. 2 - Vnější motivace zaměstnanců Kanceláře finančního arbitra ve formě přátelského pracovního prostředí hodnocení je silnějším stimulem než finanční ohodnocení.

Motivační charakteristika označená jako přátelské pracovní prostředí, byla respondenty hodnocena nejlépe. Na základě zjištěných výsledků je zjevné, že zaměstnanci si velmi cení dobrých vztahů na pracovišti. Přestože velmi dobře hodnoceným stimulem je na základě výsledku šetření i finanční ohodnocení, můžeme konstatovat, že **hypotéza č. 2 byla potvrzena.**

Ze zbývajících výsledků šetření zaměřených na hodnocení intenzity stimulů nás zaujalo hodnocení respondentů, které se týká spokojenosti klientů Kanceláře. Přestože v odpovědi na otázku týkající se motivovanosti spojené se zaměřením organizace

většina respondentů odpověděla, že je pro ně cíl organizace motivující, spokojenost klientů (dle výsledků hodnocení) není pro respondenty významně důležitá. Domníváme se, že tato skutečnost mohla být způsobena tím, že možnost výběru uzavřených hodnotících odpovědí nedávala možnost pojednat o problematice rozsáhleji a zároveň charakter dané pracovní činnosti ve většině případů neumožňuje osobní kontakt s klienty.

Na základě zjištěných výsledků se domníváme, že pro zvolenou organizační složku státu by bylo vhodné zajistit týmové aktivity tak, aby byl ve větším rozsahu využit jejich společenský potenciál. Rozhovory s některými respondenty bylo také potvrzeno, že sdílejí i mimopracovní společenské aktivity, které společně organizují.

ZÁVĚR

Vzhledem ke skutečnosti, že se obě hypotézy stanovené v rámci výzkumného problému potvrdily, domníváme se, že problematika kreativního přístupu k řešení problémů ve státní správě by si zasloužila širší a detailnější analýzu. Kancelář finančního arbitra je možné označit za organizační složku státu, která se kreativnímu stylu řízení nebrání. Naopak. Nároky kladené na zaměstnance této organizace mají značně byrokratický charakter, ale vhodné propojení byrokracie (v pozitivním smyslu slova) s využitím tvůrčího přístupu má pozitivní dopad i do pracovní atmosféry.

Kreativita jako taková je u zaměstnanců organizace vítána a podporována. Osobními pohovory s některými pracovníky, i v rámci dotazníkového šetření jsme došli k závěru, že státní správa je z pohledu kreativity negativně hodnocena. Ze strany oslovených zaměstnanců jsme také zaregistrovali poptávku po vzdělávacích akcích, které se snaží rozvíjet tvůrčí potenciál osobnosti. Rovněž jsme zaznamenali, že respondentům obecně chybí vzdělávací aktivity, které by byly zaměřeny i mimo oblasti zvyšování kvalifikace a odbornosti.

Z výše uvedených skutečností vyplývá několik podnětů, které by bylo vhodné dále rozvíjet a integrovat do vzdělávacího systému státní správy, v tomto případě konkrétně v resortu Ministerstva financí ČR. Domníváme se, že je k dispozici mnoho společností, které se na profesionální úrovni zabývají danou problematikou a jsou schopny zajistit požadované vzdělávací aktivity. Přestože je problematika diagnostiky a rozvoje kreativity značně rozsáhlá, stanovili jsme několik základních oblastí, které doporučujeme dále analyzovat a na základě konkrétních výsledků realizovat postupy, které by přispěly ke zlepšení situace v dané oblasti:

- v rámci hodnocení zaměstnanců zapracovat možnost diagnostiky kreativních schopností a možnosti jejich dalšího rozvoje;
- revokovat systém hodnocení zaměstnanců a integrovat i jiné motivační metody, které nejsou založeny pouze na finančním ohodnocení;
- stávající vzdělávací programy rozšířit o kurzy, které přispívají ke komplexnímu rozvoji osobnosti zaměstnanců;

- interní akty řízení, které se týkají personální politiky organizace rozšířit o ustanovení, která se týkají komunikace s klientem, ale i na pracovišti;

Problematika uplatňování kreativity a zjišťování míry a charakteru motivace ve státní správě je komplikovaná. Direktivní charakter řízení státních institucí a byrokratický způsob činnosti nedávají příliš velký prostor pro rozsáhlejší výzkum a ani pro úpravu příslušných řídicích aktů, které mají personální charakter. Závěry, které vyplývají z našeho šetření, bychom rádi uplatnili alespoň v minimálním rozsahu, tedy v Kanceláři finančního arbitra.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HARVEY, Ch. *Úspěch máte ve vlastních rukách*. Praha: SNTL, 1990. ISBN 80-03-00524-8
- HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3., aktualizované vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. Praha: VOX, 2009. ISBN 978-80-86324-75-3.
- CHALUPA, B., *Tvořivé myšlení*. Brno: Barrister&Principal, 2005. ISBN 80-7364-007-4 .
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KÖNIGOVÁ, M. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1626-7.
- KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost – Techniky a cvičení*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1652-7.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání, Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, V. *Rozvíjení tvořivosti*. Praha: VŠE, 1999. 80-7079-551-4
- SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: UJAK, 2010. 978-80-7452-010-5.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

OBRÁZEK 1- OTEVŘENÁ FIGURA. ZDROJ: PAUKNEROVÁ 2012, S. 18.	11
OBRÁZEK 2 - ROZHODUJÍCÍ AKTIVITY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU. ZDROJ: DLE BEDRNOVÉ 1998, S. 296. ZPRACOVÁNÍ: VLASTNÍ.....	24
OBRÁZEK 3 - CYKLUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU. ZDROJ: KOUBEK 2015, S. 204.	26
GRAF 1 - KREATIVITA A MOTIVACE - SOUHRN ODPOVĚDÍ. ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ.....	39
GRAF 2 - MOTIVAČNÍ CHARAKTERISTIKY - SOUHRN ODPOVĚDÍ. ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ	40
GRAF 3 – PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH CHRAKTERISTIL. ZPRACOVÁNÍ: VLASTNÍ	43

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE	I
--	---

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník pro zaměstnance

věk žena/muž

I. Vyberte odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor:

Uplatňujete ve své pracovní pozici kreativní přístup?	ANO	NE	NEVÍM
Jste v kreativním přístupu podporováni svým nadřízeným?	ANO	NE	NEVÍM
Domníváte se, že státní správa podporuje kreativní myšlení?	ANO	NE	NEVÍM
Absolvoval jste někdy kurs/trénink kreativního myšlení?	ANO	NE	NEVÍM
Jsou ve Vaší organizaci nastaveny podmínky uplatnění inovací?	ANO	NE	NEVÍM
Máte možnost využít při své práci samostatné rozhodování?	ANO	NE	NEVÍM
Dáváte přednost používání osvědčených postupů při výkonu své práce?	ANO	NE	NEVÍM
Je pro Vás motivující cíl organizace (bezplatná pomoc a podpora klientům)?	ANO	NE	NEVÍM
Ovlivňuje Vaši kreativitu a motivaci politická situace?	ANO	NE	NEVÍM

Hodnocení:
SN

- II. Níže uvedené pojmy, souvisí s motivací a procesem řízení. Na základě Vašeho hodnocení přiřadte odpovídající počet bodů (1 – 5), nakolik jsou tyto motivační charakteristiky využívány v procesu řízení a organizace práce. **Nejvyšší hodnocení (5)** označuje činnost, která Vás nejvíce motivuje.

Uznání nadřízeného	
Finanční ohodnocení	
Přátelské pracovní prostředí	
Prestiž organizace	
Spokojenost klientů	
Možnost osobního rozvoje (dalšího vzdělávání)	
Podpora samostatného myšlení	
Spokojenost v osobním životě	

Hodnocení:

BC

PI

PO

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Berdych

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Kreativita a motivace ve státní správě

Rok: 2016

Počet stran bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Albína Měchurová