

Projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje

Bc. Vojtěch Hrubý

Diplomová práce
2018

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vojtěch Hrubý**
Osobní číslo: **M15656**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice motivačních prvků.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

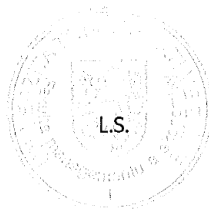
ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0749441054.
ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 9788025115183.
BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 802510396X.
ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. Management. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 8024704951.
ZIMMERMAN, Barry J. a Dale H. SCHUNK. Handbook of self-regulation of learning and performance. New York, NY: Routledge, 2011, 484 s. ISBN 9780415871129.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení:*Vojtěch Hrnby*.....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na motivační prvky u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Cílem diplomové práce je zpracování projektu zlepšení motivačních prvků u HZS Zlínského kraje.

Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů vztahujících se k problematice motivace a řízení lidských zdrojů. Praktická část diplomové práce představuje HZS Zlínského kraje a zabývá se analýzou současného stavu motivace u HZS Zlínského kraje. Na základě dotazníkového šetření je navržen projekt na zlepšení motivačních prvků u HZS Zlínského kraje.

Klíčová slova: motivace, personální řízení, zaměstnanecké výhody, Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje

ABSTRACT

The thesis is focused on the incentives in the Fire and Rescue Department of Zlín Region. The principal objective of this thesis is to create a project of improvement of incentives in the Fire and Rescue Department of Zlín Region.

The theoretical part defines the basic concepts related to the issue of motivation and personnel management. The practical part of the thesis introduces the Fire and Rescue Department of Zlín Region and deals with the analysis of the current incentives in the Fire and Rescue Department of Zlín Region. On the basis of the questionnaire survey there is suggested a project of improvement of the incentives in the Fire and Rescue Department of Zlín Region.

Keywords: Motivation, Personnel Management, Employee Benefits, Fire and Rescue Department of Zlín Region

Touto cestou chci poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení při zpracování práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 TYPY MOTIVACE.....	12
1.1.1 Vnitřní motivace.....	12
1.1.2 Vnější motivace.....	12
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.2.1 Teorie instrumentality.....	13
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	13
1.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	16
1.4 PROBLÉMY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE.....	18
1.5 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	18
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.1 HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ.....	20
2.2 ODMĚŇOVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ.....	21
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ.....	22
2.4 KARIÉRNÍ POSTUP.....	23
3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PROFIL ORGANIZACE	27
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI.....	27
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE.....	28
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE	31
5.1 CÍLE ANALÝZY.....	31
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	31
5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	32
5.3 ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	45
6 SWOT ANALÝZA HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE	47
7 PROJEKTOVÁ ČÁST	51
7.1 PROJEKT ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍCH PRVKŮ U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	51
7.2 CÍLE PROJEKTU.....	51
7.3 ČASOVÁ ANALÝZA.....	53
7.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	55
7.5 ANALÝZA RIZIK.....	58
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64

SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Motivace v lidském jednání je určitá síla, která nás nutí, abychom nějak jednali. Často jde o kombinaci více procesů, které nás ovlivňují po stránce fyzické, duševní nebo intelektuální. V pracovním prostředí jsme motivováni k podávání určitého výkonu a odměnou jsou nám peníze, uznání, pochvala, nebo dobrý pocit. Teorií zabývajících se motivací je mnoho a není divu, vždyť tento aspekt lidského jednání vstupuje výrazným způsobem nejen do našeho chování v práci, ale i v osobním životě. Snaha růst a posunovat se dál, je pro člověka důležitá, může však i při této snaze dojít ke špatnému zacílení našeho úsilí, nebo naopak k vyčerpání, a místo spokojenosti se sebou samým se dostaví syndrom vyhoření. Úkolem manažera a personalisty je hledání forem jak správně motivovat své podřízené a zajišťovat v organizaci pracovní podmínky a vztahy, ve kterých se dobře pracuje.

Diplomová práce je složena z části teoretické a praktické. Teoretická část práce se zabývá problematikou motivace a řízením lidských zdrojů. V úvodu je popsána motivace a jsou představeny jednotlivé teorie, které se motivací zabývají. Následuje zmínka o problémech nedostatečné motivace a o syndromu vyhoření. Jsou zde také popsány aspekty řízení lidských zdrojů a to především ve vztahu k motivaci pracovníků. Vzhledem k určitým odlišnostem služebního poměru jsou kapitoly pojednávající o řízení lidských zdrojů zaměřeny na hodnocení, odměňování, vzdělávání a kariérní postup příslušníků Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje.

Praktickou část uvozují informace o Hasičském záchranném sboru Zlínského kraje. V praktické části následuje analýza současného stavu motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Tato analýza je zpracována formou dotazníkového šetření a po vyhodnocení jsou její výsledky využity k vypracování projektové části. Cílem této práce je vytvořit projekt ke zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje a tento projekt je na závěr podroben rizikové, nákladové a časové analýze.

CÍLE A METODY

Cílem diplomové práce je zlepšení motivace u příslušníků Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje prostřednictvím projektu zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje.

V teoretické části práce bude popsána motivace, její typy a jednotlivé motivační teorie, budou také zmíněny problémy nedostatečné motivace a nastíněna problematika syndromu vyhoření. Dále se teoretická část bude zabývat řízením lidských zdrojů a s tím souvisejícími tématy hodnocení, odměňování, vzdělávání a kariérní postup příslušníků Hasičského záchranného sboru. Teoretická část bude zpracována formou literární rešerše a zdroje použité pro tuto rešerši budou uvedeny na závěr práce v seznamu použité literatury.

Praktická část bude uvozena informacemi o organizaci a dále bude zaměřena na analýzu současného stavu motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Pro potřeby realizace praktické části bude provedeno dotazníkové šetření mezi příslušníky Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na stanici Zlín. Pomocí výsledků dotazníkového šetření bude možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené výzkumné otázky. V závěru analytické části bude provedena SWOT analýza organizace. Na základě výsledků analytické části bude navržen projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského Movere, což znamená hýbat, pohybovat. (Adair, 2004, s. 14) Armstrong (2014, s. 170) uvádí, že motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.

Je to kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena. (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 124)

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny, takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. (Armstrong, 2015, s. 218)

1.1 Typy motivace

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější podmínky. (Armstrong, 2015, s. 218)

1.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. Toto zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají “kvality pracovního života” budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou lidem vnucovány z vnějšku jako například pobídkové odměny. (Armstrong, 2015, s. 219)

1.2 Teorie motivace

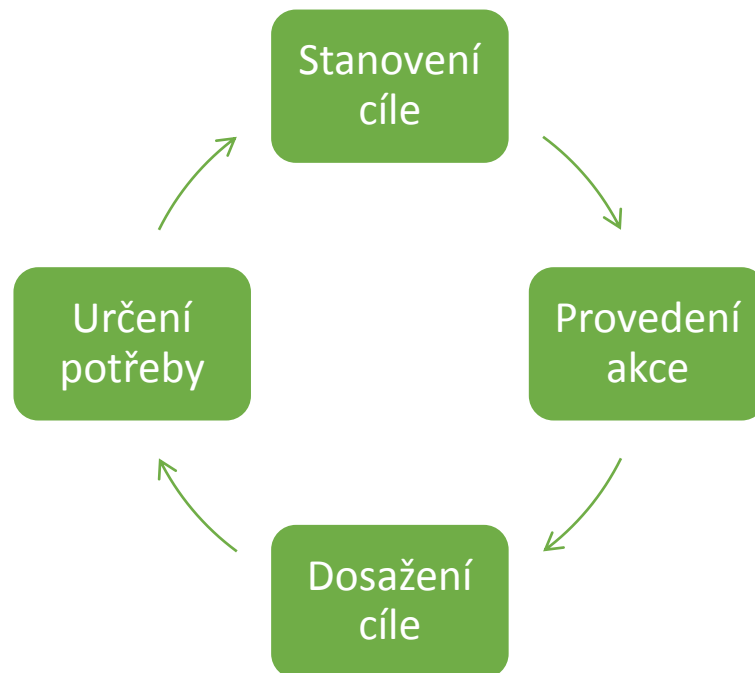
1.2.1 Teorie instrumentality

Dle Armstronga (2015, s. 220) vychází teorie instrumentality z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora. S využitím této teorie se odůvodňuje uplatňování peněžních pobídek jako například odměn podle výkonu, byť je to trochu pochybné. Stimulování založené na tomto principu bylo a stále je velmi populární. Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2015, s. 220)

1.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2015, s. 220)

Obrázek č. 1 znázorňuje model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah, jak naznačuje jejich název, vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon, což je nezbytný předpoklad k tomu, aby nějaká teorie sloužila jako návod na uskutečňování personálních politik a postupů. To je úlohou teorie posilování popsané v kapitole 1.2.3.



Obr. č. 1 Proces motivace založený na uspokojování vlastních potřeb (vlastní zpracování)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

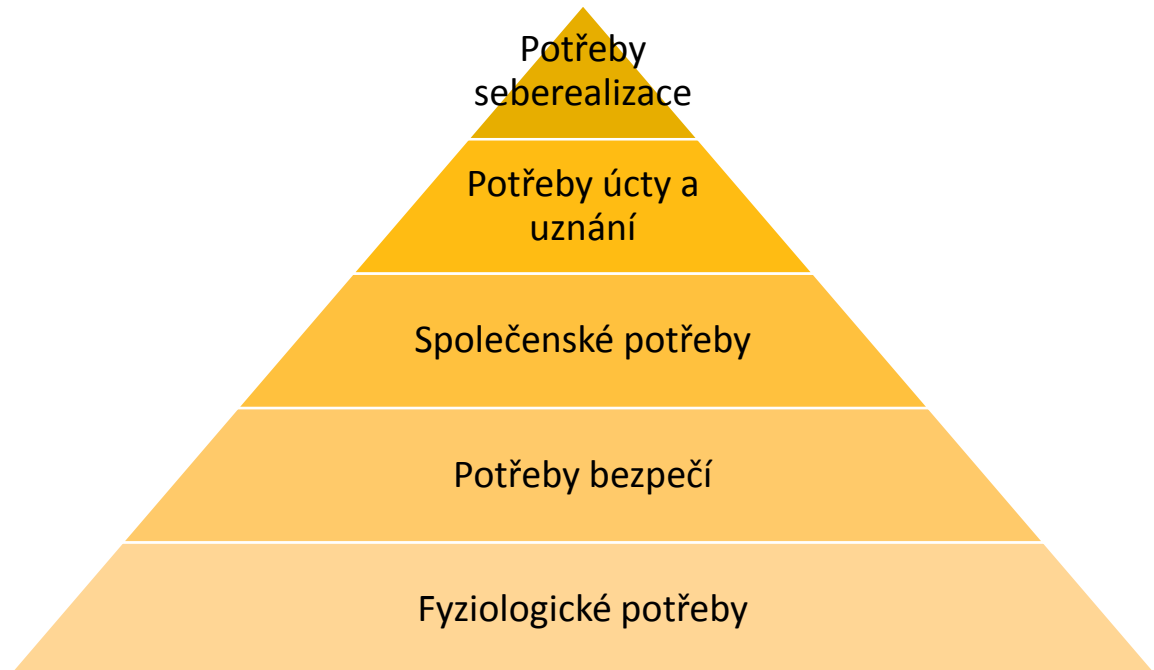
Nejznámější teorií motivace je pravděpodobně teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

1. Fyziologické potřeby: jídlo, pití, přístřeší, sexuální uspokojení a další fyzické potřeby.
2. Potřeby bezpečí: jistota, ochrana před fyzickými nebo citovými útrapami, jistota, že fyziologické potřeby budou zajištěny.
3. Společenské potřeby: citové vztahy, sounáležitost, akceptování lidmi a přátelství
4. Potřeby úcty a uznání: vnitřní faktory úcty, jako jsou seberepektování, samostatnost a uspokojení vnějších faktorů úcty jako jsou status, uznání a pozornost.
5. Potřeby seberealizace: rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojení, snaha být tím, pro co máme schopnosti. (Robbins, 2004, s. 391.)

Teorie si zakládá na dvou významných předpokladech, a to:

- Každá potřeba člověka závisí od toho, co člověk už má. Jen neuspokojené potřeby mohou ovlivnit jeho chování. Uspokojená potřeba nemůže ovlivnit chování.

- Potřeby člověka jsou uspořádány hierarchicky, dle důležitosti. Když se uspokojí potřeba nižší úrovně, nastupuje potřeba vyšší úrovně a motivuje člověka. (Sedlák a Líšková, 2015, s. 294)



Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)

Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- Existence (existence needs) - například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- Sounáležitost (relatedness needs) - lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti.
- Růst (growth needs) - lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, co jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jde o nejvýznamnější kategorii potřeb. (Armstrong, 2015, s. 221)

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor se nejvíce proslavil dvěma soubory předpokladů o lidské podstatě pod názvem teorie X a teorie Y. Teorie X představuje negativní pohled na lidi. Předpokládá, že

pracovníci mají malou ctižádost, nemají rádi práci, chtějí se vyhnout odpovědnosti a musí být intenzivně kontrolováni, aby pracovali efektivně. Teorie Y obsahuje pozitivní pohled. Předpokládá, že pracovníci mohou sami sebe řídit, vyhledávají odpovědnost a práci považují za přirozenou činnost. (Robbins, 2004, s. 392.)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie motivačních a hygienických faktorů Fredericka Herzberga říká, že existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací a vnější faktory, které jsou spojené s pracovní nespokojeností. (Robbins, 2004, s. 392.)

Teorie sebeurčení

Teorii sebeurčení formulovali Deci a Ryan. Podle jejich přesvědčení jsou jednotlivci motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti. (Armstrong, 2015, s. 222)

1.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou.

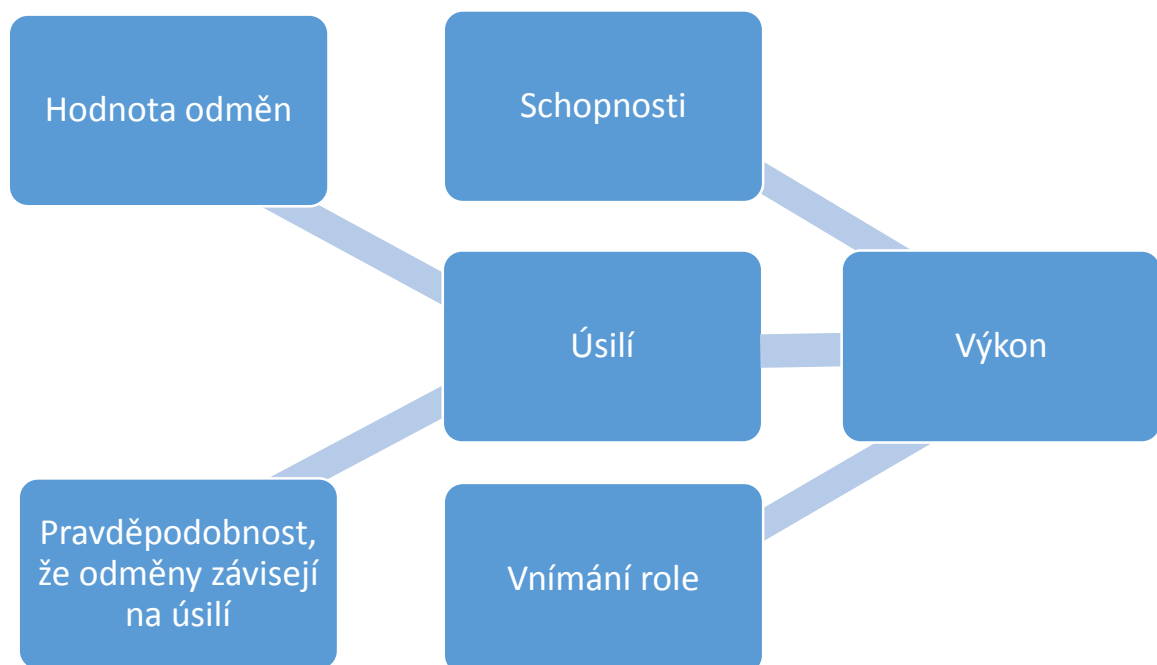
Teorie posilování

Základem teorie posilování je takzvaný “zákon účinku” popřípadě “zákon efektu”, který formuloval Thorndike. Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislost mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Skinners a další vystavěli na těchto základech koncepci takzvaného “operativního podmiňování”, která byla ovlivněna výsledky Pavlova a jeho slinících psů. Teorie posilování však může být kritizována za poněkud mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Svým způsobem naznačuje, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stoje, zatažením za páku. Navíc teorie očekávání nevěnují dostatečnou pozornost vlivu očekávání, kdy není zřejmé, jak předem rozlišit, co by vedlo k posílení nebo oslabení reakcí. (Armstrong, 2015, s. 223)

Teorie očekávání

Koontz (1993, s. 448) popisuje teorii očekávání jako další přístup, o kterém jsou mnozí přesvědčeni, že mnohem více vysvětluje, jakým způsobem jsou lidé motivováni. Dle Armstronga (2015, s. 223) vychází teorie očekávání z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech, ale lidé jsou často vystaveni novým situacím - změně pracovního zařazení, systému odměňování nebo pracovních podmínek z rozhodnutí managementu - kdy minulé zkušenosti obvykle nestačí ke zvládnutí důsledků změn. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. To vysvětluje, proč vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být silnější než vnější motivace.

Porter a Lawler (1968) dle Armstronga (2014, s. 174) rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku č. 3. Úsilí vkládané do práce je zde určováno dvěma faktory, hodnotou odměny a pravděpodobností, že hodnoty závisejí na úsilí. Požadovaný výkon kromě úsilí ovlivňují i schopnosti jedince a jeho vnímání role.



Obr. č. 3 Model motivace dle Portera a Lawlera (vlastní zpracování)

1.4 Problémy nedostatečné motivace

Problémy, které nastávají při nedostatečné motivaci dle Bělohávka (2003, s. 23).

- Výkonnost lidí se snižuje, pracují s minimálním úsilím jenom do té míry, nakolik je to nutné. Dochází ke zpoždování termínů, hledají se nepřijatelné cesty jak si usnadnit práci nebo ji odbýt.
- Vytrácí se iniciativa, nikdo se nesnaží vyniknout, dávat náměty ke zlepšení. Pokud přesto někdo projeví více snahy nebo nadstandartní aktivitu, stává se terčem posměchu ostatních. Lidé se soustřeďují spíše na své soukromé zájmy. Chybí ochota udělat cokoli mimo nutné povinnosti.
- Objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce nebo nečerpaných nákladů. Využívá se firemních prostředků pro soukromé účely a dochází ke krádežím materiálu či pracovních pomůcek.
- Dochází ke zhoršení vztahů mezi lidmi. Pracovní a morální jedinci těžko snášejí špatný přístup ostatních lidí k práci a vznikají tak konflikty. Vyhrocuje se negativní vztah k nadřízeným a k vedení firmy.
- Zvyšuje se nemocnost, absence a fluktuace. Lidé si hledají možnost úniku z práce a z pracoviště. Čas tráví raději na nemocenské a věnují se zde svým soukromým aktivitám. Jindy hledají atraktivnější místo nebo zaměstnání mimo firmu. U méně ukázněných jedinců se projevují absence. (Bělohávek, 2003, s. 23)

1.5 Syndrom vyhoření

Maslachová a Jacksonová (1981, s. 99) popisují vyhoření jako syndrom emocionálního vyčerpání a cynismu. Armstrong (Armstrong, 2015, s. 250) píše, že vyhoření je reakcí na vysoké zatížení způsobené nadměrnými požadavky vykonávané práce, kdy se jedinec pokouší splnit náročné, neúprosné a nedosažitelné standardy. Vyhoření je pravděpodobnější v případech, kdy zaměstnanci nemají žádnou kontrolu nad svým pracovním prostředím. Vyhoření může vyústit v selhání, nepřítomnost nebo odchod z organizace. Prevence vyhoření vyžaduje, aby manažeři zajistili, že zaměstnanci nebudou vystaveni přílišnému tlaku, že jim v případě potřeby bude poskytnuta odpovídající podpora a že jim bude jasné, čeho mohou dosáhnout se zdroji, které mají k dispozici (včetně jejich schopností). Křivohlavý (2012, s. 12) uvádí, že vyhoření postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení. Jsou vysoce motivovaní. Očekávají, že jim práce dá smysl jejich

života. Nebezpečí číhá zvláště tam, kde ti, kteří danou práci konají, ji považují spíše za povolání než za zaměstnání.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2015, s. 45)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

(Armstrong, 2015, s. 48)

2.1 Hodnocení příslušníků

V Zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, je v paragrafu 208 popsáno služební hodnocení.

(1) Služební hodnocení příslušníka obsahuje posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby. Služební hodnocení obsahuje i úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka.

(2) Služební hodnocení je podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru příslušníka. Provádí jej vedoucí příslušník (dále jen "hodnotitel") nebo jím pověřený příslušník.

(3) Opis služebního hodnocení obdrží hodnocený příslušník. Jestliže s ním nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

(4) V závěru služebního hodnocení hodnotitel uvede, zda příslušník ve výkonu služby dosahuje:

- a) vynikajících výsledků,
- b) velmi dobrých výsledků,
- c) dobrých výsledků,
- d) dobrých výsledků s výhradami nebo
- e) neuspokojivých výsledků.

(5) Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně; provádí se vždy před konáním služební zkoušky. Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky. Služební hodnocení se provádí též na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního služebního hodnocení. Služební hodnocení vychází z průběžného každoročního hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka v průběhu kalendářního roku a schvaluje jej hodnotitel.

(6) Služební hodnocení se nezpracovává na příslušníka, který v hodnoceném období vykonával službu kratší než 6 měsíců.

(7) Ředitel bezpečnostního sboru služebnímu hodnocení nepodléhá.

U Hasičského záchranného sboru je tedy dán legislativní podklad pro provádění hodnocení příslušníků, jedná se o oficiální proces a postup. Mimo toto hodnocení se však při běžném pracovním kontaktu dostává podřízeným i jiné formy hodnocení od jejich nadřízeného. Jedná se většinou o slovní hodnocení v rámci rozhovoru a o poskytování zpětné vazby.

2.2 Odměňování příslušníků

System odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou. Zahrnuje však i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru. (Veber, 2000, s. 178) Dle Bělohávka (2003, s. 41) bývá finanční motivaci připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně

působnosti: systém odměňování, který stanovuje organizace a rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky. Teorie říká, že správným nastavením systému odměňování lze modelovat chování lidí. (Bělohlávek, 2003, s. 41)

Pocity lidí týkající se přiměřenosti jejich mezd a platů vychází z porovnání své vlastní odměny s odměnou jiných lidí. Nejkritičtější záležitostí jsou porovnávání mezd a platů existujících na vnějším trhu práce, protože tato porovnávání silně ovlivňují to, zda jednotliví pracovníci budou chtít v organizaci zůstat. Mnozí lidé však pravděpodobně nebudou odcházet jen z důvodu peněžní odměny samé, pokud její přírůstek, který očekávají od toho, že půjdou jinam, nebude podstatný, řekněme deseti procentní. (Armstrong, 2009, s. 116)

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů hovoří v paragrafu 49 o kázeňské odměně následovně:

(1) Příslušníkovi lze za projevení osobní statečnosti nebo za splnění zvlášť významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností udělit kázeňskou odměnu. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování velmi dobrých výsledků ve výkonu služby konstatované v závěru služebního hodnocení.

(2) Kázeňskou odměnou je

- a) písemná pochvala,
- b) peněžitý nebo věcný dar, anebo
- c) udělení služební medaile.

(3) Ministerstvo v dohodě s Ministerstvem financí, Ministerstvem spravedlnosti, zpravodajskými službami a Generální inspekcí bezpečnostních sborů stanoví vyhláškou druh a vzor služebních medailí a důvody pro jejich udělení.

2.3 Vzdělávání příslušníků

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, hovoří v paragrafu 77 následovně: Bezpečnostní sbor je povinen vytvářet podmínky pro řádný a pokud možno bezpečný výkon služby. Za tím účelem zajišťuje pro příslušníky zejména podmínky pro jejich soustavné vzdělávání a zdokonalování odborné způsobilosti, pro získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon služby a pro získávání a udržování fyzické kondice.

Koncepce vzdělávání Hasičského záchranného sboru České republiky na roky 2016 - 2021 rozděluje vzdělávání příslušníků do následujících kapitol:

Kurzy k získání odborné způsobilosti a prodlužování platnosti osvědčení o odborné způsobilosti

V souladu se zákonem č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o požární ochraně“), vykonávají příslušníci HZS ČR své funkce s požadovanou odbornou způsobilostí na služební místo, na které jsou ustanoveni. Platnost osvědčení o odborné způsobilosti je ve smyslu vyhlášky č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, ve znění pozdějších předpisů, omezena na dobu 5 let. Platnost osvědčení o odborné způsobilosti je nezbytné prodloužit vždy na další pětileté období. K získání odborné způsobilosti nebo prodloužení platnosti osvědčení o odborné způsobilosti je příslušník povinen zúčastňovat se v předepsaném rozsahu odborné přípravy, která je stanovena pro jeho odborné zaměření. Příslušníci absolvují k získání odborné způsobilosti odbornou přípravu stanovenou pro jejich služební zařazení interním aktem řízení generálního ředitele HZS ČR.

Specializační kurzy

Specializační kurzy slouží k získávání užší specializace pro výkon speciálních činností. Nabídka specializačních kurzů se mění dle potřeb výkonu služby.

Příprava na vykonání služební zkoušky

Příprava na vykonání služební zkoušky probíhá v souladu s právními předpisy a interními akty řízení generálního ředitele HZS ČR. Výše uvedený systém vzdělávání příslušníků HZS ČR je koordinován a metodicky řízen MV GŘ HZS ČR.

Pravidelná odborná příprava

Nezastupitelnou roli v celoživotním vzdělávání příslušníků HZS ČR hraje pravidelná odborná příprava, která probíhá v souladu s právními předpisy a interními akty řízení generálního ředitele HZS ČR. Její obsah je pravidelně aktualizován v závislosti na měnících se požadavcích výkonu služby.

2.4 Kariérní postup

Kariérní řád umožňuje postupovat po jednotlivých tarifních třídách, výjimku tvoří vysokoškoláci, kteří mohou některé třídy přeskokovat. Hasiči jsou po absolvování

nástupního odborného výcviku zařazení ve 3. tarifní třídě. Technici služeb ve třídě 4. a velitel družstva je zařazen v 5. tarifní třídě. Z 5. tarifní třídy vede cesta k 6. tarifní třídě, to už je funkce velitele čety. U funkcí velitelů je pak ještě nutnost projít psychologickými testy k prověření osobnostní způsobilosti. U příslušníka, který usiluje o místo velitele to tedy znamená, že musí být nejenom na potřebné odborné úrovni, ale musí mít i schopnost vést a řídit kolektiv spolupracovníků a rovněž tak schopnosti komunikovat s podřízenými i služebně nadřízenými kolegy. U funkcí zařazených do vyšší než 6. tarifní třídy je nutné vzdělání vyššího kvalifikačního stupně, tam již maturita nepostačuje. (Hasičský záchranný sbor ČR, 2018)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Motivace je určitá síla, která nás nutí něco udělat. Mohou to být pocity uvnitř nás samotných, ale také vnější pobídky způsobující, že jednáme určitým způsobem. Motivace zaměstnanců souvisí mimo jiné s pracovním prostředím, se vztahy na pracovišti a s odměnou za práci.

V úvodu teoretické části je popsána motivace, její dělení a jednotlivé teorie popisující motivaci. Práce se také zaměřuje na problémy vzniklé nedostatečnou motivací a syndrom vyhoření. Závěr teoretické části je věnován problematice řízení lidských zdrojů, konkrétně je zmíněn systém odměňování, hodnocení a vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru, jelikož tato oblast má svá specifika.

Informace pro zpracování teoretické části byly získány z odborné literatury. Na teoretickou část a její poznatky následně navazuje praktická část, která má za úkol provést analýzu současného stavu motivace u HZS Zlínského kraje a následně vypracovat projekt na zlepšení motivačních prvků u této organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL ORGANIZACE

Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky definuje HZS následovně. Hasičský záchranný sbor České republiky je jednotný bezpečnostní sbor, jehož základním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi. Hasičský záchranný sbor se podílí na zajišťování bezpečnosti České republiky plněním a organizováním úkolů požární ochrany, ochrany obyvatelstva, civilního nouzového plánování, integrovaného záchranného systému, krizového řízení a dalších úkolů v rozsahu a za podmínek stanovených tímto zákonem a jinými právními předpisy.

4.1 Základní informace o organizaci

Jednotky HZS Zlínského kraje jsou dislokovány na 13 stanicích. Personální obsazení na jednotlivých stanicích dle schválené systemizace služebních míst k 31. 12. 2016 je uvedeno v tabulce č. 1. Ve srovnání s rokem 2015 došlo k navýšení počtu příslušníků zařazených ve výjezdových jednotkách HZS Zlínského kraje o 6 nových míst.

Tab. č. 1 Systemizace služebních míst (HZS Zlínského kraje, 2017)

stanice	typ	předpis		skutečnost	
		celkem	směna	celkem	% napl.
Kroměříž	C1	39	13	39	100
Bystřice pod Hostýnem	P1	15	5	15	100
Holešov	P1	15	5	15	100
Morkovice - Slížany	P0	9	3	9	100
Uherské Hradiště	C1	39	13	36	92
Uherský Brod	P2	24	8	24	100
Valašské Meziříčí	C1	39	13	36	92
Vsetín	P3	33	11	33	100
Zlín	C3	69	23	66	96
Luhačovice	P1	15	5	15	100
Otrokovice	P1*	21	7	21	100
Valašské Klobouky	P1	15	5	15	100
Slavičín	P0	9	3	9	100
Celkem jednotky HZS kraje		342	114	333	97

* Zvýšení koeficientem 1,4

V roce 2016 bylo na území Zlínského kraje celkem 4239 zásahů jednotek požární ochrany. Celkem 51% mimořádných událostí tvořily technické havárie, 22% zaujímaly dopravní

nehody, 14% požáry, 7% plané poplachy a 6% úniky nebezpečných látek. Detailní přehled událostí uvádí tabulka č. 2.

Tab. č. 2 Přehled počtu jednotlivých typů událostí (HZS Zlínského kraje, 2017)

Typ události/okres (kraj)	Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín	Zlínský kraj
12 - P - s účastí jednotky PO	101	115	175	198	589
19 - P - bez účastí jednotky PO	3	5	0	5	13
požáry celkem	104	120	175	203	602
21 - DN - silniční	150	223	214	293	880
22 - DN - silniční hromadná	0	1	0	1	2
23 - DN - železniční	7	8	14	12	41
24 - DN - letecká	0	1	0	0	1
25 - DN - ostatní	1	3	0	0	4
dopravní nehody celkem	158	236	228	306	928
41 - UNL - únik plynu/aerosolu	16	13	26	23	78
42 - UNL - únik kapaliny	0	2	3	4	9
43 - UNL - únik ropných produktů	28	37	46	70	181
44 - UNL - únik pevné látky	0	0	0	0	0
45 - UNL - ostatní	2	0	0	1	3
úniky nebezpečných látek celkem	46	52	75	98	271
51 - TH - technická havárie	0	0	0	0	0
52 - TH - technická pomoc	330	321	473	630	1 754
53 - TH - technologická pomoc	0	2	4	3	9
54 - TH - ostatní pomoc	56	76	141	110	383
technické havárie celkem	386	399	618	743	2 146
61 - Radiační havárie a nehoda	0	0	0	0	0
71 - Ostatní mimořádné události	0	0	0	0	0
81 - Planý poplach	51	66	89	86	292
události celkem	745	873	1 185	1 436	4 239

4.2 Organizační struktura organizace

Popis organizační struktury HZS nalezneme taktéž v Zákoně č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, v paragrafu 7 se uvádí:

- (1) Hasičský záchranný sbor kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou; jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva.
- (2) Územní obvod hasičského záchranného sboru kraje je shodný s územním obvodem vyššího územního samosprávného celku, v němž má hasičský záchranný sbor kraje sídlo. Názvy a sídla hasičských záchranných sborů krajů jsou uvedeny v příloze k tomuto zákonu.
- (3) V čele hasičského záchranného sboru kraje stojí ředitel.

(4) Hasičský záchranný sbor kraje

a) je správním úřadem s působností v územním obvodu příslušného vyššího územního samosprávného celku pro výkon státní správy ve věcech

1. požární ochrany,

2. ochrany obyvatelstva,

3. civilního nouzového plánování,

4. integrovaného záchranného systému a

5. krizového řízení, s výjimkou oblasti veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti, a

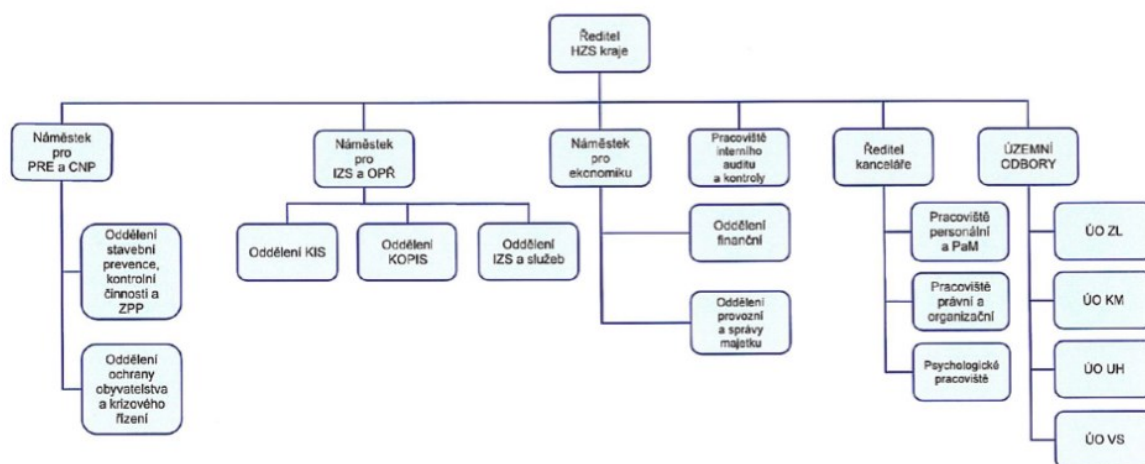
b) plní úkoly vyplývající z jiných právních předpisů.

(5) Hasičský záchranný sbor kraje zřizuje operační a informační středisko, které plní úkoly operačního a informačního střediska integrovaného záchranného systému a další úkoly, stanoví-li tak jiný právní předpis. Operační a informační středisko je pracovištěm pro příjem volání na jednotné evropské číslo tísňového volání (112) a národní číslo tísňového volání stanovené v číslovacím plánu podle zákona o elektronických komunikacích.

(6) Hasičský záchranný sbor kraje může zřídit a provozovat pro plnění úkolů hasičského záchranného sboru vzdělávací, technická nebo jiná účelová zařízení; tato zařízení jsou organizační částí hasičského záchranného sboru kraje.

(Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů.)

Organizační struktura HZS Zlínského kraje je zobrazena na obrázku č. 1.



Obr. č. 4 Organizační struktura HZS Zlínského kraje (HZS Zlínského kraje, 2017)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE

5.1 Cíle analýzy

Cílem analýzy bylo zjistit stav motivace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na stanici Zlín. Bylo využito dotazníkové šetření a SWOT analýza. Výsledky analýzy posloužily k vypracování projektu uvedeném dále v kapitole 7.1.

5.2 Dotazníkové šetření

U Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje byl proveden průzkum zaměřený na zjištění motivace příslušníků, na jejich spokojenost s pracovním prostředím, pracovním kolektivem a zaměstnaneckými benefity. Výsledky tohoto šetření jsou hlavním zdrojem informací pro tuto diplomovou práci. Pro sběr dat bylo zvoleno použití anonymního dotazníku. Metoda byla vybrána s ohledem na možnost hromadného zpracování dat a časovou nenáročnost vzhledem k dotazovaným. Zkoumaný vzorek tvořili výjezdový hasiči ze stanice Zlín. Dotazník byl po konzultaci s velitelem stanice rozdán mezi jednotlivé směny. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms a jeho distribuce probíhala prostřednictvím emailu a sociálních sítí. Data byla sbírána v období od 22. 2. 2018 do 12. 3. 2018. Rozesláno bylo celkem 62 dotazníků a zpět vyplněných se vrátilo 44, což znamená návratnost 71%. Poměrně vysoká návratnost byla nejspíš způsobena anonymitou dotazníku a osobním kontaktem tazatele s respondenty.

První tři otázky byly zaměřeny na zjištění identifikačních údajů respondentů. Dotazovaní měli uvést věk, délku služebního poměru u HZS a své hodnostní označení. Tyto údaje jsou pro další podrobnější interpretaci zjištěných výsledků. U otázek 4 až 12 měli respondenti uvést, zda souhlasí s daným tvrzením nebo zda jsou s danou věcí spokojeni. Dotazovaní mohli vybírat vždy z pěti možností od rozhodně souhlasím až po rozhodně nesouhlasím. U otázek na spokojenost potom bylo možno zvolit opět na pětibodové škále od rozhodně spokojen až po rozhodně nespokojen. V další části dotazníku uváděli hasiči jak jsou spokojeni s danými zaměstnaneckými výhodami. Mohli vždy zvolit na škále od 1 do 5, kdy 1 znamenalo spokojen a 5 nespokojen. K hodnocení bylo vybráno šest benefitů, které jsou v různé míře dostupné pro příslušníky Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje, konkrétně na stanici Zlín. Po tomto oddílu následovala otevřená otázka, kde mohli

respondenti uvést případné další zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Poslední část dotazníku byla zaměřena na faktory motivující k pracovnímu výkonu a dotazovaní měli uvést, zda je pro ně daný faktor důležitý nebo nikoli.

Výsledky zjištěné pomocí dotazníku potvrzují nebo vyvrací následující výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1:

Je alespoň 75% příslušníků spokojeno se svým platem?

Výzkumná otázka č. 2:

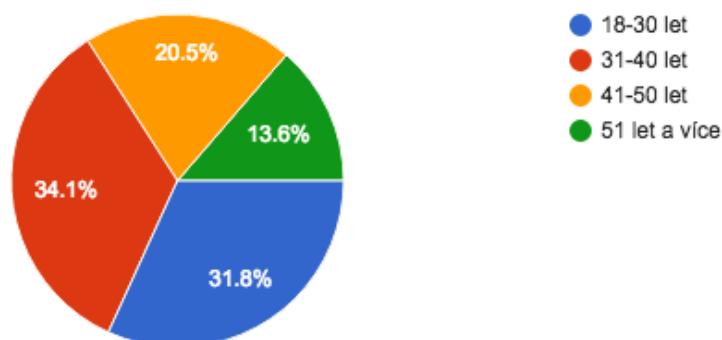
Uvítalo by alespoň 50% příslušníků další zaměstnanecké výhody?

Výzkumná otázka č. 3:

Je více jak polovina příslušníků spokojena s možností volného vstupu do bazénu?

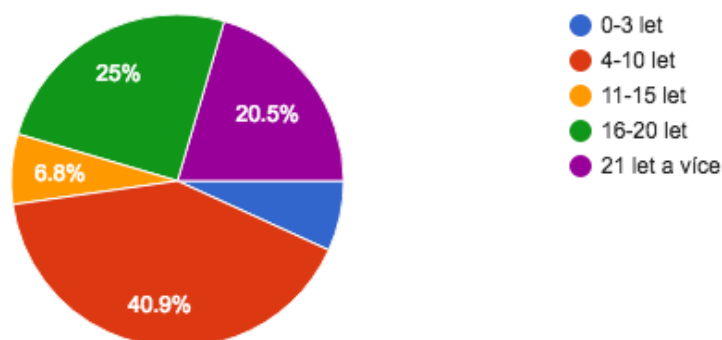
5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1. Kolik Je vám let?



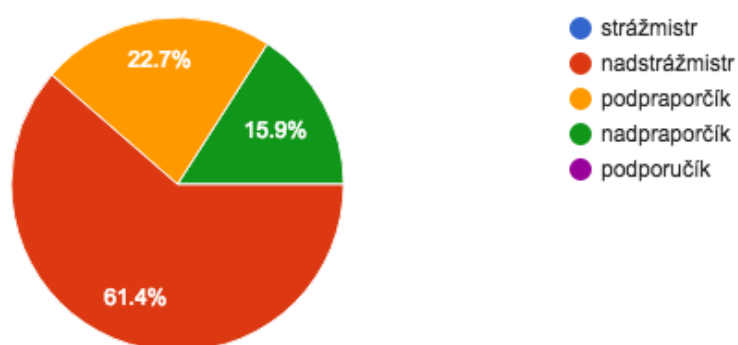
Obr. č. 5 Kolik je Vám let? (vlastní zpracování)

První otázka zjišťovala věkový profil respondentů. 31,8% dotazovaných hasičů je ve věkové skupině 18-30 let. Nejpočetnější skupinu (34,1%) respondentů tvoří hasiči ve věku 31-40 let. Hasiči ve věku 41-50 let tvoří asi jednu pětinu dotazovaných (20,5%) a 13,6% hasičů spadá do kategorie 51 let a více.

Otázka č. 2. Jak dlouho pracujete ve služebním poměru u HZS?

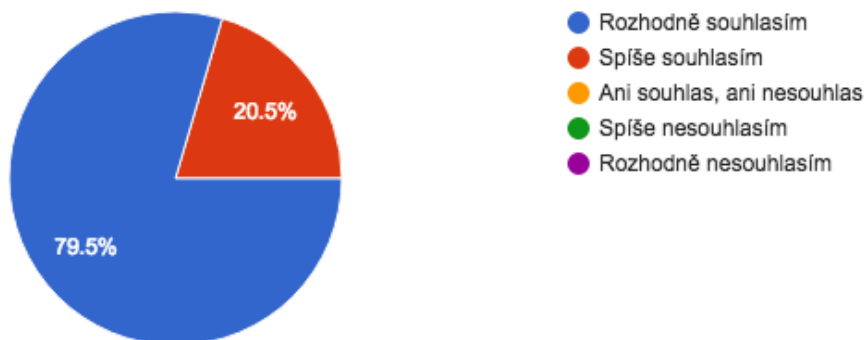
Obr. č. 6 Jak dlouho pracujete u HZS? (vlastní zpracování)

Na otázku zjišťující délku služebního poměru u HZS uvedli 3 hasiči interval 0-3 roky. Nejpočetnější skupina co do počtu odsloužených let se nachází v intervalu 4-10 let, je to 18 hasičů, což tvoří 40,1% z dotazovaného souboru. 11-15 let mají odslouženo 3 z dotazovaných hasičů, 16-20 let již slouží u sboru 11 příslušníků a délku svého působení u HZS delší jak 21 let uvedlo 9 hasičů.

Otázka č. 3. Jaké je Vaše hodnostní označení u HZS?

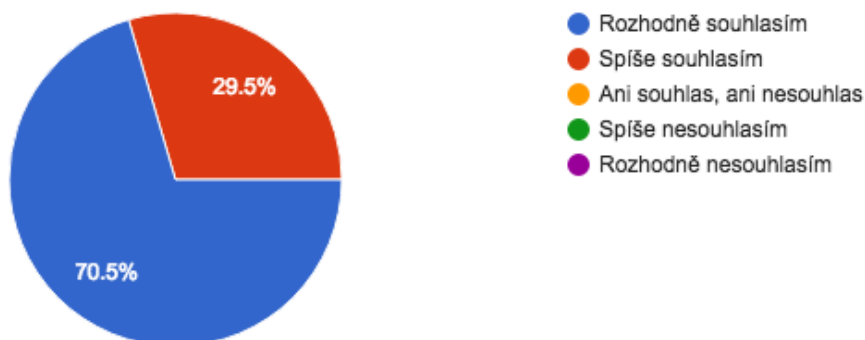
Obr. č. 7 Jaké je Vaše hodnostní označení u HZS? (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 rozděluje respondenty dle hodnostního označení. Nejvíce zastoupená byla hodnost nadstrážmistr, toto hodnostní označení má 61,4% dotázaných. 22,7% respondentů odpovědělo, že má hodnost podpraporčík. Nejméně početná skupina byli respondenti s hodnostním označením nadpraporčík (15,9%.)

Otázka č. 4. Moje práce je zajímavá

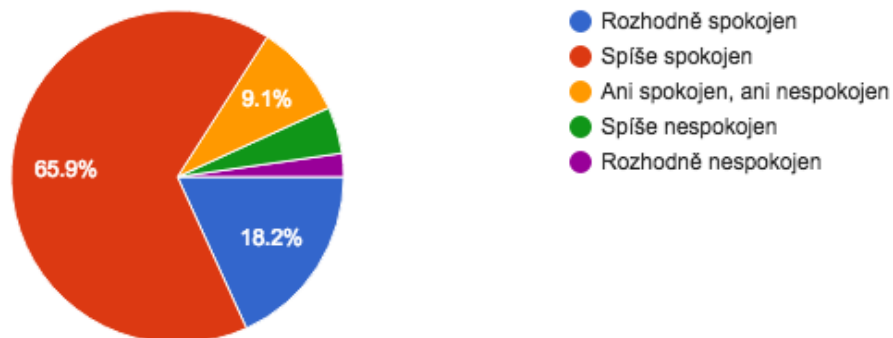
Obr. č. 8 Moje práce je zajímavá (vlastní zpracování)

S tímto tvrzením souhlasí všech 100% respondentů, jedna pětina z nich uvedla, že spíše souhlasí a zbylé čtyři pětiny potom rozhodně souhlasí.

Otázka č. 5. Vím přesně, co se ode mě očekává

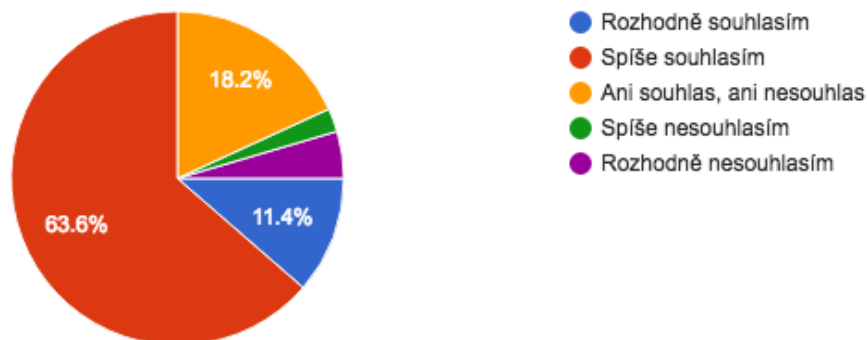
Obr. č. 9 Vím přesně, co se ode mě očekává (vlastní zpracování)

Na otázku číslo 5 odpovědělo 31 dotázaných, že rozhodně souhlasí s tvrzením "Vím přesně co se ode mně očekává" dalších 13 respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením spíše souhlasí.

Otázka č. 6. Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím?

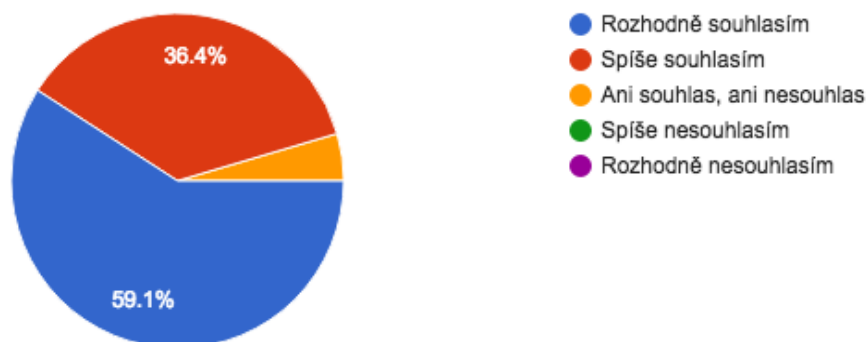
Obr. č. 10 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování)

Celkem 6,8% respondentů je nespokojeno se svým pracovním prostředím, zatímco 84,1 % dotázaných odpovědělo, že jsou spokojeni. 9,1% dotázaných uvedlo, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni.

Otázka č. 7. Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky

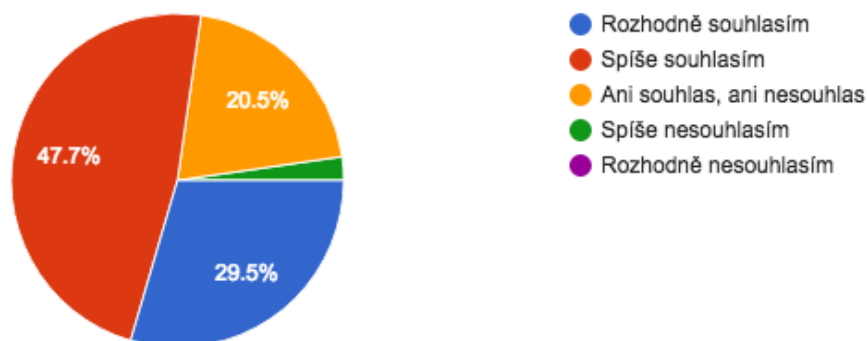
Obr. č. 11 Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky (vlastní zpracování)

Přesně tři čtvrtiny dotázaných hasičů uvedlo, že mají ke své práci vyhovující pracovní pomůcky. 6,8% respondentů s tím naopak nesouhlasí a zbylých 18,2% zvolilo neutrální odpověď.

Otázka č. 8. Se svými kolegy v práci vycházím dobře

Obr. č. 12 Se svými kolegy v práci vycházím dobře (vlastní zpracování)

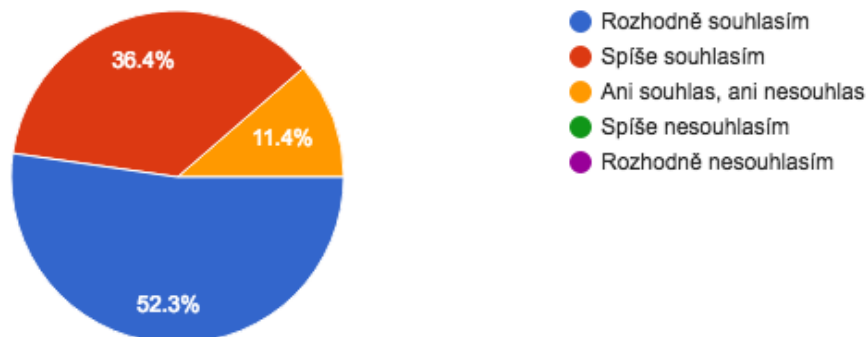
S tvrzením “Se svými kolegy v práci vycházím dobře” souhlasí 95,5 % dotázaných, zbylých 4,5%, neboli 2 hasiči, uvedli “Ani souhlas, ani nesouhlas”.

Otázka č. 9. Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného

Obr. č. 13 Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného

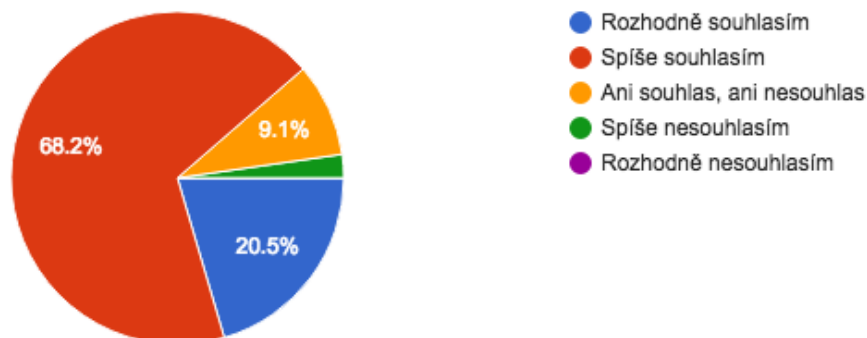
(vlastní zpracování)

77,2% respondentů souhlasí s tím, že mají při práci dostatečnou podporu od svého nadřízeného, 20,5% dotazovaných uvedlo “Ani souhlas, ani nesouhlas”. Dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného nepocítuje 1 respondent, což se rovná 2,3%.

Otázka č. 10. Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

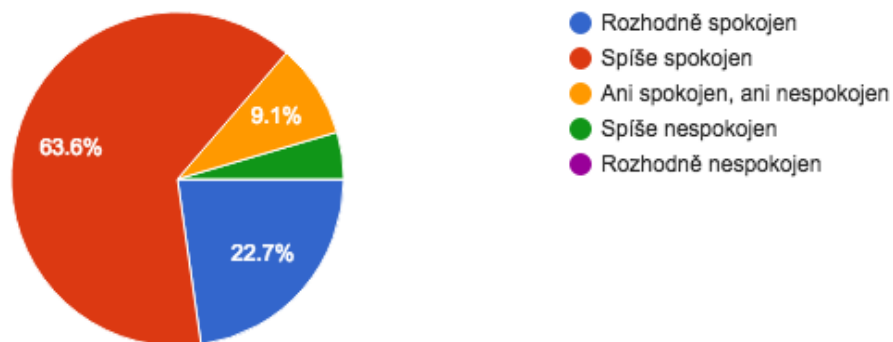
Obr. č. 14 Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování)

88,6% z dotázaných hasičů souhlasí s tím, že nemá problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, 11,4% respondentů zvolilo neutrální odpověď.

Otázka č. 11. Můj přínos je dostatečně oceněn

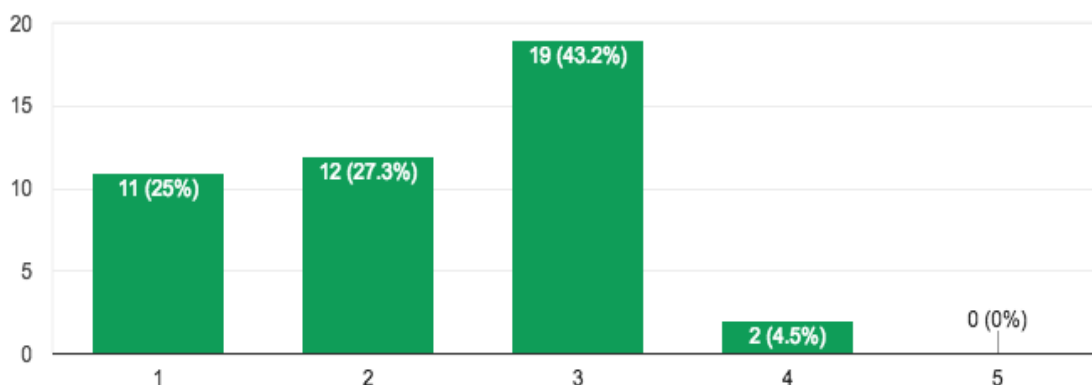
Obr. č. 15 Můj přínos je dostatečně oceněn (vlastní zpracování)

Otázka č. 11 zjišťovala, zda respondenti souhlasí s tvrzením "Můj přínos je dostatečně oceněn". S tímto tvrzením se plně ztotožňuje 20,5% dotázaných, 68,2% respondentů spíše souhlasí, 9,1% zvolilo neutrální odpověď a 2,3 % spíše nesouhlasí.

Otázka č. 12. Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením?

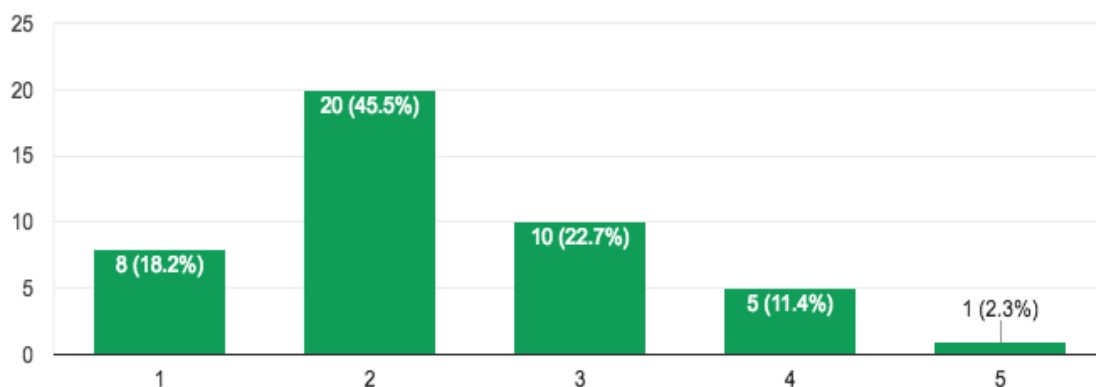
Obr. č. 16 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování)

Výsledky u otázky č. 12 jsou víceméně shodné s odpověďmi u otázky č. 11. s tím rozdílem, že 4,5% respondentů je spíše nespokojeno se svým platovým ohodnocením a 22,7% je rozhodně spokojeno.

Otázka č. 13. Lázeňské a ozdravné pobyty

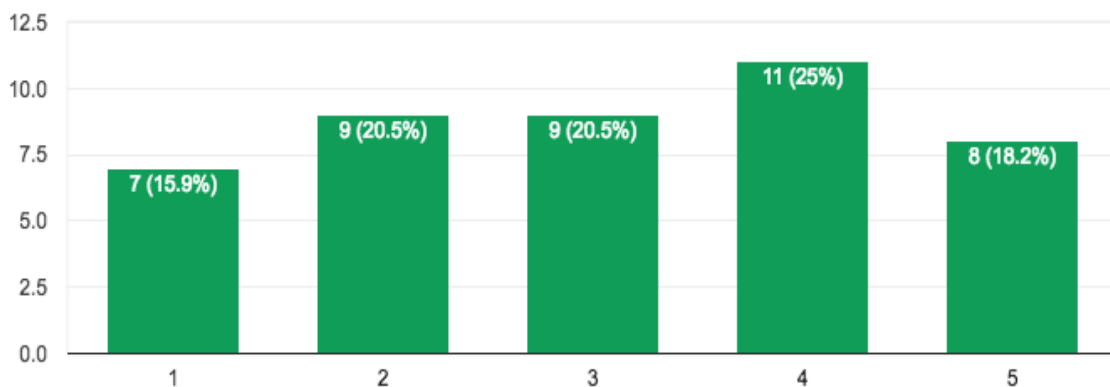
Obr. č. 17 Lázeňské a ozdravné pobyty (vlastní zpracování)

Otázku zjišťující spokojenost s lázeňskými a ozdravnými pobyty ohodnotila více jak polovina respondentů (52,3%) známkami 1 či 2, 43% respondentů přiřadilo známku 3 a 4,5% dotázaných dokonce známku 4.

Otázka č. 14. Příspěvek na stravenky

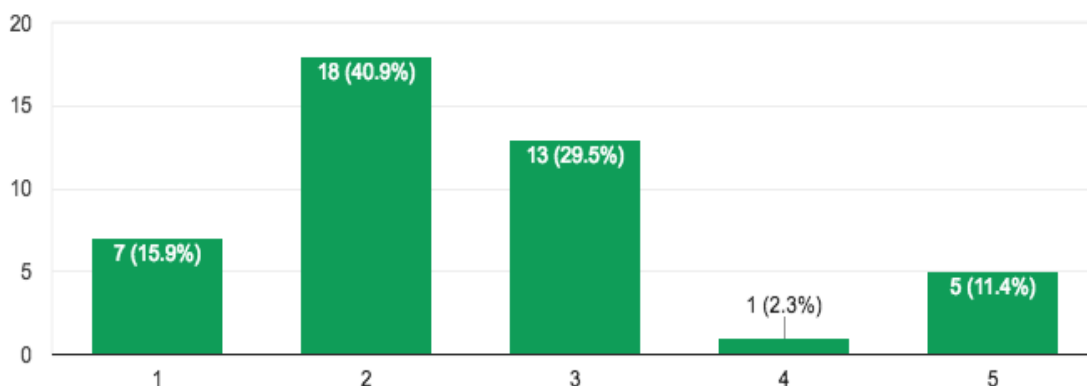
Obr. 18 Příspěvek na stravenky (vlastní zpracování)

Spokojenost s příspěvkem na stravenky byla nejčastěji a to ve 45,5% případů zastoupena známkou 2. 18,2% dotázaných přiřadilo známku 1, tudíž jsou s příspěvkem plně spokojeni, zatímco známku 3 zvolilo 22,7%, známku 4 přiřadilo 11,4% a 1 respondent je s příspěvkem na stravenky plně nespokojen, což vyjádřil známkou 5.

Otázka č. 15. Volný vstup do bazénu

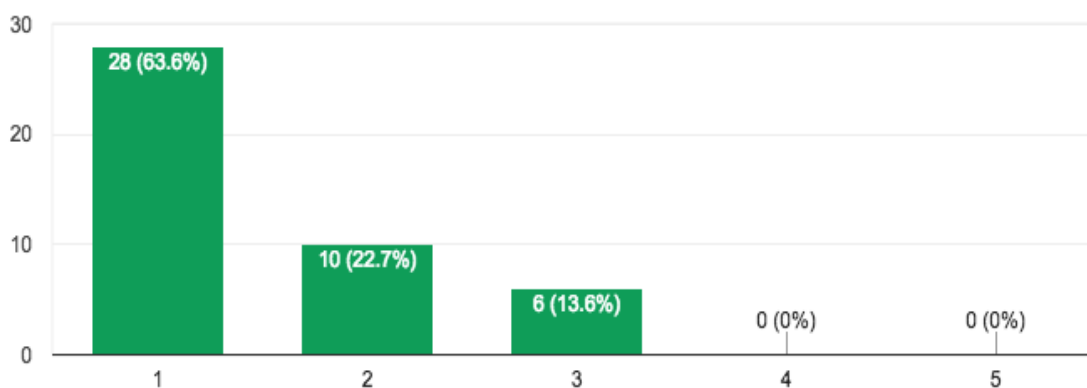
Obr. č. 19 Volný vstup do bazénu (vlastní zpracování)

S možností vstupu do bazénu je nespokojeno 18,2% dotázaných, 25% přiřadilo známku 4, 20,5% respondentů odpovědělo známkou 3, stejné procento dotázaných zvolilo známku 2 a plnou spokojenost s tímto zaměstnaneckým benefitem vyjádřilo jen 15,9% dotázaných hasičů.

Otázka č. 16. Sportovní akce pořádané organizací

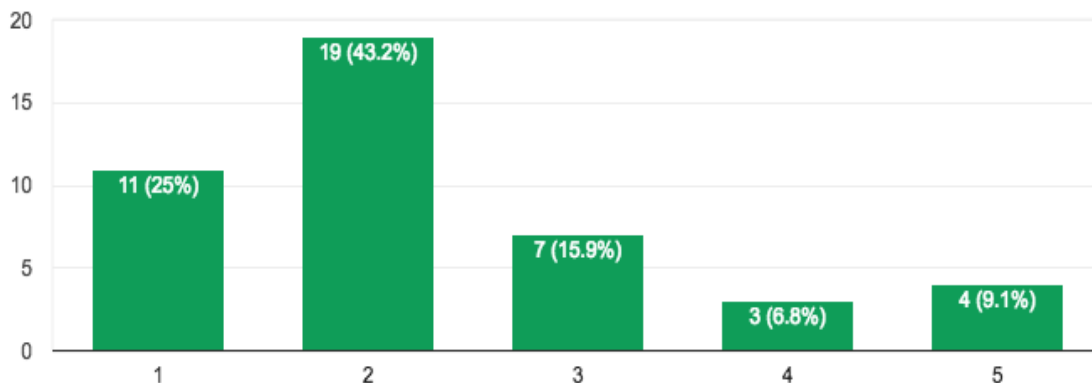
Obr. č. 20 Sportovní akce pořádané organizací (vlastní zpracování)

Se sportovními akcemi pořádanými organizací vyjádřilo plnou spokojenost 15,9% dotázaných, největší část 40,9% zvolilo známku 2, 29,5% respondentů přiřadilo známku 3, známku 4 udělil jeden dotázaný a plnou nespokojenost s benefitem v podobě sportovních akcí vyjádřilo 11,4% dotázaných.

Otázka č. 17. Dětský den pro rodiny zaměstnanců

Obr. č. 21 Dětský den pro rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování)

Téměř dvě třetiny respondentů jsou plně spokojeny s dětským dnem pro rodiny zaměstnanců, 22,7% dotázaných přiřadilo tomuto benefitu známku 2 a 13,6% udělilo známku 3.

Otázka č. 18. Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů

Obr. č. 22 Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů (vlastní zpracování)

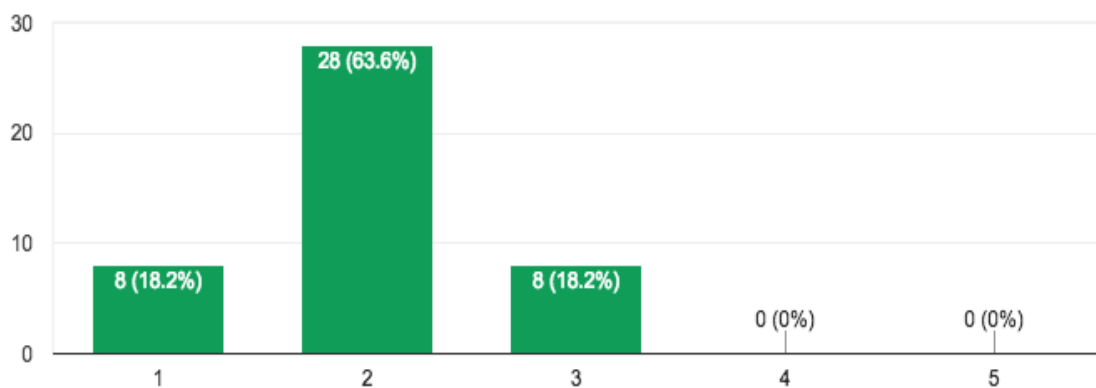
S možností absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů je plně spokojena přesně jedna čtvrtina dotázaných hasičů, 43,2% respondentů se shodlo na známce 2, 15,9% udělilo známku 3, známka 4 se vyskytla v 6,8% případů a 9,1% dotázaných uvedlo, že s podobou tohoto benefitu spokojeni nejsou.

Otázka č. 19. Uved'te případné další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal

Tato otázka byla otevřená a respondenti měli možnost vyjádřit se ke stávajícím zaměstnaneckým výhodám nebo navrhnout nové. Tuto možnost využilo celkem 14 dotazovaných, což je 31,8%. Někteří z dotázaných uváděli i více návrhů nebo připomenutí. Jejich odpovědi lze rozdělit do několika částí, první část se týká vzdělávání a kurzů, dále pak dovolené, nejčastěji respondenti navrhovali výhody týkající se sportu a objevily se i další výhody. Konkrétně možnost návštěvy kurzů se v odpovědích vyskytla celkem třikrát, dvakrát se jednalo o kurzy specializační a jeden dotazovaný uvedl zájem o jazykové kurzy. Do kategorie dovolená lze zařadit 4 odpovědi, kdy dva respondenti žádali příspěvek na dovolenou, jeden dotazovaný by uvítal více dnů volna a jednou se objevil návrh na to, aby lázeňské a ozdravné pobyty nebyly vázané na odsloužené roky, jak je tomu doposud, ale na dovršení 40 let věku. Nejvíce návrhů na zlepšení zaměstnaneckých výhod se týkalo sportu. Jednou byla odpověď formulována jako "slevy na vstup do různých sportovních center", nejvíce a to 6 tazatelů uvedlo, že by uvítali volný vstup na bazén, avšak jinou formou než

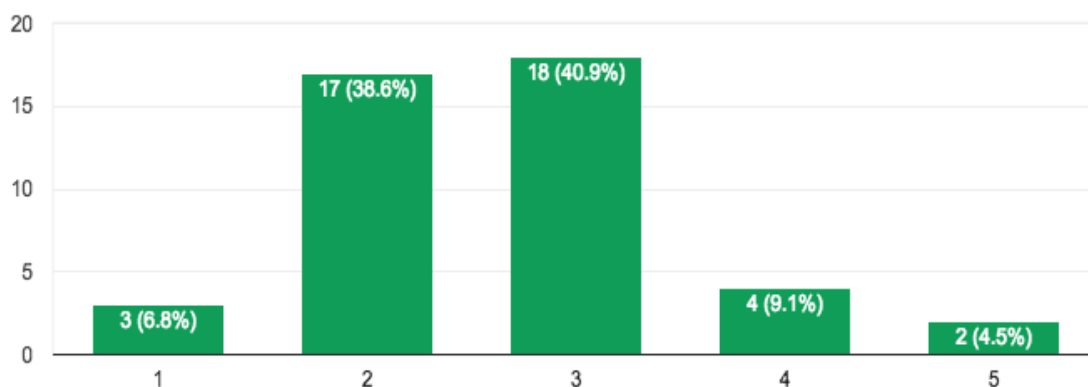
doposud, například v jinou dobu nebo formou volných vstupů na bazén. Stávající praxe je totiž taková, že je volný vstup na bazén jen v jednu konkrétní hodinu týdně. Jednou se zde objevil i požadavek na volný vstup do vířivky nebo její vybudování na hasičské stanici ve Zlíně. Dvakrát se v dotazníku objevil návrh na volný vstup na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně. Tři respondenti uvedli, že by uvítali slevu ve sportovních obchodech, konkrétně na nákup sportovního oblečení nebo na doplňky stravy. Mimo tyto tři uvedené kategorie odpovědí se zde vyskytovaly i jednotlivě zastoupené návrhy na zlepšení. Jeden z dotazovaných hasičů uvedl, že by uvítal výhodnější smlouvu u mobilního operátora, dále se v dotazníku objevil požadavek na vstupenky na kulturní akce, jeden respondent by uvítal hodnotnější stravenky a jeden z dotazovaných uvedl požadavek na vyšší příspěvek na penzijní pojištění.

Otázka č. 20. Platové ohodnocení



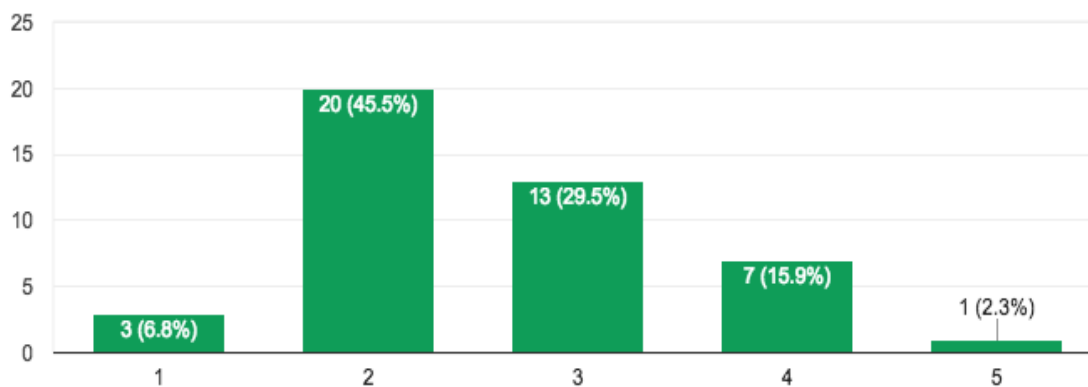
Obr. č. 23 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)

Téměř dvě třetiny dotázaných přiřadilo platovému ohodnocení známku 2, 18,2% respondentů jej považuje dokonce za nejvíce důležité a stejný počet, tedy 18,2% zvolilo známku 3, což je prostřední bod na škále důležitosti.

Otázka č. 21. Zaměstnanecké výhody

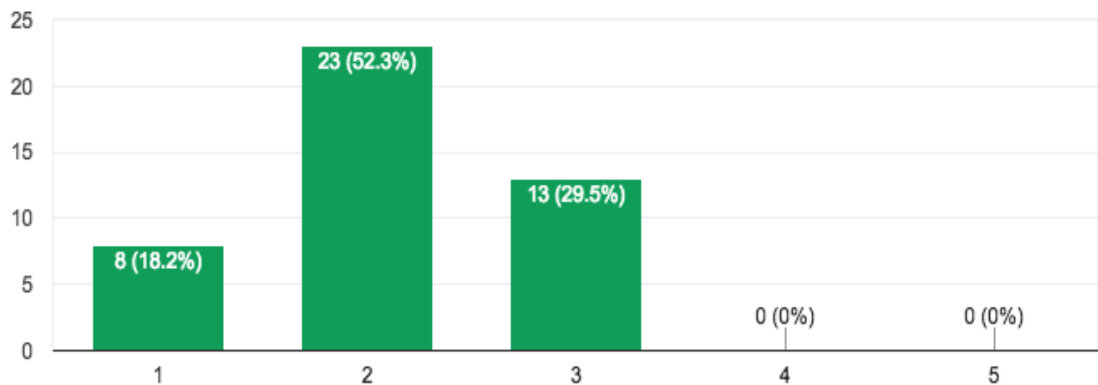
Obr. č. 24 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody považuje za nejvíce důležitý motivační faktor 6,8% dotázaných, 38,6% uvedlo známku 2 a známku 3 zvolilo 40,9%. 9,1% respondentů považuje zaměstnanecké výhody ve vztahu k motivaci za méně důležité a 4,5% dokonce za nejméně důležitý motivační faktor.

Otázka č. 22. Možnost kariérního postupu

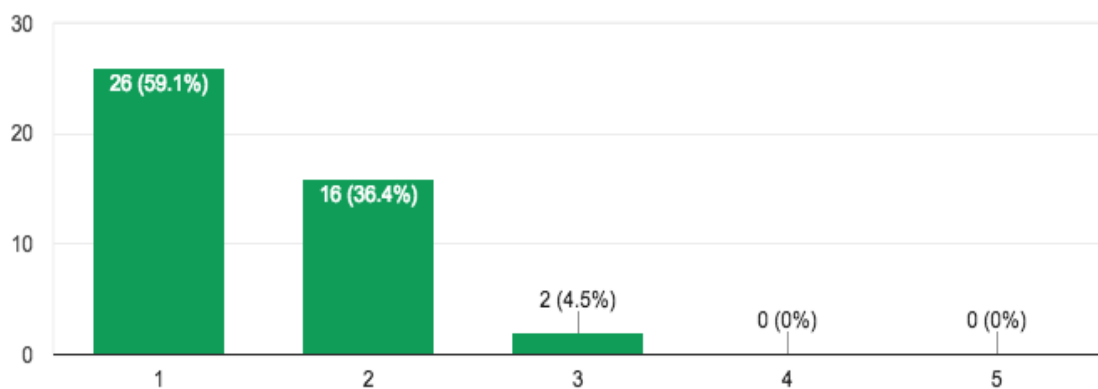
Obr. č. 25 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování)

Možnosti kariérního postupu přiřadilo nejvyšší důležitost 6,8% respondentů, známku 2 uvedlo 45,5% dotázaných, střední hodnotu důležitosti určilo 29,5%, známku 4 přiřadilo 15,9% dotázaných a 1 respondent označil možnost nejméně důležité.

Otázka č. 23. Možnost seberealizace

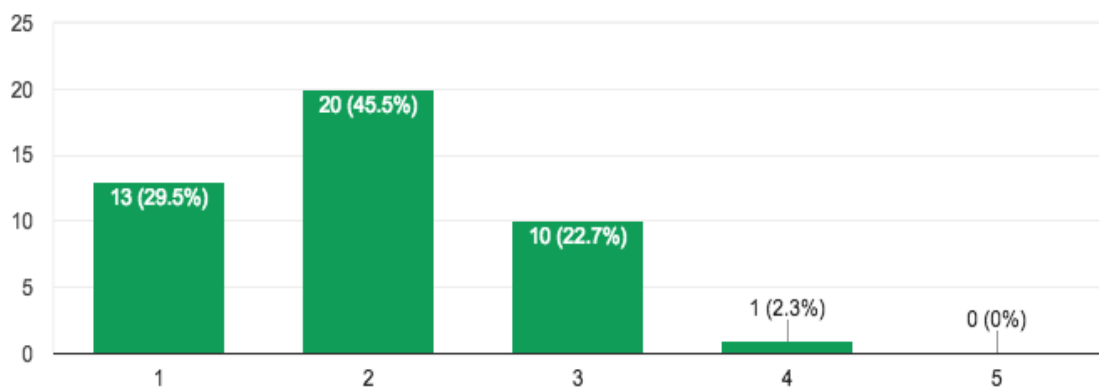
Obr. č. 26 Možnost seberealizace (vlastní zpracování)

Možnost seberealizace je důležitý motivační faktor pro 18,2% respondentů, více než polovina přiřadila tomuto faktoru známku 2 a 29,5% dotázaných hasičů označilo známku 3.

Otázka č. 24. Pracovní kolektiv

Obr. č. 27 Pracovní kolektiv (vlastní zpracování)

Pracovní kolektiv považuje za nejvíce důležitý 59,1% dotázaných. Respondentů, kteří zvolili známku 2, bylo 36,4% a zbylých 4,5% dotázaných uvedlo známku 3.

Otázka č. 25. Prestiž organizace

Obr. č. 28 Prestiž organizace (vlastní zpracování)

U otázky č. 25 byla nejčastěji přiřazenou známkou dvojka, tuto odpověď uvedlo 45,5% dotázaných. Prestiž organizace, jako nejvíce důležitý faktor motivace je uveden ve 29,5% případech. Známkou 3 přiřadilo 22,7% respondentů a známku 4 uvedl 1 respondent.

5.3 Zhodnocení výzkumných otázek**Výzkumná otázka č. 1: Je alespoň 75% příslušníků spokojeno se svým platem?**

22,7% respondentů uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni se svým platem a 63,6% dotázaných odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Tato výzkumná otázka byla tedy potvrzena, neboť v součtu 86,3% příslušníků je se svým platem spokojeno. Dva příslušníci uvedli, že se svým platem spíše spokojeni nejsou.

Výzkumná otázka č. 2: Uvítalo by alespoň 50% příslušníků další zaměstnanecké výhody?

Pouze 31,7% příslušníků v dotazníku uvedlo nějaké další zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Tato výzkumná otázka tedy potvrzena nebyla. Nejčastěji se návrhy na zaměstnanecké benefity týkaly sportu. Celkem šesti respondenty byl uveden návrh na rozšíření volného vstupu do Lázní Zlín, dvakrát byl zmíněn vstup na lezeckou stěnu Vertikon a třikrát byl uveden požadavek na příspěvek na nákup sportovního vybavení. Druhou nejrozšířenější skupinou návrhů byly benefity týkající se dovolených, zde byly zmíněny požadavky na příspěvek na dovolenou nebo na změnu podmínek přidělování lázeňských a ozdravných pobytů. Dále byly zmiňovány benefity v podobě vzdělávacích kurzů,

vstupenek na kulturní akce, výhodné tarify u mobilních operátorů, příspěvek na stravenky, příspěvek na penzijní pojištění či bezúročné půjčky.

Výzkumná otázka č. 3: Je více jak polovina příslušníků spokojena s možností volného vstupu do bazénu?

Jelikož pouze 36,4% respondentů je s touto možností spokojeno, zatímco 43,2% dotazovaných uvedlo, že jsou nespokojeni a 20,5% uvedlo “ani spokojen, ani nespokojen” je tato výzkumná otázka vyvrácena. 7 z celkového počtu 14 respondentů, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni s možností volného vstupu do bazénu, uvedlo v další otázce, že by uvítali benefity v podobě příspěvků na sportovní potřeby, zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení a změnu podmínek pro vstup do Lázní Zlín. Lze tedy usuzovat, že nejsou nespokojeni s nabídkou volného vstupu do bazénu, ale s podmínkami, které jim neumožňují příliš tento benefit využívat.

6 SWOT ANALÝZA HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE

SWOT analýza slouží ke zjištění současného stavu a také faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj organizace. Níže je analyzováno mikroprostředí (silné a slabé stránky) Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje a také jeho makroprostředí (příležitosti a ohrožení). Analýza vnitřního prostředí zahrnuje silné a slabé stránky HZS Zlínského kraje, jedná se o faktory, které může organizace svou činností ovlivnit. Naopak analýza vnějšího prostředí zahrnuje příležitosti a hrozby organizace a jedná se o faktory, které organizace přímo svou činností ovlivnit nemůže.

Silné stránky

- **Kvalitní personální zabezpečení**

Velké množství nových uchazečů a náročnost přijímacího řízení dává nadřízeným možnost vybrat vhodné uchazeče na nově uvolněná místa. Dále široká nabídka kurzů a specializací umožňuje organizaci vychovávat profesionály a plynule předávat zkušenosti a vědomosti mladším kolegům.

- **Nízká fluktuace zaměstnanců**

Výhody a benefity plynoucí ze služebního poměru, možnost stabilní práce a kariérního postupu spolu s převažujícími dobrými vztahy v kolektivu mají za následek stabilní personální složení.

- **Systém organizace výkonu služby**

Výkon služby probíhá v organizačním řízení nebo v operačním řízení. Na místě zásahu řídí činnost jednotek velitel zásahu. Při zásahu plní hasiči rozkazy vydané velitelem zásahu.

- **Dobré jméno organizace**

Širokou veřejností je služba hasičů vnímána jako velmi záslužná, což je samozřejmě dáno již její podstatou. Významnou roli jistě hraje i mediální obraz organizace, o který se stará tiskový mluvčí.

- **Obnovená část vozového parku**

Průběžně se daří vozový park obměňovat. Spolehlivost jednotlivých vozů je při jízdě k zásahu a při zásahu samotném velmi důležitá.

- **Využitá dotace z EU na výstavbu nové stanice**

V roce 2018 byl schválen projekt na výstavbu nových podzemních garáží a s tím související stavbu nové stanice. Stavba by měla být dokončena ke konci roku 2019.

- **Fungující spolupráce s jednotlivými složkami IZS**

Nejen při zásazích, ale i v rámci školení a výcviků funguje spolupráce mezi HZS a dalšími složkami IZS velmi dobře. Při společných cvičeních IZS je nejen nacvičován koordinovaný postup při zásahu, ale také jsou mezi jednotlivými složkami předávány zkušenosti.

Slabé stránky

- **Nedostatek garážových stání pro výjezdovou techniku**

Zvyšováním počtu výjezdové techniky v průběhu času vznikl problém s garážováním většího počtu automobilů a další techniky. Současný stav, kdy některé automobily parkují na venkovních stáních, je nevyhovující zvláště v zimních měsících.

- **Nevyhovující stav části vozového parku**

Část vozového parku již byla obměněna, což bylo zmíněno v silných stránkách, nicméně některá vozidla na svou obměnu teprve čekají.

- **Složitost informačních systémů**

Informační systémy používané u organizace, jsou z uživatelského hlediska poměrně složité a navzájem spolu příliš nespolupracují, a tudíž jsou některá data zadávána duplicitně.

- **Chybějící navigace v některých výjezdových vozidlech**

Ne všechna vozidla byla doposud vybavena navigačním zařízením, tento fakt mnohdy komplikuje příjezd na místo zásahu.

- **Stav některých technických prostředků, jejich zastaralost**

Mezi slabé stránky patří zastaralost některých technických prostředků a s tím související nedostatečný rozpočet na nákup nových prostředků.

- **Složitý systém na objednávání výstrojních součástek**

Mezi slabé stránky organizace patří objednávání výstrojních součástek. Příslušníci dopředu nevědí, jak přesně bude jimi objednané oblečení vypadat a jakou bude mít velikost. Jednotlivé modely se mohou rok od roku lišit, jelikož vždy je vypisováno nové výběrové řízení na dodavatele.

Příležitosti

- **Vypsání nových dotačních programů EU**

Při vypsání nových dotačních programů zaměřených na pořízení speciální techniky a věcných prostředků pro řešení mimořádných událostí, lze případně získat další finanční zdroje na obměnu stávající nebo na nákup nové techniky.

- **Nová legislativa**

Případné legislativní změny mohou ulehčit fungování organizace a přinést nové možnosti v širokém spektru činností, kterými se HZS zabývá.

- **Získání finančních prostředků z rozpočtu města**

Příležitostí pro organizaci může být získání finančních prostředků od měst a obcí nacházejících se v oblasti jejího působení.

- **Zjednodušení podmínek čerpání dotací**

Zjednodušení podmínek pro čerpání dotací znamená příležitost v podobě možnosti získání dalších finančních prostředků na nákup nové techniky a věcných prostředků, ale také na výcvik a vzdělávání příslušníků.

- **Navýšení finančních prostředků pro HZS Zlínského kraje v rozpočtu kraje**

Při sestavování nového rozpočtu Zlínského kraje může dojít k navýšení finančních prostředků pro HZS Zlínského kraje, například z důvodu zvýšených nákladů na likvidaci afrického moru prasat.

- **Zvýšení platu**

Jelikož příslušníci bezpečnostních sborů představují nemalou voličskou základnu, bývá zvýšení platů členů bezpečnostních sborů častým politickým tématem.

Hrozby

- Živelné pohromy

Živelné pohromy jsou hrozbou svými potenciálními účinky na samotnou hasičskou stanici. Při dlouho trvajících zásazích u velkých živelných pohrom a zvýšeném nasazení počtu techniky a zasahujících hasičů, hrozí nedostatek sil a prostředků.

- Krácení rozpočtových výdajů na HZS ze státního rozpočtu

Při změnách státního rozpočtu může dojít ke krácení rozpočtu pro HZS a HZS se bude muset potýkat se sníženým stavem finančních prostředků.

- Změna zákonů

Při změně zákonů týkajících se HZS může dojít k úpravám, které mohou být pro HZS nevýhodné a případně mohou ohrozit fungování organizace.

- Odchod příslušníků k jiným bezpečnostním sborům nebo do civilu

I přes současný uspokojivý stav může dojít při změnách okolností ke zvýšenému odchodu příslušníků, což pro chod organizace může představovat hrozbu.

- Vývoj nových typů technologií

Vývoj nových technologií pomáhá při práci i hasičům, zároveň však tyto nové technologie představují hrozbu v případech, kdy dojde k haváriím nebo k požárům.

- Nárůst počtu výjezdů

Pokud by v budoucnu nastal u HZS podobný trend jako již dnes u Zdravotnické záchranné služby, bylo by možné očekávat zvýšené počty výjezdů a s tím související hrozby v podobě větších provozních nákladů.

- Rozšíření nákazy Afrického moru prasat

Rozšíření nákazy Afrického moru prasat znamená pro HZS Zlínského kraje zvýšený počet výjezdů, vyšší požadavky na nasazení sil a prostředků. S tím přímo souvisí zvýšení finančních výdajů, což je pro HZS Zlínského kraje hrozbou.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

7.1 Projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje

Projekt vyplývá ze závěru analytické části této práce. Na základě údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření je navržen projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. V předloženém dotazníku by respondenti nejčastěji uvítali zaměstnanecké benefity týkající se oblasti sportu. Největší potenciál lze spatřovat v nabídnutí výhodnější možnosti vstupu do Lázní Zlín, dále byl také vyjádřen zájem o vstup na lezeckou stěnu a příspěvky na nákup sportovního vybavení. Navržený projekt je v následující části popsán a poté je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

7.2 Cíle projektu

Hlavní cíl projektu:

- Zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje.

Vedlejší cíle:

- Zvýšení spokojenosti příslušníků
- Zlepšení podmínek pro sportovní přípravu příslušníků

Cílová skupina:

- Hasiči ze směn A, B, C na stanici Zlín

Navrhované aktivity:

- Zavedení příspěvku na nákup sportovního vybavení
- Zavedení výhodnější možnosti vstupu do Lázní Zlín
- Zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně

Zavedení příspěvku na nákup sportovního vybavení.

Udržování dobré fyzické kondice je jedním ze základních předpokladů pro výkon služby u Hasičského záchranného sboru. Již v přijímacím řízení musí příslušník prokázat dostatečnou fyzickou zdatnost a tato je potom každý rok přezkušována. Obzvláště u výjezdových hasičů, kteří mohou být při zásazích vystaveni extrémní zátěži, je udržování fyzické kondice velice důležité a žádoucí. Denní řád stanovuje, že tělesné přípravě k udržení nebo zvýšení fyzické zdatnosti je třeba věnovat minimálně dvě hodiny v každé směně a volit takové druhy tělesné přípravy, které vedou k celkovému posílení fyzické zdatnosti nutné pro výkon služby. Tělesná příprava zahrnuje všeobecnou i speciální tělesnou přípravu. Podle místních podmínek HZS kraje a HZS podniku se do tělesné přípravy zařazují tyto sporty, disciplíny a cvičení:

- a) všeobecná tělesná příprava: - běh (vytrvalostní a sprint) - míčové hry (kopaná, sálová kopaná, nohejbal a volejbal) - tenis a stolní tenis - posilování - plavání - nácvik disciplín k prokazování fyzické způsobilosti.
- b) speciální tělesná příprava: - disciplíny požárního sportu, - cvičení s prvky hasičské, lezecké, potápěčské a záchranářské činnosti a práce na vodě.

V současné praxi existuje příspěvek na nákup sportovního oblečení, který je však poskytnut příslušníkovi jednorázově pouze při přijetí do služebního poměru. V rámci projektu je počítáno s měsíčním vyplácením příspěvku na nákup sportovního vybavení.

Zavedení výhodnější možnosti vstupu do Lázní Zlín

U HZS Zlínského kraje v současné době existuje možnost volného vstupu do plaveckého bazénu v Lázních Zlín. Tento benefit je však omezen jen na určitý den a hodinu v týdnu. Jelikož výjezdoví hasiči nemohu využívat vstup na bazén v době služby, je jimi tento benefit využíván jen minimálně. To souvisí i s nespokojeností vyjádřenou v dotazníku v otázce č. 15.

Plavecký trénink má pozitivní vliv na udržování kondice příslušníků. Pravidelné návštěvy plaveckého bazénu a využívání parní komory působí také pozitivně při zvládnutí stresu a pravidelná návštěva sauny přispívá ke zlepšování celkové odolnosti jedince. Zavedení výhodnější možnosti vstupu na bazén v Lázních Zlín bude realizováno příspěvkem na abonentní vstupné. Příspěvek je navržen v takové formě, aby umožňoval pravidelnou návštěvu plaveckého bazénu jednou týdně na dobu 60 minut.

1. fáze - analýza současného stavu.

V průběhu měsíců února a března roku 2018 byla provedena analýza současného stavu motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Analýza byla provedena formou dotazníkového šetření mezi příslušníky na stanici Zlín.

2. fáze - vyhodnocení analýzy.

V březnu 2018 byla sesbíraná data vyhodnocena a zjištěné informace byly následně využity při navrhování projektu.

3. fáze - návrh projektu.

Fáze návrhu projektu probíhala v březnu 2018 a přímo navazovala na předchozí vyhodnocení dotazníku.

4. fáze - sestavení rizikové a nákladové analýzy.

Navržený projekt byl následně v dubnu 2018 podroben rizikové analýze a nákladové analýze.

5. fáze - předložení projektu.

Po sestavení analýzy rizik a nákladové analýzy bude v květnu 2018 projekt předložený managementu společnosti.

6. fáze - schvalovací řízení.

Schvalovací řízení může trvat delší dobu a navazuje na předchozí fázi. Je zde ponechán prostor od května 2018 do června 2018.

7. fáze - představení a uvedení projektu.

Po schvalovací fázi bude následně projekt prezentován příslušníkům HZS Zlínského kraje na stanici Zlín, tato fáze je naplánována na červenec 2018.

8. fáze - realizace projektu.

Samotná realizace projektu je plánována od července 2018 do prosince 2018.

9. fáze - vyhodnocení úspěšnosti projektu.

V závěru roku 2018 v prosinci je naplánovaná fáze vyhodnocení úspěšnosti projektu pomocí dotazníku.

10. fáze - koordinace projektu.

Koordinace projektu probíhá po celou dobu, to je od února 2018 do prosince 2018. Musí být zajišťována návaznost jednotlivých fází.

7.4 Nákladová analýza

Pomocí nákladové analýzy můžeme stanovit předpokládané náklady navrhovaného projektu. Kalkulace nákladů vychází z cen zveřejněných na webových stránkách provozovatelů jednotlivých sportovních zařízení, v případě Lezecké stěny Vertikon je počítáno s cenou pro držitele zákaznických karet a u Lázní Zlín je kalkulováno s cenou pro abonentní vstupné. U příspěvku na nákup sportovního vybavení je počítáno s výší příspěvku 400 Kč měsíčně.

Náklady na projekt jsou vypočteny nejdříve zvlášť pro jednotlivé navrhované aktivity a poté jsou celkové náklady zobrazeny v tabulce č. 7.

Náklady na zavedení příspěvku na nákup sportovního vybavení

Příspěvek na nákup sportovního vybavení je navržen ve výši 400 Kč měsíčně. V kalkulaci je počítáno se stavem příslušníků 64 a doba vyplácení příspěvku je shodná s dobou realizace projektu, to je od července 2018 do prosince 2018.

Tab. č. 4 Příspěvek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování)

	Příspěvek na nákup sportovního vybavení
Příspěvek měsíčně (Kč)	400.00
Počet příslušníků	64.00
Náklady organizace za období červenec - prosinec (Kč)	153600.00

Náklady na zavedení výhodnější možnosti vstupu do Lázní Zlín

Při kalkulaci nákladů na zavedení výhodnější možnosti vstupu do Lázní Zlín je počítáno s cenou vstupu do plaveckého bazénu Lázní Zlín na jednu hodinu týdně. Při výpočtu je použita cena za vstup na bazén při využití abonentního vstupného. Dále je také započtena pořizovací cena náramku, která činí 160 Kč na jeden kus. (Lázně Zlín, 2018) Je počítáno se stavem příslušníků 64 a náklady jsou kalkulovány za období šesti měsíců plánované realizace projektu.

Tab. č. 5 Vstup do Lázní Zlín (vlastní zpracování)

	Vstup do Lázní Zlín (60 min)
Cena za 1 vstup týdně (Kč)	45.00
Cena za čipový náramek (Kč)	160.00
Počet příslušníků	64.00
Náklady organizace za období červenec - prosinec (Kč)	85120.00

Náklady na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně

Při kalkulaci nákladů na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně, je počítáno s cenou za vstup při použití zákaznické karty. (Lezecké centrum Vertikon, 2018) Vystavení zákaznické karty na lezecké stěně je zdarma, a tudíž její cena nevstupuje do nákladů. Stejně jako v předchozích případech je počítáno s dobou realizace projektu šesti měsíců a s počtem příslušníků 64.

Tab. č. 6 Náklady na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně (vlastní zpracování)

	Vstup na lezeckou stěnu Vertikon
Cena za 1 vstup týdně (Kč)	120.00
Počet příslušníků	64.00
Náklady organizace za období červenec - prosinec (Kč)	199680.00

Po sečtení nákladů za dílčí aktivity projektu jsou celkové náklady na realizaci předloženého projektu stanoveny na 438400 Kč. Náklady jsou vypočteny za období druhé poloviny roku 2018, ve kterém je realizace projektu naplánována.

Tab. č. 7 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

	Příspěvek na nákup sportovního vybavení	Vstup do Lázní Zlín (60 min)*	Vstup na lezeckou stěnu Vertikon*
Příspěvek měsíčně (*nebo 1 vstup týdně) (Kč)	400.00	45.00	120.00
Cena za čipový náramek (Kč)	-	160.00	-
Počet příslušníků	64.00	64.00	64.00
Náklady organizace za období červenec - prosinec (Kč)	153600.00	85120.00	199680.00
Náklady organizace za období červenec - prosinec CELKEM (Kč)			438400.00

7.5 Analýza rizik

Pro vypracovaný projekt byla provedena také analýza rizik, byla stanovena jednotlivá rizika hrozící v průběhu realizace projektu. Těmto rizikům byla následně přiřazena míra pravděpodobnosti, že daná situace nastane a také míra dopadu (ohrožení). Ke každému riziku byla zároveň stanovena opatření pro jeho eliminaci.

Riziko 1: Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu

Realizace tohoto projektu je závislá na dostatku finančních prostředků přidělených z rozpočtu organizace. Jako opatření pro eliminaci tohoto rizika nedostatku finančních prostředků je navrženo prezentovat celý projekt vedení organizace a po zapracování případných připomínek jej následně předložit ke schválení.

Riziko 2: Změna podmínek u provozovatelů sportovních zařízení

Změna ceny vstupného do sportovních zařízení nebo změna provozních podmínek může představovat riziko pro tento projekt. Tomuto riziku lze předejít především vytvořením smluv s provozovateli sportovních zařízení.

Riziko 3: Malý zájem o nové benefity ze strany příslušníků

Jako opatření pro eliminaci rizika je navrženo představení celého projektu zaměstnancům a prezentace všech nových benefitů na společném setkání zaměstnanců s vedením organizace.

Riziko 4: Nesplnění očekávání ze strany managementu

Management organizace při vynaložení finančních prostředků předpokládá zvýšení motivace zaměstnanců a jejich větší spokojenost se zázemím pro sportovní aktivity. Jako opatření pro eliminaci možného rizika nesplnění očekávání ze strany managementu je navrženo na konci roku hodnocení úspěšnosti projektu pomocí dotazníku.

Riziko 5: Nesplnění očekávání ze strany příslušníků

Očekávání příslušníků může být jiné než očekávání managementu. Nastavení volných vstupů a možnosti příspěvků na sportovní vybavení nemusí přímo odpovídat požadavkům příslušníků. Jako opatření pro eliminaci tohoto rizika je navrženo vyhodnocení projektu na konci roku a získání zpětné vazby od příslušníků.

Tab. č. 8 Tabulka rizik (vlastní zpracování)

	Dopad rizika (1-10)	Pravděpodobnost výskytu rizika (0-100%)
Riziko 1: Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu	9	70
Riziko 2: Změna podmínek u provozovatelů sportovních zařízení	3	10
Riziko 3: Malý zájem o nové benefity ze strany příslušníků	3	20
Riziko 4: Nesplnění očekávání ze strany managementu	5	20
Riziko 5: Nesplnění očekávání ze strany příslušníků	3	20

Rozdělení rizik dle závažnosti

- Závažná rizika

Mezi závažná rizika patří riziko č. 1 Nedostatek finančních prostředků, neboť tento faktor je rozhodující pro další pokračování projektu.

- Méně závažná rizika

Do kategorie méně závažných rizik lze zařadit nesplnění očekávání ze strany managementu. Pokračování projektu v dalším roce je závislé opět na získání finančních prostředků z rozpočtu na další rok.

- Nepodstatná rizika

Mezi nepodstatná rizika můžeme zařadit rizika č. 2, 3 a 5. Změna podmínek u provozovatelů sportovních zařízení může ovlivnit například dostupnost daných sportovních aktivit, jelikož se však jedná o zavedené sportovní areály, není příliš pravděpodobné očekávat výrazné změny v podmínkách jejich fungování. Riziko nízkého zájmu o benefity ze strany příslušníků a riziko nesplnění očekávání ze strany příslušníků je taktéž málo pravděpodobné,

jelikož značná část příslušníků v dotazníku vyjádřila zájem o tyto výhody a i mimo pracovní dobu se většina z nich aktivně věnuje sportu.

ZÁVĚR

Motivace je důležitou součástí lidského jednání, která nás nutí něco udělat. Mohou to být pocity uvnitř nás samotných, ale také vnější pobídky způsobující, že jednáme určitým způsobem. Motivace zaměstnanců souvisí mimo jiné s pracovním prostředím, se vztahy na pracovišti a s odměnou za práci.

V úvodu teoretické části byly popsány různé aspekty motivace a rozepsány jednotlivé teorie motivace. Práce také zmiňuje problémy vzniklé nedostatečnou motivací a syndrom vyhoření. Závěr teoretické části byl věnován problematice řízení lidských zdrojů, konkrétně byl zaměřen na systém odměňování, hodnocení a vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru, jelikož tato oblast má svá specifika. Informace pro zpracování teoretické části byly získány z odborné literatury.

Na teoretickou část a její poznatky následně navazuje praktická část, která měla za úkol provést analýzu současného stavu motivace u HZS Zlínského kraje a následně vypracovat projekt na zlepšení motivačních prvků u této organizace. Na stanici Zlín bylo provedeno dotazníkové šetření mezi příslušníky HZS Zlínského kraje, dotazníkového šetření se zúčastnilo 71% výjezdových hasičů ze směn A, B a C. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 86,3% příslušníků je spokojeno se svým platem. Téměř jedna třetina příslušníků v dotazníku uvedla, že by uvítali nějaké další zaměstnanecké výhody. Nejčastěji se návrhy na zaměstnanecké benefity týkaly sportu. Na otázku zjišťující spokojenost s možností volného vstupu do bazénu odpovědělo kladně pouze 36,4% respondentů, zatímco 43,2% dotazovaných uvedlo, že s aktuálním stavem spokojeni nejsou. U této organizace je široká nabídka benefitů, avšak stále lze zlepšovat formu nabízených benefitů s ohledem na přání příslušníků. Za využití výsledků dotazníkového šetření byl navržen projekt zlepšení motivačních prvků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. Projekt byl v závěrečné části této práce podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Tento projekt nabízí další možnosti zvyšování fyzické kondice, aktivní trávení volného času a v neposlední řadě i možnost relaxace po výkonu náročného povolání hasiče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné monografie

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, xxxii, 629 s. Praxe manažera. ISBN 9788025115183.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, viii, 724 s. Business books. ISBN 802510396X.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON, 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press. ISBN 802511001x.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

MASLACH, Christina a Susan E. JACKSON, 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour*. 2(2), 99-113.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada, 600 s. Profesionál. ISBN 8024704951.

SEDLÁK, Mikuláš a Caroline LÍŠKOVÁ, 2015. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-296-4.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické zdroje

Hasičský záchranný sbor České republiky, 2018. *Generální ředitel odpovídá* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/generalni-reditel-odpovida.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017. *Zpráva o stavu požární ochrany ve Zlínském kraji* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/rocni-zprava-o-stavu-po.aspx>

Lázně Zlín, 2018. *Ceník Lázně Zlín* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <http://www.laznezlin.cz/cenik-lazne-zlin.php>

Lezecké centrum Vertikon, 2018. *Ceník* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.vertikon.cz/stena/cenik>

Ministerstvo vnitra Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, 2016. *Koncepce vzdělávání Hasičského záchranného sboru České republiky na roky 2016 - 2021* [online]. 47 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://metodika.cahd.cz/ostatni/2016-12-15%20Koncepce%20vzdelavani%20HZSCR%20na%20roky%202016%20-%202021.pdf>

Zákony

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C1, C3	centrální stanice
CNP	civilní nouzová připravenost
ČR	Česká republika
DN	dopravní nehoda
EU	Evropská unie
GŘ	generální ředitelství
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	integrováný záchranný systém
KIS	komunikační a informační služba
KM	Kroměříž
KOPIS	krajské operační a informační středisko
MV	Ministerstvo vnitra
OPŘ	operační řízení
P	požár
PO	požární ochrana
P1, P2, P3	pobočná stanice
TH	technická havárie
UH	Uherské Hradiště
UNL	únik nebezpečné látky
ÚO	územní odbor
VS	Vsetín
ZL	Zlín
ZPP	zjišťování příčin vzniku požáru

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Proces motivace založený na uspokojování vlastních potřeb (vlastní zpracování).....</i>	14
<i>Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování).....</i>	15
<i>Obr. č. 3 Model motivace dle Portera a Lawlera (vlastní zpracování).....</i>	17
<i>Obr. č. 4 Organizační struktura HZS Zlínského kraje (HZS Zlínského kraje, 2017).....</i>	30
<i>Obr. č. 5 Kolik je Vám let? (vlastní zpracování).....</i>	32
<i>Obr. č. 6 Jak dlouho pracujete u HZS? (vlastní zpracování).....</i>	33
<i>Obr. č. 7 Jaké je Vaše hodnotní označení u HZS? (vlastní zpracování).....</i>	33
<i>Obr. č. 8 Moje práce je zajímavá (vlastní zpracování).....</i>	34
<i>Obr. č. 9 Vím přesně, co se ode mě očekává (vlastní zpracování).....</i>	34
<i>Obr. č. 10 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování).....</i>	35
<i>Obr. č. 11 Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky (vlastní zpracování).....</i>	35
<i>Obr. č. 12 Se svými kolegy v práci vycházím dobře (vlastní zpracování).....</i>	36
<i>Obr. č. 13 Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.....</i>	36
<i>Obr. č. 14 Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování).....</i>	37
<i>Obr. č. 15 Můj přínos je dostatečně oceněn (vlastní zpracování).....</i>	37
<i>Obr. č. 16 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování).....</i>	38
<i>Obr. č. 17 Lázeňské a ozdravné pobyty (vlastní zpracování).....</i>	38
<i>Obr. 18 Příspěvek na stravenky (vlastní zpracování).....</i>	39
<i>Obr. č. 19 Volný vstup do bazénu (vlastní zpracování).....</i>	39
<i>Obr. č. 20 Sportovní akce pořádané organizací (vlastní zpracování).....</i>	40
<i>Obr. č. 21 Dětský den pro rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování).....</i>	40
<i>Obr. č. 22 Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů (vlastní zpracování).....</i>	41
<i>Obr. č. 23 Platové ohodnocení (vlastní zpracování).....</i>	42
<i>Obr. č. 24 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování).....</i>	43
<i>Obr. č. 25 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování).....</i>	43
<i>Obr. č. 26 Možnost seberealizace (vlastní zpracování).....</i>	44
<i>Obr. č. 27 Pracovní kolektiv (vlastní zpracování).....</i>	44
<i>Obr. č. 28 Prestiž organizace (vlastní zpracování).....</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Systemizace služebních míst (HZS Zlínského kraje, 2017)</i>	<i>27</i>
<i>Tab. č. 2 Přehled počtu jednotlivých typů událostí (HZS Zlínského kraje, 2017)</i>	<i>28</i>
<i>Tab. č. 3 Časová analýza - Ganttův diagram (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. č. 4 Příspěvek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tab. č. 5 Vstup do Lázní Zlín (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tab. č. 6 Náklady na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tab. č. 7 Náklady na projekt (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. č. 8 Tabulka rizik (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Motivace

Tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce. Výsledky dotazníku jsou anonymní.

1. **Kolik je Vám let?**

Mark only one oval.

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 let a více

2. **Jak dlouho pracujete ve služebním poměru u HZS?**

Mark only one oval.

- 0-3 let
- 4-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let a více

3. **Jaké je vaše hodnostní označení u HZS?**

Mark only one oval.

- strážmistr
- nadstrážmistr
- podpraporčík
- nadpraporčík
- podporučík

U následujících tvrzení nebo otázek vyberte prosím vždy jednu z nabízených odpovědí, která nejlépe vyjadřuje Váš názor.

4. **Moje práce je zajímavá**

Mark only one oval.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlas, ani nesouhlas
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

5. Víím přesně, co se ode mě očekává

Mark only one oval.

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

6. Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím ?

Mark only one oval.

- Rozhodně spokojen
 Spíše spokojen
 Ani spokojen, ani nespokojen
 Spíše nespokojen
 Rozhodně nespokojen

7. Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky

Mark only one oval.

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

8. Se svými kolegy v práci vycházím dobře

Mark only one oval.

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

9. Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného

Mark only one oval.

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

10. Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem*Mark only one oval.*

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

11. Můj přínos je dostatečně oceněn*Mark only one oval.*

- Rozhodně souhlasím
 Spíše souhlasím
 Ani souhlas, ani nesouhlas
 Spíše nesouhlasím
 Rozhodně nesouhlasím

12. Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením ?*Mark only one oval.*

- Rozhodně spokojen
 Spíše spokojen
 Ani spokojen, ani nespokojen
 Spíše nespokojen
 Rozhodně nespokojen

**Jak jste spokojen s danými zaměstnaneckými výhodami?
Vyberte prosím na stupnici 1 až 5 (1 - spokojen, 5 - nespokojen)**

13. Lázeňské a ozdravné pobyty*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

14. Příspěvek na stravenky*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

15. Volný vstup do bazénu

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

16. Sportovní akce pořádané organizací

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

17. Dětský den pro rodiny zaměstnanců

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

18. Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen

Uveďte případné další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal.

19.

Faktory motivující k pracovnímu výkonu - ohodnoťte prosím daný faktor v závislosti na Vašem osobním hodnocení důležitosti (1 - nejvíce důležité, 5 - nejméně důležité)

20. Platové ohodnocení

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

21. Zaměstnanecké výhody*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

22.**Možnost kariérního postupu***Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

23.**Možnost seberealizace***Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

24.**Pracovní kolektiv***Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

25.**Prestiž organizace***Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
nejvíce důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně důležité

**Díky za vyplnění ... Pro odeslání dotazníku klikněte na tlačítko
SUBMIT**
