

Projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín

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 vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice vnější a vnitřní motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín.
- 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. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Pag, 2014, 842 s. ISBN 9780749469641.
ARMSTRONG, Michael. How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills. Ninth edition. London: Kogan Page, 2014, 370 s. ISBN 9780749471545.
ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, 2007, 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.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Janka Vydrová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 18. července 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 24. srpna 2018

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

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 v případě, že 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, považuji 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 22. 8. 2018

Jméno a příjmení: Vojtěch Hrubý

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na vnější motivaci u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje - centrální požární stanice Zlín. Cílem této práce je vytvoření projektu zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů vztahujících se k problematice motivace a řízení lidských zdrojů. Praktická část diplomové práce představuje HZS Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín a zabývá se analýzou současného stavu motivace u HZS Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín. V rámci řešení bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor s vedením stanice. Dále byla vypracována PEST analýza a analýza SWOT. Provedeným výzkumem byly zjištěny problémy uplatňování nástrojů vnější motivace u Hasičského záchranného sboru – centrální požární stanice Zlín a dále byly zjištěny potřeby příslušníků centrální požární stanice Zlín související s jejich motivací. V práci bylo navrženo řešení, které umožňuje vytvoření variabilního systému čerpání zaměstnaneckých výhod pomocí cafeteria systému. Navržený projekt byl podroben časové analýze, nákladové analýze a analýze rizik.

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 - Zlín Central Fire Station. The principal objective of this thesis is to create a project of improvement of incentives in the Fire and Rescue Department of Zlín Region - Zlín Central Fire Station. The theoretical part defines the basic concepts related to the issue of motivation and human resources 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. Within the scope of the investigation, there were conducted a questionnaire research and interview part with the managerial personnel of the station. Furthermore, there were elaborated PEST analysis and SWOT analysis. Several problems with the implementation of the tools of extrinsic motivation of the Fire and Rescue Department of Zlín Region were diagnosed according to the conducted research and the needs of the members of Zlín Central Fire Station related to

their motivation were investigated. In the work, there was proposed a solution which enables a creation of variable system of use of the employee's benefits via the cafeteria system. The proposed project was subject to time analysis, cost analysis and risk analysis.

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.

Poděkování patří také doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za metodické rady a připomínky k diplomové práci.

V neposlední řadě chci poděkovat také majorovi Ing. Janu Klepáčovi za odborné konzultace a poskytnutí materiálů potřebných k vypracování této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ	13
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ	14
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ	15
1.4 KARIÉRNÍ POSTUP.....	17
2 MOTIVACE	18
2.1 TYPY MOTIVACE.....	18
2.1.1 Vnitřní motivace.....	18
2.1.2 Vnější motivace.....	18
2.2 STIMULACE	19
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	19
2.3.1 Teorie instrumentality	19
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	19
2.3.3 Teorie zaměřené na proces.....	22
2.5 PROBLÉMY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE	25
2.6 SYNDROM VYHOŘENÍ	25
3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PROFIL ORGANIZACE	29
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI	29
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE	31
4.3 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ZLÍNSKÉHO KRAJE – CENTRÁLNÍ POŽÁRNÍ STANICE ZLÍN	33
5 PEST ANALÝZA	36
5.1 POLITICKO - LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	36
5.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	37
5.3 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	38
5.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	40
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE – CENTRÁLNÍ POŽÁRNÍ STANICE ZLÍN	41
6.1 CÍLE ANALÝZY	41
6.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
6.3 ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	44
6.4 ROZHOVOR.....	50
7 SWOT ANALÝZA HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE	52
8 PROJEKTOVÁ ČÁST	57

8.1	PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE – CENTRÁLNÍ POŽÁRNÍ STANICE ZLÍN	57
8.2	CÍLE PROJEKTU	58
8.3	PŘÍSPĚVEK NA NÁKUP SPORTOVNÍHO VYBAVENÍ.	59
8.4	ABONENTNÍ VSTUPNÉ DO PLAVECKÉHO BAZÉNU	60
8.5	ABONENTNÍ VSTUPNÉ NA LEZECKOU STĚNU	60
8.6	CAFETERIA SYSTÉM.....	61
8.7	ČASOVÁ ANALÝZA	66
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
8.9	ANALÝZA RIZIK.....	74
ZÁVĚR		77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		83
SEZNAM OBRÁZKŮ		84
SEZNAM TABULEK.....		86
SEZNAM PŘÍLOH.....		87

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 jsou zmíněny 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. Dále je popsána motivace a jsou představeny jednotlivé teorie, které se motivací zabývají. Následuje zmínka o problémech nedostatečné motivace a o syndromu vyhoření. Praktickou část uvozují informace o Hasičském záchranném sboru Zlínského kraje a následují informace o centrální požární stanici Zlín. Praktická část pokračuje PEST analýzou a analýzou současného stavu motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín. Tato analýza je zpracována formou dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem organizace. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace jsou zpracovány pomocí SWOT analýzy. Na základě výsledků analýz je vypracována projektová část. Cílem této práce je vytvořit projekt ke zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín. Tento projekt je na závěr podroben rizikové, nákladové a časové analýze.

CÍLE A METODY

Cíle práce

Cílem této práce je vytvořit projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín

S tím souvisejí další dílčí cíle práce:

- Vyhledat možnosti vnější motivace na základě studia aktuálních a dostupných literárních zdrojů
- Zjistit hlavní problémy uplatňování nástrojů vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského Kraje – centrální požární stanice Zlín
- Zjistit potřeby příslušníků centrální požární stanice Zlín v souvislosti s jejich motivací
- Navrhnout projektové řešení vedoucí ke zlepšení
- Zhodnotit návrhy z hlediska implementace do praxe

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s pracovním prostředím?
- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s platovým ohodnocením?
- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s aktuálně poskytovanými benefity?

Metody Práce

Pro teoretickou část byla použita metoda literární rešerše na základě studia sekundárních informací – monografie dostupná v knihovně Univerzity Tomáš Bati ve Zlíně, seriálová literatura z dostupných databází knihovny Univerzity Tomáš Bati ve Zlíně, zákony – čerpáno z internetových zdrojů.

Při zpracování analýz bylo využito následujících analytických metod: PEST, kvantitativní průzkum - dotazníkový průzkum, který probíhal v období února a března 2018, roz distribuováno bylo 62 dotazníků a návratnost činila 71%, bylo využito popisné analýzy prostřednictvím absolutní a relativní četnosti, dále kvalitativní průzkum prostřednictvím rozhovoru s velitelem stanice – s cílem zjistit možnosti zlepšení vnější motivace. A na závěr byla vypracována SWOT analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 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)

1.1 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.

1.2 Odměňování příslušníků

System odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou. Zahrnuje však i celou oblast používání podnětů mimomzdového charakteru. (Veber, 2000, s. 178) Dle Bělohávků (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. (Bělohávek, 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 desetiprocentní. (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 zvláště 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.

1.3 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 prodloužení 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.

1.4 Kariérní postup

Kariérní řád umožňuje postupovat po jednotlivých tarifních třídách, výjimku tvoří vysokoškoláci, kteří mohou některé třídy přeskakovat. Hasiči jsou po absolvování nástupního odborného výcviku zařazeni 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, 2018a)

2 MOTIVACE

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského movere, což znamená hýbat, pohybovat. (Adair, 2004, s. 14) Armstrong (2014a, 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)

2.1 Typy motivace

2.1.1 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, 2014b, s. 119)

2.1.2 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)

2.2 Stimulace

Stimulace představuje vnější působení na motivaci člověka za účelem ji změnit. Při stimulaci jsou využívány různé pobídky a podněty, které odpovídají vnitřní motivaci člověka a vedou ke změně jeho chování. (Kociánová, 2010, s. 27)

Bedrnová (2007, s. 364) popisuje stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Je tedy možné mluvit o vnější motivaci jako o stimulaci, nicméně v praxi je pojem motivace jako nástroj řízení lidských zdrojů více zaužíván.

2.3 Teorie motivace

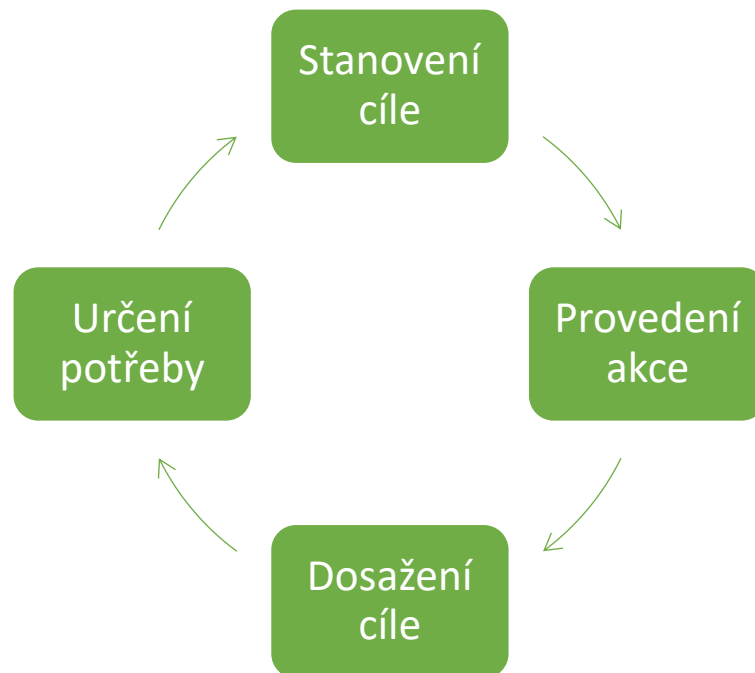
2.3.1 Teorie instrumentality

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)

2.3.2 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

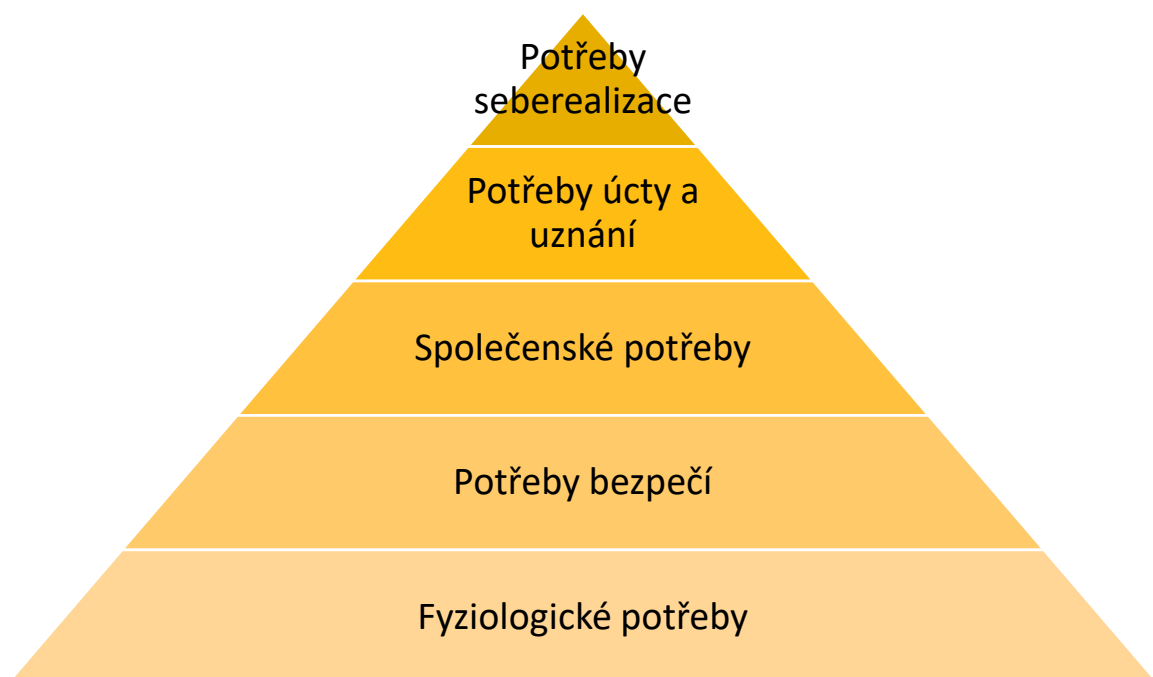
Nejznámější teorií motivace je pravděpodobně teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

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)

2.3.3 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

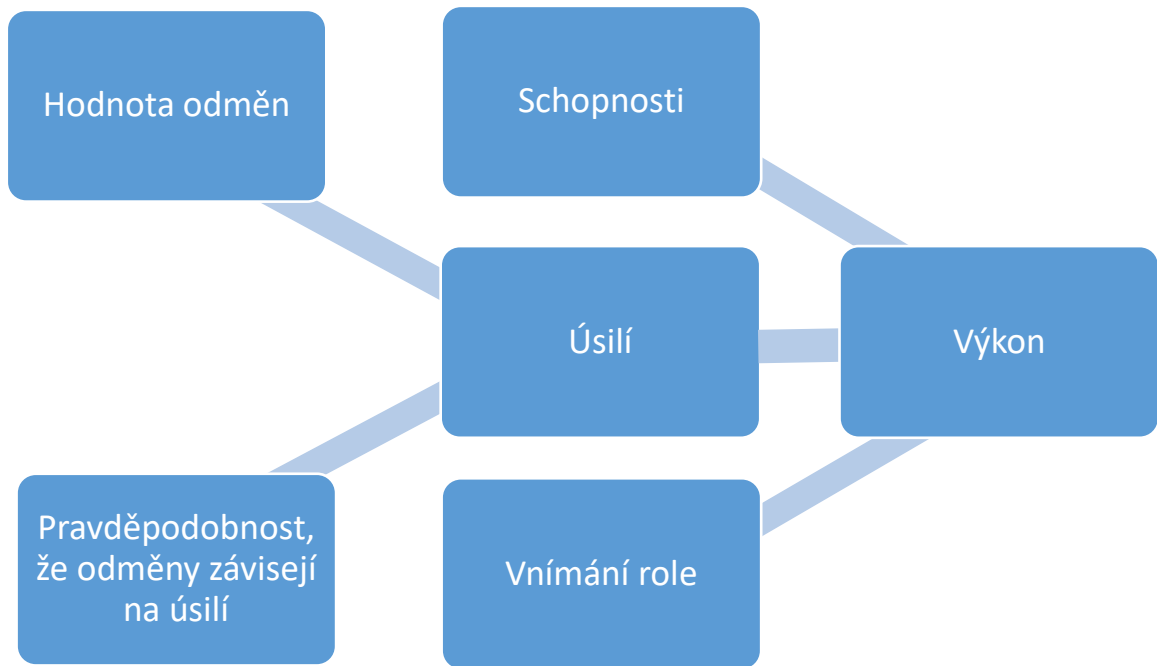
Základem teorie posilování je takzvaný “zákon účinku” popřípadě “zákon efektu”, který formuloval Thorndike. Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislost mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v 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 sliníčích 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 (2014a, 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)

2.5 Problémy nedostatečné motivace

Problémy, které nastávají při nedostatečné motivaci dle Bělohávků (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)

2.6 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.

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 problematika řízení lidských zdrojů, konkrétně je zmíněn systém odměňování, hodnocení a vzdělávání příslušníků Hasičského záchranného sboru, jelikož tato oblast má svá specifika. Informace k této části práce byly kromě monografické literatury čerpány také ze zákonů týkajících se této problematiky. Dále je popsána motivace, její dělení a jednotlivé teorie popisující motivaci. K tomuto tématu existuje dostatek autorů jak v domácí, tak i zahraniční literatuře. Závěr teoretické části práce se zaměřuje na problémy vzniklé nedostatečnou motivací a syndrom vyhoření.

Informace pro zpracování teoretické části byly získány metodou literární rešerše na základě studia sekundárních informací. Byla využita monografie dostupná v knihovně Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, seriálová literatura z dostupných databází Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, zákony dostupné z internetových zdrojů a vnitřní dokumenty organizace dostupné z internetových zdrojů a z intranetu organizace. Na teoretickou část a její poznatky následně navazuje praktická část, která má za úkol provést analýzu současného stavu motivace u HZS Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín a následně vypracovat projekt na zlepšení vnější motivace u této organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL ORGANIZACE

Profesionální požární ochrana prošla za dobu své existence složitým vývojem. Od vzniku prvních hasičských jednotek v průběhu 19. století, kdy jednotky vycházely z dobrovolných základů, až po současnost, kdy mezi činnosti Hasičského záchranného sboru České republiky patří kromě hašení požárů i likvidace následků živelních pohrom, technologických havárií, úniku ropných nebo chemických látek a od roku 2001 i činnosti z oblasti ochrany obyvatelstva a krizového řízení. (Hasičský záchranný sbor ČR, 2018b)

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 (Hasičský záchranný sbor 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 (Hasičský záchranný sbor 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 účasti 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

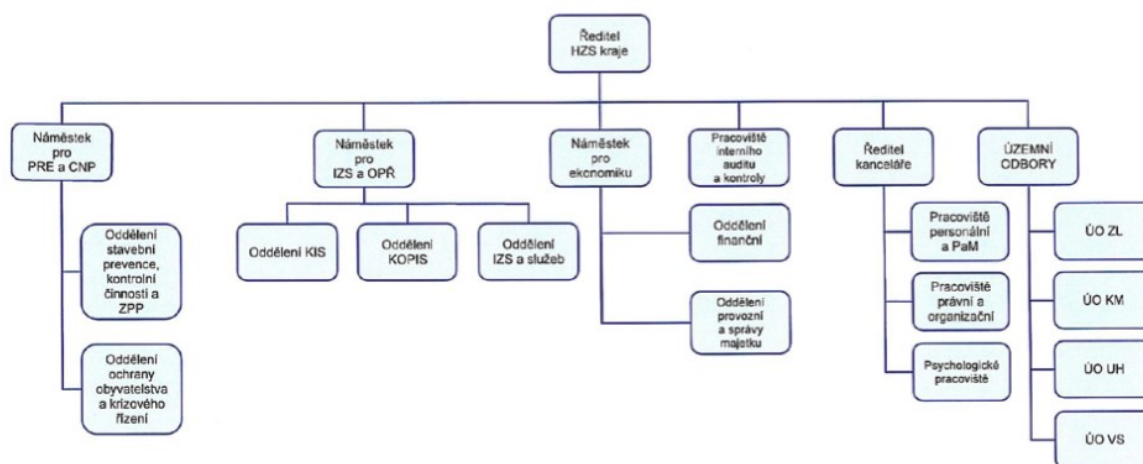
b) plní úkoly vyplývající z jiných právních předpisů.

(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. 4.



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

HZS kraje hospodaří s prostředky státního rozpočtu, které jí stanoví správce kapitoly v rámci rozpočtu kapitoly Ministerstva vnitra České republiky, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak, minimálně v rozsahu členění závazných ukazatelů. Rozpočet organizace může zahrnovat pouze příjmy a výdaje související s činnostmi vymezenými ve zřizovací listině, případně stanovenými jí zákonem, kterým byla zřízena. Prostředky, kterými disponuje, může čerpat jen do výše závazných ukazatelů. Na financování činnosti HZS kraje se v roce 2016 nad rámec stanovených závazných ukazatelů podílely nároky z nespotřebovaných výdajů, z nichž největší část tvořily nároky z nespotřebovaných výdajů na rekonstrukci stanice Vsetín včetně instalace klimatizace, dále na vybudování opěrné zdi stanice Zlín, na pořízení multifunkčního tiskového zařízení, dále na vynaložené výdaje při zásahu ve Vrbeticích a provozní nároky. (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017)

4.3 Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín

Centrální požární stanice Zlín se nachází přímo v krajském městě Zlín na ulici Přílucká. Jedná se o centrální stanici typu C3, které jsou zřizovány v obcích nad 75 tisíc obyvatel a tyto stanice zabezpečují tři výjezdy. Stanice slouží jako opěrný chemický bod pro celý Zlínský kraj.



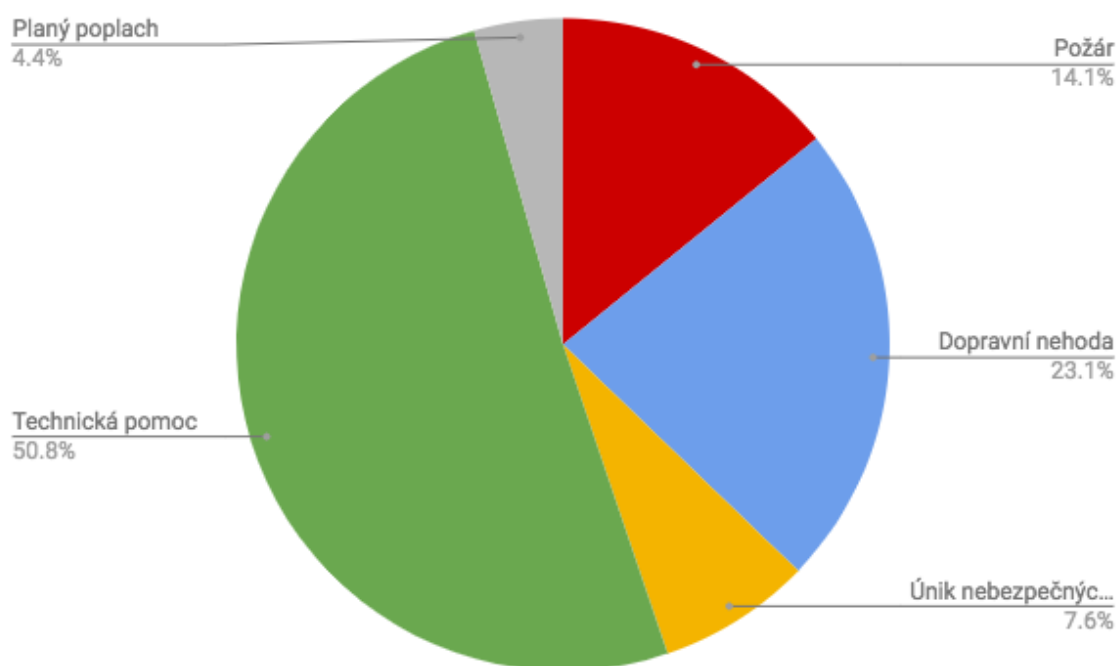
Obr. č. 5 Centrální požární stanice Zlín (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017)

Na jedné směně zde slouží 22 hasičů, na všech třech směnách to potom činí 66 hasičů. Na každé směně slouží velitel čety, velitelé družstva, strojníci a hasiči, kteří mají dále různé specializace: technik technické služby, technik chemické služby, technik strojní služby, technik spojové a informační služby, lezec-instruktor, lezec, zdravotník, člen týmu posttraumatické péče.

Výjezdy k zásahům lze rozdělit dle typu události. Nejčastěji hasiči z centrální požární stanice Zlín vyjíždějí k technické pomoci. Tyto zásahy tvořily v roce 2016 více jak polovinu (50,8 %) z celkového počtu výjezdů. Druhým nejčetněji zastoupeným typem události byly zásahy u dopravních nehod, kdy v roce 2016 se téměř každý čtvrtý výjezd (23,1 %) týkal dopravních nehod. Výjezdy k požárům tvořily v roce 2016 celkem 14,1 % výjezdů a 7,6 % zásahů bylo zapříčiněno únikem nebezpečných látek. Z celkového počtu 750 výjezdů za rok 2016 tvořily 4,4 % tak zvané plané poplachy. Jednotlivé rozdělení výjezdů dle typu události ukazuje tabulka č. 3 a také grafické znázornění na obrázku č. 6.

Tab. č. 3 Statistika zásahové činnosti na centrální požární stanici Zlín dle typu události
(vlastní zpracování dle Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017)

Typ události	Počet	%
Požár	106	14,1 %
Dopravní nehoda	173	23,1 %
Únik nebezpečných látek	57	7,6 %
Technická pomoc	381	50,8 %
Radiační havárie a nehoda	0	0 %
Ostatní mimořádná událost	0	0 %
Planý poplach	33	4,4 %
Celkem	750	100%



Obr. č. 6 Statistika zásahové činnosti – centrální požární stanice Zlín za rok 2016 (vlastní zpracování dle Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017)

5 PEST ANALÝZA

5.1 Politicko - legislativní prostředí

Pro organizaci jsou důležité zejména právní předpisy hovořící o Hasičském záchranném sboru a o integrovaném záchranném systému. Jedná se o zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru). K 1. lednu 2000 nabyl účinnosti soubor důležitých zákonů tzv. „krizové“ legislativy. Jedná se o zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dlouhodobým cílem Generálního ředitelství HZS ČR je pak příprava, zpracování a přijetí nového zákona o požární ochraně, protože ten stávající je z roku 1985 a neodpovídá moderní právní úpravě. V únoru 2018 byla generálním ředitelem HZS ČR genmjr. Drahoslavem Rybou představena dlouhodobá strategie rozvoje Hasičského záchranného sboru ČR. Jedná se o základní vnitřní dokument, který mapuje dlouhodobou orientaci sboru a určuje strategické rozvojové směry s tím cílem, aby schopnosti sboru odpovídaly potřebám měnícího se prostředí i očekáváním veřejnosti. Vyplňuje prostor mezi strategickými dokumenty státu a koncepčními materiály HZS ČR. Základními body strategie je dobudování počtu stanic HZS krajů. Také je kladen velký důraz na vzdělávání příslušníků, které prošlo mnoha změnami. Do budoucna se počítá s dobudováním kapacit pro systém vzdělávání, například v rámci dobudování střediska ve Zbirohu. Ze strany generálního ředitele byla prezentována také nutnost lepší obměny požární techniky a věcných prostředků tak, aby se dosáhlo stabilního cyklu, který by byl kratší, než je doba životnosti samotné techniky. V tuto chvíli je průměrné stáří hasičské cisterny více než 12 let a vnitřní dluh na technice je více než 3 500 milionů korun. Rovněž v oblasti péče o nemovitý majetek a zázemí jednotek HZS krajů je vytvořen velký vnitřní dluh, neboť disponibilní rozpočet investice stále nedosahuje úrovně roku 2010, tj. před vládními škrty. Všechny diskutované změny a plány Hasičského záchranného sboru ČR jsou přímo závislé na stabilním a vyváženém rozpočtu. Jen tak bude sbor schopen neustálého zkvalitňování služeb veřejnosti a zajištění bezpečnosti obyvatel ČR. (Hasičský záchranný sbor ČR, 2018c)

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje obdržel pro rok 2018 z rozpočtu Zlínského kraje neinvestiční dotaci ve výši sto tisíc korun. Finanční dotace je určena na úhradu nákladů souvisejících s údržbou zásahových oděvů a plnění tlakových lahví vzduchem pro dobrovolné hasiče obcí Zlínského kraje, kterou zabezpečuje Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje. Dále i na financování nákladů vzniklých v souvislosti s organizací cvičení složek Integrovaného záchranného systému Zlínského kraje. (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2018)

Lze tedy identifikovat příležitost v podobě nově připravovaného zákona o Požární ochraně, který má nahradit starý zákon z roku 1985. Podobně lze však spatřovat hrozbu ve stále nedostatečném rozpočtu pro Hasičský záchranný sbor, ze kterého zatím není možno plně financovat obměnu hasičské techniky.

5.2 Ekonomické prostředí

Česká ekonomika je v dobré kondici. Reálný hrubý domácí produkt se ve třetím čtvrtletí roku 2017 ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku zvýšil o 4,7 %. Na růstu hrubého domácího produktu se nejvýznamněji podílela spotřeba domácností. Meziročně se zvýšila o 4,1 %, a to nejen díky vysoké dynamice objemu mezd a platů, ale i klesající míře úspor, jež reflektuje situaci na trhu práce, nízké úrokové sazby a vysokou důvěru spotřebitelů v další vývoj. Ekonomiku rovněž podpořil meziroční nárůst spotřeby sektoru vládních institucí o 1,2 %. (Ministerstvo financí České republiky, 2017)

K 31. 12. 2017 bylo ve Zlínském kraji evidováno 14 040 uchazečů o zaměstnání, podíl nezaměstnaných osob dosáhl 3,43 % a v evidenci úřadu práce bylo 8 tis. volných pracovních míst. Proti stejnému období minulého roku se počet nezaměstnaných snížil téměř o 30 %, tedy o 5 808 osob. Z dlouhodobého pohledu se jedná o nejnižší počet uchazečů v posledních dvaceti letech. (Český statistický úřad, 2018a)

Počet zaměstnanců ve 4. čtvrtletí meziročně vzrostl o 1,8 %, tedy o 3,7 tis. osob. Nárůst počtu zaměstnanců byl zaznamenán ve všech krajích, na republikové úrovni to bylo o 1,9 %. V přepočtu na plně zaměstnané dosáhl průměrný počet zaměstnanců v kraji 208,1 tis. osob, což představuje 5,1 % z celorepublikového celku. Ve 4. čtvrtletí 2017 činila průměrná mzda na přepočtené počty zaměstnanců v kraji 28 406 Kč a meziročně vzrostla o 9,0 %, zatímco na úrovni republiky to bylo o 8,0 %. Růst průměrné mzdy byl mezi kraji

druhý nejvyšší, rychleji rostly mzdy jen v Karlovarském kraji (o 9,3 %). Přesto právě v Karlovarském kraji byla průměrná mzda nejnižší, ve Zlínském kraji pak druhá nejnižší (o 596 Kč vyšší než v Karlovarském kraji). Naopak nejpomalejší nárůst průměrné hrubé mzdy byl zjištěn v hlavním městě Praze (6,6 %), kde je ale průměrná mzda dlouhodobě nejvyšší, ve 4. čtvrtletí roku 2017 to bylo 39 173 Kč. Proti tomuto kraji je průměrná mzda ve Zlínském kraji nižší o 10 767 Kč a proti republikovému průměru, který dosáhl 31 646 Kč, zaostává o 3 240 Kč. V absolutním vyjádření nárůst průměrné mzdy ve Zlínském kraji činil 2 338 Kč, přitom mezi kraji se pohyboval v rozmezí od 2 126 po 2 448 Kč. (Český statistický úřad, 2018c) Průměrná mzda u Hasičského záchranného sboru České republiky činila v roce 2017 36 708 Kč. Ve srovnání s republikovým průměrem je tedy vyšší o 5062 Kč.

5.3 Sociální prostředí

Profese

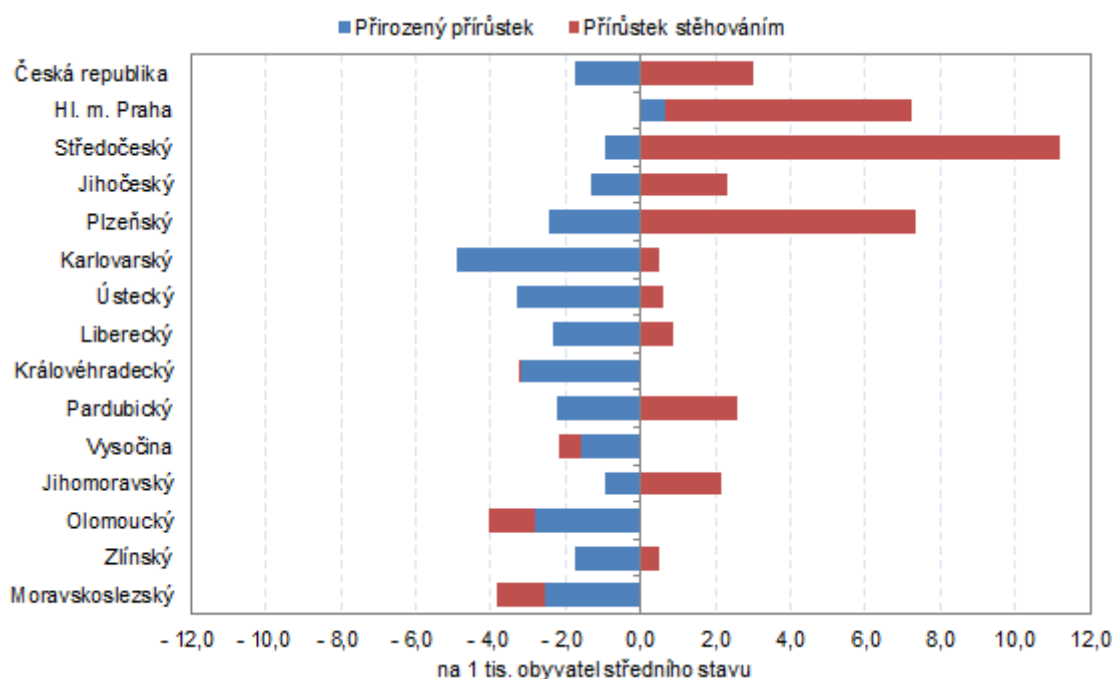
Pro většinu příslušníků HZS ČR znamená práce v Hasičském záchranném sboru České republiky nejen výkon zaměstnání, které má smysl, ale i celoživotní povolání spojené s touhou pomáhat ostatním. (Hasičský záchranný sbor, 2018b)

Služební poměr příslušníka se však v mnoha ohledech liší od běžného pracovního poměru zaměstnance podle zákoníku práce. Mezi množstvím výhod služebního poměru jsou stanovena i jeho omezení. Charakter práce u Hasičského záchranného sboru České republiky mimo jiné vyžaduje, aby příslušník dodržoval služební kázeň a aby i v době mimo službu svým chováním a jednáním přispíval k dobré pověsti HZS ČR. Na příslušníky se vztahují některá zvláštní omezení základních práv, například:

- nesmí být členem politické strany nebo hnutí ani vykonávat činnost v jejich prospěch,
- nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů subjektů, které provozují podnikatelskou činnost,
- nesmí vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu podle zákona č. 361/2003 Sb. s výjimkou činností uvedených v interním předpisu,
- příslušníkovi lze v důležitém zájmu služby nařídit výkon služby přesčas v rozsahu max. 150 hodin v kalendářním roce. (Hasičský záchranný sbor ČR, 2018d)

Demografický vývoj Zlínského kraje

Během prvních tří měsíců roku 2018 zemřelo v kraji 1 709 osob, tedy o 222 méně než ve stejném období minulého roku. Meziročně mírně klesl počet sňatků. Od počátku roku bylo uzavřeno 145 manželství, tedy o 25 méně než ve stejném období minulého roku. Výrazný meziroční pokles byl zjištěn u rozvodů, rozvedlo se 189 manželství, což je o 38,6 % méně než v 1. čtvrtletí roku 2017. Meziročně se zvýšil počet přistěhovaných o 17,0 %, počet vystěhovaných mírně klesl (o 5,8 %). Celkový počet přistěhovaných od počátku roku představoval 1 103 osob, z toho z ciziny se přistěhovalo 349 osob. Počet vystěhovaných dosáhl 1 035, z toho do ciziny se vystěhovalo 156 obyvatel kraje. Migrací tak v kraji přibylo 68 obyvatel, v přepočtu 0,5 osob na tis. obyvatel. Kraj se tak zařadil do desítky krajů, ve kterých v důsledku stěhování přibylo obyvatel. I přes příznivé saldo migrace došlo v 1. čtvrtletí k úbytku obyvatel o 181 osob, z toho bylo 45 mužů a 136 žen. V přepočtu je to 1,3 osob na tis. obyvatel. Mezi kraji se celkový přírůstek pohyboval od - 4,4 osob (Karlovarský kraj) po 10,2 osob na 1 tis. obyvatel (Středočeský kraj). (Český statistický úřad, 2018b)



Obr. č. 7 Přírůstek obyvatel podle krajů v 1. čtvrtletí 2018 (Český statistický úřad, 2018b)

Školství

Při práci u Hasičského záchranného sboru najdou uplatnění především absolventi technických oborů jako například chemici, elektrotechnici, stavaři, ale i jiní. V roce 2011 byl uzavřen obor Požární ochrana na Střední odborné škole požární ochrany ve Frýdku - Místku. V současné době tedy neexistuje středoškolský obor Požární ochrana. Maturitní zkouška je jedním z nutných předpokladů pro přijetí k HZS a uchazeči o práci u Hasičského záchranného sboru tedy musejí získat maturitu na kterékoliv jiné střední škole a případní zájemci mohou pokračovat ve vysokoškolském studiu například v oboru Požární ochrana a průmyslová bezpečnost na Vysoké škole Báňské Technické univerzity Ostrava.

5.4 Technologické prostředí

Systém vzdělávání kromě klasické výuky a školení využívá i systém e-learningu, který funguje na portálu hasici-vzdelavani.cz. Jedná se o společný projekt Ministerstva vnitra - Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru a Střední odborné školy požární ochrany a Vyšší odborné školy požární ochrany. Jeho cílem je vytvořit zdroj informací, který bude výrazným přínosem pro oblast odborné přípravy jednotek požární ochrany. Materiály pro podporu odborné přípravy na tomto serveru mají různou podobu - od textů, obrázků, přes videozáznamy, prezentace, až po tzv. elektronické přednášky. Všechny materiály by měly být průběžně aktualizovány tak, aby byly vždy v souladu se skutečnými potřebami odborné přípravy jednotek požární ochrany. (Hasiči vzdělávání, 2018)

Další dokumenty pro vzdělávání se nacházejí přímo na webových stránkách organizace a také na jejím intranetu. Tyto podklady pro vzdělávání jsou pravidelně využívány a je z nich čerpáno v rámci odborné přípravy, která je prováděna na každé směně.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE U HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE – CENTRÁLNÍ POŽÁRNÍ STANICE ZLÍN

6.1 Cíle analýzy

Cílem analýzy bylo zjistit stav motivace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín. Bylo využito dotazníkové šetření a byl také proveden rozhovor s vedením organizace. Dále byla vytvořena PEST analýza a SWOT analýza. Výsledky analýzy posloužily k vypracování projektu uvedeném dále v kapitole 8.

6.2 Dotazníkové šetření

U Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín 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 výjezdoví 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. V následující části jsou vyhodnoceny výzkumné otázky. Celé vyhodnocení dotazníkového šetření v podobě grafů je potom přiloženo jako příloha II v závěru této práce.

Pro účely vyhodnocení dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1:

- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s pracovním prostředím?

Výzkumná otázka č. 2:

- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s platovým ohodnocením?

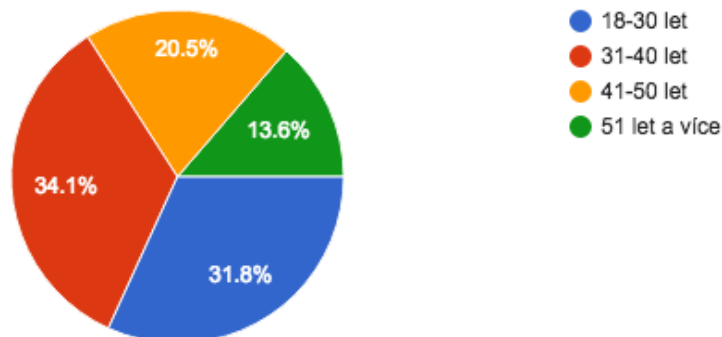
Výzkumná otázka č. 3:

- Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s aktuálně poskytovanými benefity?

Popis výzkumného vzorku

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. 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 rozděluje respondenty dle hodnotního označení. Nejvíce zastoupená byla hodnota nadstrážmistr, toto hodnotní označení má 61,4 % dotázaných. 22,7 % respondentů

odpovědělo, že má hodnost podpraporčík. Nejméně početná skupina byli respondenti s hodnostním označením nadpraporčík (15,9 %.)



Obr. č. 8 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Tab. č. 4 Struktura respondentů (Vlastní zpracování)

Struktura respondentů		počet	%
Věk	18-30	14	31,8 %
	31-40	15	34,1 %
	41-50	9	20,5 %
	51 a více	6	13,6 %
Délka služebního poměru u HZS	0-3	3	6,8 %
	4-10	18	40,9 %
	11-15	3	6,8 %
	16-20	11	25 %
	21 a více	9	20,5 %
Hodnostní označení u HZS	strážmistr	0	0 %
	nadstrážmistr	27	61,4 %
	podpraporčík	10	22,7 %
	nadpraporčík	7	15,9 %

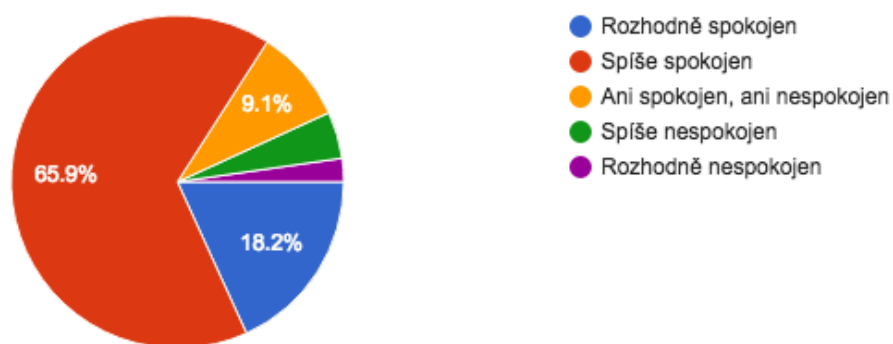
6.3 Zhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: Jsou příslušníci centrální požární stanice Zlín spokojeni s pracovním prostředím?

Na otázku zjišťující spokojenost s pracovním prostředím odpovědělo 8 respondentů, že jsou rozhodně spokojeni a 29 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Další 4 dotázaní odpověděli neutrálně. Spíše nespokojenost s pracovním prostředím uvedli 2 respondenti a 1 dotázaný uvedl, že je rozhodně nespokojen. Četnost jednotlivých odpovědí je zobrazena v tabulce č. 5 a také na obrázku č. 9.

Tab. č. 5 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování)

Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím?		
	počet	%
Rozhodně spokojen	8	18.2 %
Spíše spokojen	29	65,9 %
Ani spokojen, ani nespokojen	4	9,1 %
Spíše nespokojen	2	4,5 %
Rozhodně nespokojen	1	2,3 %



Obr. č. 9 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování)

Celkem tedy 84,1 % dotázaných je spokojeno se svým pracovním prostředím. 2 příslušníci vyjádřili v dotazníku spíše nespokojenost a 1 respondent je s pracovním prostředím rozhodně nespokojen, jednalo se o respondenty, jejich služební poměr trvá v rozmezí od 4-

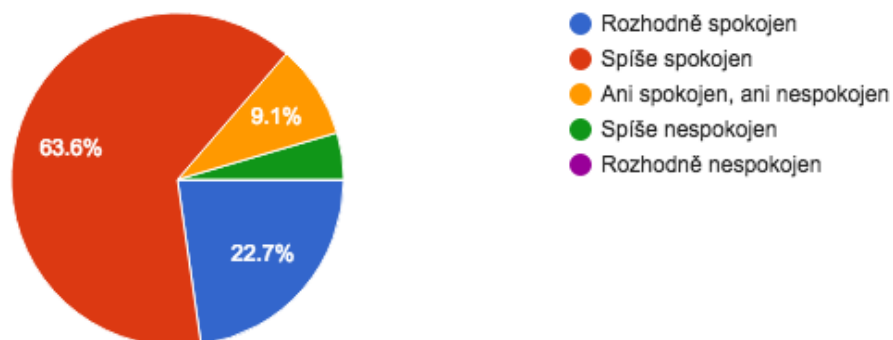
10 let, jsou to tedy příslušníci s již hotovou služební zkouškou, nicméně v pracovním kolektivu jsou spíše kratší dobu. Na otázku zda mají příslušníci ke své práci vyhovující pracovní pomůcky odpovědělo přesně 75 % respondentů kladně, 6,8 % respondentů s tím naopak nesouhlasí a zbylých 18,2 % zvolilo neutrální odpověď. I zde byla společným znakem respondentů, kteří s daným tvrzením nesouhlasí, délka služebního poměru od 4-10 let.

Výzkumná otázka č. 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením?

Na otázku ohledně spokojenosti s platovým hodnocením odpovědělo 22,7 % respondentů, že je rozhodně spokojeno se svým platovým ohodnocením, 63,6 % dotázaných je rozhodně spokojeno. Neutrální odpověď zvolilo 9,1 % dotázaných a 4,5 % respondentů uvedlo, že je se svým platovým ohodnocením spíše nespokojeno viz. tabulka č. 6 a obrázek č. 10.

Tab. č. 6 Jak jste spokojeni se svým platovým ohodnocením (vlastní zpracování)

Jak jste spokojeni se svým platovým ohodnocením		
	počet	%
Rozhodně spokojen	10	22,7 %
Spíše spokojen	28	63,6 %
Ani spokojen, ani nespokojen	4	9,1 %
Spíše nespokojen	2	4,5 %
Rozhodně nespokojen	0	0 %

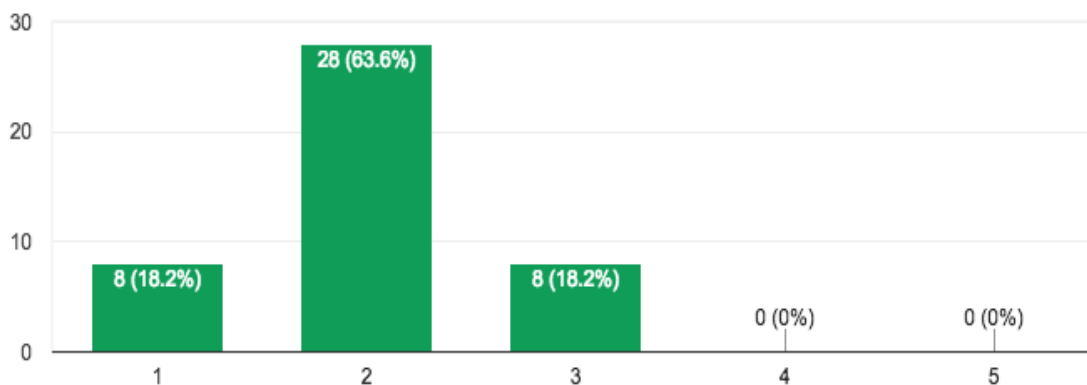


Obr. č. 10 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování)

V další části dotazníku byla otázka na faktory motivující k pracovnímu výkonu. Respondenti mohli na základě vlastního hodnocení důležitosti přiřadit danému faktoru známku od 1 do 5, kde 1 znamená nejvíce důležité a 5 nejméně důležité. Téměř dvě třetiny (63,6 %) 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.

Tab. č. 7 Platové ohodnocení – důležitost (vlastní zpracování)

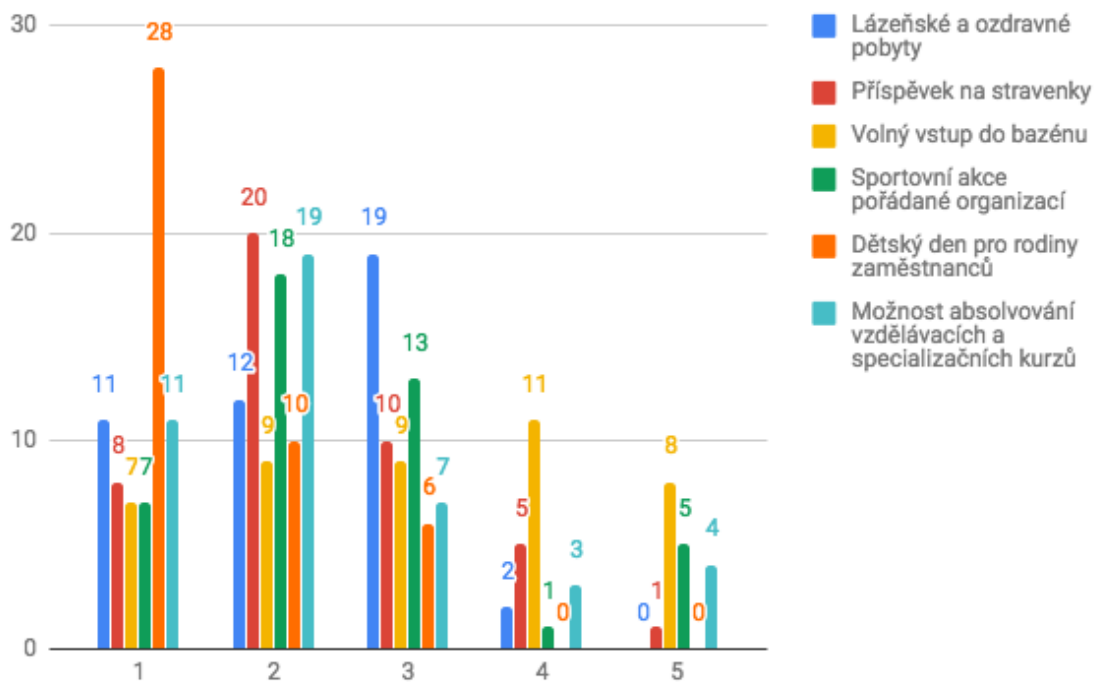
Platové ohodnocení - důležitost		
	počet	%
1 – nejvíce důležité	8	18,2 %
2	28	63,6 %
3	8	18,2 %
4	0	0 %
5 – nejméně důležité	0	0 %



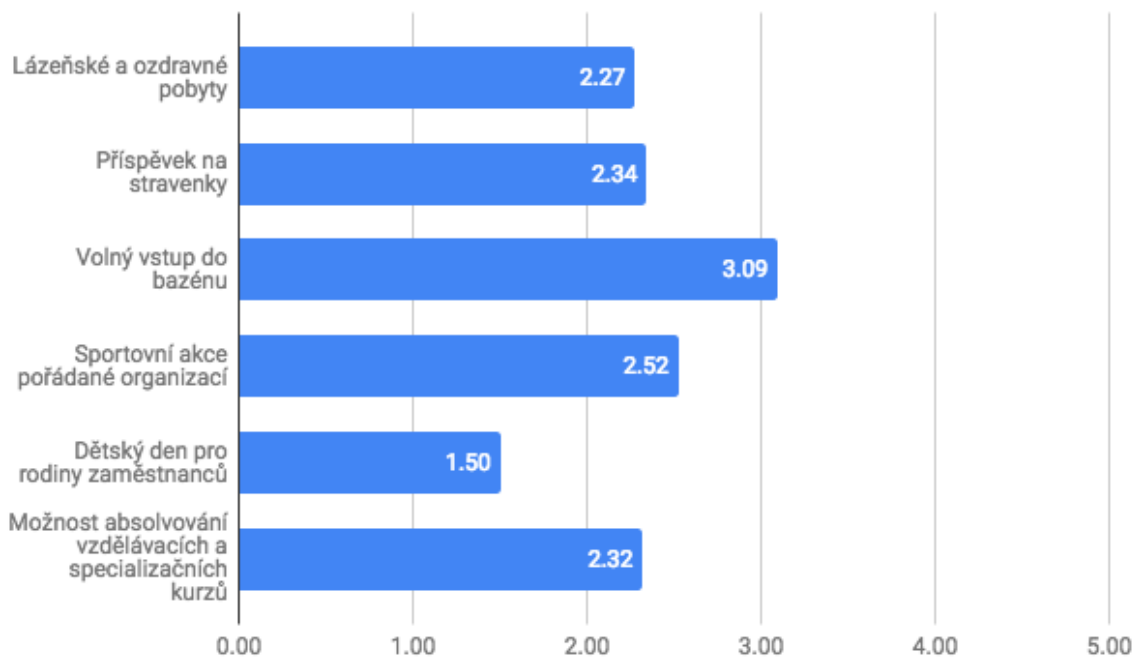
Obr. č. 11 Platové ohodnocení – hodnocení důležitosti (vlastní zpracování)

Výzkumná otázka č. 3: Spokojenost s aktuálními benefity poskytovanými příslušníkům na centrální požární stanici Zlín?

Otázky č. 13 až 18 byly zaměřeny na zjištění spokojenosti s aktuálními benefity poskytovanými příslušníkům na centrální požární stanici Zlín. Respondenti měli možnost se vyjádřit celkem k pěti nabízeným benefitům. Zmíněné benefity byly hodnoceny na škále od 1 do 5. Při maximální spokojenosti s daným benefitem přiřadili známku 1 při nespokojenosti naopak 5. 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. 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. 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. 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. 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. 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. Obrázek č. 12 ukazuje porovnání odpovědí u jednotlivých benefitů. Na první pohled je patrné, že dětský den pořádaný pro rodiny zaměstnanců je benefitem, se kterým je spokojeno nejvíce dotazovaných, a to celých 63,6 % a nikdo z dotázaných u tohoto benefitu nezvolil známku 4 nebo 5. Průměrná známka přiřazená tomuto benefitu je 1,5.



Obr. č. 12 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)



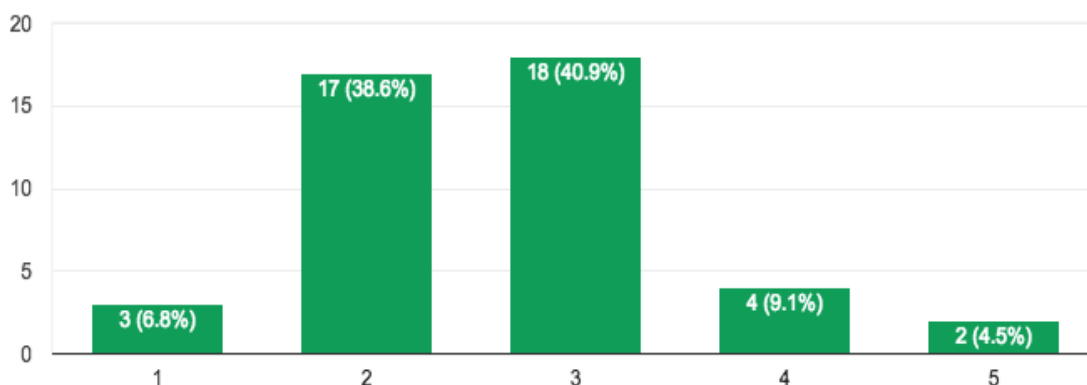
Obr. č. 13 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)

Uveďte 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.

V části dotazníku zaměřené na faktory motivující k pracovnímu výkonu byla možnost ohodnotit zaměstnanecké výhody na základě vlastního hodnocení důležitosti. Respondenti mohli přiřadit danému faktoru známku od 1 do 5, kde 1 znamená nejvíce důležité a 5 nejméně důležité. 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.



Obr. č. 14 Zaměstnanecké výhody – hodnocení důležitosti (vlastní zpracování)

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 bezúročná půjčka.

6.4 Rozhovor

V březnu 2018 byl realizován rozhovor s velitelem centrální požární stanice Zlín za účelem zhodnocení stavu vnější motivace příslušníků z pohledu managementu organizace. Cílem rozhovoru bylo také zjistit možnosti zlepšení vnější motivace příslušníků. Dle vedení organizace je třeba stále reflektovat potřeby příslušníků a v oblasti motivace je třeba snažit se nacházet nejvhodnější řešení vyhovující oběma stranám. Dle velitele je významnou složkou motivace platové ohodnocení a také udělování odměn a ocenění služebních zásluh.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů se v průběhu let u organizace vyvíjela. Měnily se například podmínky pro čerpání lázeňských a ozdravných pobytů. Dále byla velitelem zmíněna proběhlá změna v nabídce příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a opětovné zavedení stravenek. Vedení organizace vyjádřilo zájem o průzkum preferencí jednotlivých zaměstnaneckých benefitů mezi příslušníky a také otevřenost novým návrhům. Z finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb jsou vypláceny příspěvky na penzijní připojištění, dále je část fondu vyčleněna na příspěvek na stravenky a je zde také část využitelná právě pro podporu sportovních aktivit. Zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb stanovují, že z příspěvků fondu kulturních a sociálních potřeb lze přispívat mimo jiné na vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce.

7 SWOT ANALÝZA HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ZLÍNSKÉHO KRAJE

SWOT analýza slouží ke zjištění současného stavu a také faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj organizace. Níže jsou analyzovány silné a slabé stránky Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje a také jeho 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. Analýza byla sestavena na základě údajů zjištěných od vedení Hasičského záchranného sboru – centrální požární stanice Zlín, na základě studia interních dokumentů organizace a na základě vlastních zkušeností.

Silné stránky

- **Kvalitní personální zabezpečení**

Velké množství 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 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.

- **E-learning**

Vytvořený systém elektronického vzdělávání na dálku usnadňuje a zefektivňuje výuku nejen v rámci vstupních kurzů, ale také při opakování naučených znalostí. Tento systém umožňuje pravidelně aktualizovat poznatky a student tedy může pracovat vždy s nejnovějšími informacemi.

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 součástí**

Mezi slabé stránky organizace patří objednávání výstrojních součástí. 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. Je připravovaný nový zákon o Požární ochraně, který by měl nahradit starý zákon z roku 1985.

- **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. V případě vyčlenění většího množství prostředků ze státního rozpočtu na platy hasičů se potom zvýšení platu jeví jako možná příležitost pro organizaci.

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, což by mohlo zhoršit podmínky pro obměnu staré hasičské techniky.

- **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.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

8.1 Projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín

Projekt vyplývá ze závěru analytické části této práce. Na základě údajů zjištěných pomocí dotazníkového šetření a na základě rozhovoru s velitelem stanice byly identifikovány problémy uplatňování nástrojů vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín a zároveň byly zjištěny potřeby příslušníků na centrální požární stanici Zlín v oblasti motivačních prvků. Z rozhovoru s vedením stanice vyplynul zájem o zlepšení vnější motivace. Vedení stanice reflektuje stále měnící se podmínky nabízených benefitů pro příslušníky a má zájem o nové podněty ze strany příslušníků. Byl proto navržen projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín.

V předloženém dotazníku respondenti nejčastěji uvedli, že by 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.

V následující části je popsán projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje – centrální požární stanice Zlín. Jedná se o možnost zavedení příspěvků na realizaci jednotlivých sportovních aktivit a na nákup sportovního vybavení a dále je navrženo zavedení cafeteria systému.

Pomocí tak zvaného cafeteria systému budou příslušníkům nabídnuty různé zaměstnanecké benefity, které budou moci čerpat dle svých preferencí. Výhody tohoto systému lze spatřovat ve variabilitě nabízených benefitů a s tím souvisejícím lepším zacílením na potřeby konkrétních zaměstnanců. Jednotlivé benefity lze vybírat dle aktuálních preferencí.

Navržený projekt je v následující části popsán a poté je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

8.2 Cíle projektu

Hlavní cíl:

Hlavním cílem navrhovaného projektu je zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje konkrétně na centrální požární stanici Zlín. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí nabídnutí nových zaměstnaneckých benefitů zejména v oblasti výhodnějších nákupů sportovního vybavení a také pomocí nabídky zvýhodněných vstupů do plaveckých areálů a na lezeckou stěnu.

Vedlejší cíle:

- Efektivnější využívání nástrojů vnější motivace
- Zvýšení spokojenosti příslušníků s nabízenými zaměstnaneckými benefity
- Zlepšení podmínek pro sportovní přípravu příslušníků

Cílová skupina:

Projekt je zaměřen na zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín. Cílovou skupinou tohoto projektu tvoří Hasiči ze směn A, B, C na stanici Zlín. Jedná se celkem o 66 příslušníků.

Navrhované aktivity:

- Příspěvek na nákup sportovního vybavení
- Abonentní vstupné do plaveckého bazénu
- Abonentní vstupné na lezeckou stěnu

- Vytvoření cafeteria systému

V rámci projektu je navrženo zavedení jednotlivých příspěvků na sportovní aktivity. Jedná se o příspěvek na nákup sportovního vybavení, dále je navržen příspěvek na abonentní vstupné do plaveckého bazénu a abonentní vstupné na lezeckou stěnu. Kromě těchto jednotlivých příspěvků je v projektu navrženo vytvoření tak zvaného cafeteria systému, pomocí kterého mohou příslušníci jednotlivé benefity kombinovat a volit dle osobních

preferencí. V rámci tohoto systému je velká pravděpodobnost, že zde každý nalezne benefit, který bude nejlépe vyhovovat jeho potřebám. Tento projekt bude následně předložen vedení organizace a bude mu nabídnuto toto projektové řešení vedoucí ke zlepšení vnější motivace příslušníků Hasičského záchranného sboru – centrální požární stanice Zlín.

8.3 Příspěvek na nákup sportovního vybavení.

Na základě vyhodnocení analytické části byly identifikovány možnosti zlepšení zaměstnaneckých benefitů v oblasti sportovní přípravy příslušníků. Zájem příslušníků zejména o tuto oblast není překvapující, jelikož 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 záchranné 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. Měsíční částka byla stanovena na 200 Kč.

8.4 Abonentní vstupné do plaveckého bazénu

Další oblastí zaměstnaneckých benefitů, o kterou příslušníci projeví zájem, je zlepšení možnosti volného vstupu do bazénu. U Hasičského záchranného sboru 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 nemohou 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 zvládnání 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. To činí příspěvek ve výši 180 Kč měsíčně na jednoho příslušníka. Je počítáno s cenami platnými k 1.8.2018.

8.5 Abonentní vstupné na lezeckou stěnu

Mezi sportovními aktivitami zmíněnými v odpovědích dotazníku bylo i lezení na umělé stěně. Na stanici Zlín je celkem 18 hasičů se specializací pro práce ve výšce a nad volnou hloubkou. Pravidelný výcvik těchto hasičů-lezců probíhá ve volném terénu, ale také na průmyslových konstrukcích a lezeckých stěnách. V areálu hasičské stanice se nachází menší lezecká stěna, kterou mohou příslušníci využívat během služby ke zlepšování fyzické kondice i k nácviku lezeckých zásahů. Lezecká stěna Vertikon ve Zlíně svými parametry mnohonásobně převyšuje lezeckou stěnu na stanici Zlín a nabízí výborné podmínky pro trénink sportovního lezení. Vstup na lezeckou stěnu je možné platit buď jednorázově anebo pomocí depositu na zákaznické kartě. Příspěvek na vstup na lezeckou stěnu je kalkulován na pokrytí nákladů dvou vstupů měsíčně. Měsíční příspěvek na vstup na lezeckou stěnu tedy činí 240 Kč na jednoho příslušníka. Je počítáno s ceníkem platným k 1.8. 2018.

8.6 Cafeteria systém

Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy, anebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců. Další, i když konkrétně složitě vyčíslitelný zisk souvisí s pozitivními vlivy tohoto typu odměňování na zaměstnance (Cafeteria systems, 2018)

Cafeteria systém bude tvořen nabídkami jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, které byly vybrány na základě přání příslušníků, vyjádřených v dotazníku. Mezi vybrané benefity patří poukázky na nákup sportovního oblečení a vybavení a to konkrétně v obchodech Decathlon, Intersport, Sportisimo a Hudy, dále se mezi benefity nachází abonentní vstupné do Lázní Zlín a na Plovárnu Luhačovice a také abonentní vstupné na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně. Tento výčet zaměstnaneckých benefitů vychází z přání vyjádřených výjezdovými hasiči na stanici Zlín. Mezi výhody cafeteria systému patří mimo jiné i to, že lze nabídku benefitů aktualizovat vždy dle aktuálních potřeb zaměstnanců. V tomto projektu je počítáno s možností po roce fungování cafeteria systému případně změnit skladbu nabízených benefitů a tím reagovat na možné nové požadavky hasičů a také reagovat na aktuální skladbu rozpočtu a financí vyčleněných pro tyto benefity. Skladba položek nabídnutých v rámci cafeteria systému kopíruje výše zmíněné položky jednotlivých příspěvků, avšak některé položky jsou nabídnuty v jiné formě a jiném rozsahu.

Poukázky na nákup sportovního vybavení.

Jak již bylo zmíněno a jak také vyplývá z podstaty povolání hasiče, dobrá fyzická kondice je jedním ze základních předpokladů pro výkon této služby. Proto patří sportovní příprava mezi důležité činnosti jednak ve službě, ale i ve volném čase hasičů. V současné praxi existuje příspěvek na nákup sportovního oblečení, který je však poskytnut příslušníkovi jednorázově pouze při přijetí do služebního poměru. V rámci cafeteria systému budou nabídnuty poukázky na nákup sportovního vybavení. Konkrétní dárkové karty či poukázky

z jednotlivých sportovních obchodů si příslušník bude moci vybrat z nabídky cafeteria systému.

Do nabídky cafeteria systému byly vybrány čtyři velké obchody nabízející sportovní vybavení. Jedná se o obchody sídlící přímo ve Zlíně nabízející širokou škálu sportovního zboží. U jednotlivých prodejců byly zjištěny podmínky vydávání dárkových karet a poukázek. Jedná se především o hodnotu poukázky, podmínky nákupu a časovou expiraci poukázky.

Poukázka Decathlon

Prodejce Decathlon nabízí dárkovou kartu Decathlon. Jedná se o nákupní poukaz, který lze vyčerpat najednou nebo postupně na více nákupů. Je možno zvolit vklad v rozmezí od 250 do 4000 Kč. Karta platí po dobu 2 let od data její aktivace. (Decathlon, 2018)

Poukázka Intersport

Intersport nabízí poukázky v hodnotách 100 Kč, 500 Kč a 1000 Kč. Poukázky je možné zakoupit ve všech kamenných prodejnách nebo objednat v eshopu. Dárkové poukázky je možné uplatnit pouze v kamenných prodejnách Intersport. (Intersport, 2018)

Poukázka Sportisimo

Sportisimo má ve své nabídce dárkové certifikáty Sportisimo v ceně 200 Kč, 500 Kč, 1.000 Kč a 2.000 Kč. Tyto poukázky lze uplatnit pouze na kamenné prodejně. Platnost dárkových certifikátů je 12 měsíců od data vystavení. (Sportisimo, 2018)

Poukázka Hudysport

Hudy sport nabízí dárkové poukázky, které jsou vydávány v hodnotě 500 Kč, 1500 Kč, 2500 Kč, 50 Eur a 20 Eur. Poukázky nelze použít při nákupu v eshopu. Poukázky mají neomezenou platnost. Při nákupu zboží prostřednictvím dárkové poukázky je možné uplatnit jakoukoli slevu, na kterou má zákazník nárok. (Hudysport, 2018)

Z výše uvedených informací vyplývá, že všechny zmíněné sportovní prodejny nabízejí poukázky v hodnotě 500 Kč. S touto hodnotou je dále počítáno jako s cenou za jeden kus poukázky na nákup sportovního vybavení.

Tab. č. 8 Srovnání poukázek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování)

	Decathlon	Intersport	Sportisimo	Hudysport
Nejnižší hodnota poukázky	250 Kč	100 Kč	200 Kč	500 Kč
Nejvyšší hodnota poukázku	4000 Kč	1000 Kč	2000 Kč	2500 Kč
Možnost uplatnit poukázku na e-shopu	NE	NE	NE	NE
Možnost uplatnit poukázku v kamenné prodejně	ANO	ANO	ANO	ANO
Časová platnost poukázky	2 roky	neuveďeno	12 měsíců	neomezená platnost

Abonentní vstupné do Lázní Zlín a Plovárny Luhačovice

Dalšími položkami zařazenými do nabídky Cafeteria systému jsou nabídky abonentních vstupenek do dvou plaveckých areálů. První z plaveckých areálů je již využíván Hasičským záchranným sborem Zlínského kraje, avšak v jiném rozsahu, než je navrhováno v tomto projektu. Z důvodu lepší dostupnosti tohoto typu benefitu ve volném čase hasičů byl vybrán ještě druhý plavecký areál, a to Plovárna Luhačovice. V rámci projektu bude navrženo abonentní vstupné do Lázní Zlín a dále na Plovárnu Luhačovice. Obě zařízení nabízejí možnost plaveckých tréninků pro veřejnost a možnost využívání abonentního vstupného. Zavedení možnosti vstupu na bazén v Lázních Zlín bude realizováno prostřednictvím dárkové poukázky pro nabití čipového náramku, která je nabízena Lázněmi Zlín. Možnost využití abonentního vstupného do Plovárny Luhačovice bude realizováno pomocí zakoupení nabitého čipového náramku.

Lázně Zlín

Lázně Zlín se nacházejí v samotném centru města Zlína. Nabízejí možnost využití tří plaveckých bazénů – dvou krytých v délkách 50 m a 25 m a jednoho venkovního, který je otevřený přes letní sezónu. Dále se v areálu nachází také samostatný dětský bazén. V rámci vstupu do lázní je možno využít parní komory. V areálu lze využít také nabídku finské sauny, která je zpoplatněna zvlášť, avšak pro tento vstup je možné také využít abonentní vstupné prostřednictvím čipového náramku s nabitým kreditem.

K využívání abonentního vstupného je třeba zakoupit čipový náramek, jehož cena činí 160 Kč. Při nabití kreditu minimálně 300 Kč je k nabitě částce připočteno 10 % navíc. Při nabití kreditu 3000 Kč a více je ke vložené částce připočteno 20 % navíc. Oproti běžnému vstupnému je v rámci abonentního vstupného započítáno při vstupu 45 minut a poté jsou započítávány každé další využití 3 minuty. Lázně Zlín nabízejí dárkové poukazy pro nabití čipového náramku a to v hodnotách 300 Kč, 500 Kč a 1000 Kč. (Lázně Zlín, 2018)

Plovárna Luhačovice

Plovárna Luhačovice se nachází ve stejnojmenném lázeňském městě a nabízí plavecký bazén, zážitkový bazén, dětský bazén a také whirlpool.

Pravidelní návštěvníci mohou využít možnosti zakoupit do svého vlastnictví "čipové hodinky" a využít 10% slevy proti běžnému vstupnému. Navíc proti běžným návštěvníkům čerpá abonent kredit po minutách. Cena čipových hodinek je 150,- Kč. Při nabití hodinek 2000,- Kč a více jsou hodinky zdarma. Čipové hodinky jsou přenosné a může je použít kdokoliv, komu je majitel poskytne. Minimální výše prvního nabití je 300,- Kč. (Plovárna Luhačovice, 2018)

Tab. č. 9 Srovnání abonentního vstupného do plaveckých areálů (vlastní zpracování)

Abonentní vstupné		
	Lázně Zlín	Plovárna Luhačovice
Cena čipového náramku	160 Kč	150 Kč
Minimální částka nabití	300 Kč	300 Kč
Zvýhodnění při využití abonentního vstupného	Nabití nad 300 Kč = 10 % z nabité částky navíc Nabití nad 3000 = 20 % z nabité částky navíc	10 % sleva na vstupné Při nabití 2000 Kč = čipový náramek zdarma
Dárkové poukazy	ANO	NE
Hodnota dárkových poukazů	300 Kč, 500 Kč, 1000 Kč	NE

Vstup na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně

Další sportovní aktivitou zařazenou do nabídky cafeteria systému je vstup na lezeckou stěnu. I tento požadavek se objevil v dotazníku, a jelikož je na stanici Zlín celkem 18 hasičů se specializací pro práce ve výšce a nad volnou hloubkou, lze očekávat o tuto sportovní aktivitu poměrně velký zájem. Mimo to se lezení ve volném čase věnuje i spousta dalších hasičů, kteří nejsou přímo zařazeni jako hasiči-lezci. V areálu hasičské stanice se nachází menší lezecká stěna, kterou mohou příslušníci využívat během služby ke zlepšování fyzické kondice i k nácviku lezeckých zásahů. Lezecká stěna Vertikon ve Zlíně svými parametry však mnohonásobně převyšuje lezeckou stěnu na stanici Zlín a nabízí výborné podmínky pro trénink sportovního lezení. Lezecká stěna Vertikon je součástí

Lezeckého centra Vertikon. Vstup na lezeckou stěnu je možné platit buď jednorázově, anebo pomocí depositu na zákaznické kartě. V rámci cafeteria systému budou nabídnuty zákaznické karty s nabitým kreditem ve výši 500 Kč.

8.7 Časová analýza

Analytická část projektu byla zahájena v únoru 2018, na tuto část navazuje implementace projektu, která se předpokládá od září 2018. Tato implementace zahrnuje předložení vypracovaného projektu vedení organizace, jeho posouzení a schválení a následné představení projektu příslušníkům na centrální požární stanici Zlín. Na fázi implementace je vyčleněn větší časový úsek z důvodů nutnosti proběhnutí schvalovacích procesů a pro případnou možnost zapracování připomínek vznesených ze strany vedení společnosti.

Realizace projektu je naplánována na rok 2019. Spuštění samotného projektu je naplánováno na leden 2019 a doba trvání první fáze je jeden rok. Na konci roku 2019 bude provedeno zhodnocení projektu a v případě úspěchu bude projekt pokračovat i v dalších letech. V tomto projektu bylo stanoveno 10 fází, které jsou popsány níže a jejichž grafické zpracování lze najít v tabulce č. 10.

Tab. č. 10 Časová analýza - Ganttův diagram (vlastní zpracování)

		2/18	3/18	4/18	5/18	6/18	7/18	8/18	9/18	10/18	11/18	12/18	1/19	2/19	3/19	4/19	5/19	6/19	7/19	8/19	9/19	10/19	11/19	12/19
1	Analýza současného stavu	■	■																					
2	Vyhodnocení analýzy		■																					
3	Návrh projektu		■	■	■	■	■	■																
4	Sestavení rizikové a nákladové analýzy						■	■																
5	Předložení projektu								■															
6	Schvalovací řízení									■	■													
7	Představení a uvedení projektu											■												
8	Realizace projektu												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Vyhodnocení úspěšnosti projektu																							■
10	Koordinace projektu	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

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. Také byl proveden rozhovor s vedením organizace. Byla sestavena PEST analýza a SWOT analýza

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 od března do srpna 2018 a přímo navazovala na předchozí vyhodnocení dotazníku.

4. fáze - sestavení rizikové a nákladové analýzy.

Od července do srpna 2018 probíhalo sestavení rizikové a nákladové analýzy.

5. fáze - předložení projektu.

Po sestavení analýzy rizik a nákladové analýzy bude v září 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 října 2018 do listopadu 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 prosinec 2018.

8. fáze - realizace projektu.

Samotná realizace prvního roku projektu je plánována od ledna 2019 do prosince 2019.

9. fáze - vyhodnocení úspěšnosti projektu.

V závěru roku 2019 v prosinci je naplánovaná fáze vyhodnocení úspěšnosti projektu pomocí zkrácené verze dotazníku. Součástí tohoto vyhodnocení bude i zpráva pro vedení společnosti. V případě úspěchu bude projekt pokračovat i v dalších letech.

10. fáze - koordinace projektu.

Koordinace projektu probíhá po celou dobu, to je od února 2018 do prosince 2019. Musí být zajišťována návaznost jednotlivých fází.

8.8 Nákladová analýza

Pomocí nákladové analýzy můžeme stanovit předpokládané náklady navrhovaného projektu. Náklady na projekt jsou vypočteny nejdříve zvlášť pro jednotlivé navrhované aktivity a poté pro cafeteria systém.

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 a Plovárny Luhačovice je kalkulováno s cenou pro abonentní vstupné. U příspěvku na nákup sportovního vybavení je počítáno s výší příspěvku 200 Kč měsíčně.

Náklady na projekt jsou vypočteny nejdříve zvlášť pro jednotlivé navrhované aktivity a poté pro cafeteria systém. U poukázek v rámci cafeteria systému je počítáno s hodnotou poukázky 500 Kč za čtvrtletí.

Náklady na zavedení příspěvku na nákup sportovního vybavení

Příspěvek na nákup sportovního vybavení je navržen ve výši 200 Kč měsíčně. V kalkulaci je počítáno se stavem příslušníků 66 a doba vyplácení příspěvku je shodná s dobou realizace projektu, to je od ledna 2019 do prosince 2019.

Tab. č. 11 Příspěvek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování)

	Příspěvek na nákup sportovního vybavení
Příspěvek měsíčně (Kč)	200.00
Počet příslušníků	66
Náklady organizace za 12 měsíců (Kč)	158 400.00

Náklady na abonentní vstupné do plaveckého bazénu

Při kalkulaci nákladů na abonentní vstupné do Lázní Zlín je počítáno s cenou vstupu do plaveckého bazénu Lázní Zlín na jednu hodinu týdně. To činí příspěvek ve výši 180 Kč měsíčně na jednoho příslušníka. 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 66 a náklady jsou kalkulovány za období dvanácti měsíců plánované realizace projektu. Je počítáno s cenami platnými k 1.8.2018.

Tab. č. 12 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	66
Náklady organizace za 12 měsíců (Kč)	142 560.00

Náklady na abonentní vstupné na lezeckou stěnu

Při kalkulaci nákladů na abonentní vstupné na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně je počítáno s cenou za vstup při použití zákaznické karty. (Lezecké centrum Vertikon, 2018) Je počítáno s příspěvkem na dva vstupy měsíčně. 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 12 měsíců a s počtem příslušníků 66.

Tab. č. 13 Náklady na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně (vlastní zpracování)

	Vstup na lezeckou stěnu Vertikon
Cena za 2 vstupy měsíčně (Kč)	240.00
Počet příslušníků	66
Náklady organizace za 12 měsíců (Kč)	190 080.00

Po sečtení nákladů na příspěvek na nákup sportovního vybavení, nákladů na abonentní vstupné na plavecký bazén a nákladů na abonentní vstupné na lezeckou stěnu byly

vypočteny celkové náklady na tyto tři navrhované aktivity. Přehled udává tabulka č. 14. Jedná se o náklady za období dvanácti měsíců. Tato celková částka činí 491 040 Kč.

Tab. č. 14 Náklady na projekt (vlastní zpracování)

	Příspěvek na nákup sportovního vybavení	Vstup do Lázní Zlín	Vstup na lezeckou stěnu Vertikon
Příspěvek měsíčně (Kč)	200.00	180.00	240.00
Cena za čipový náramek (Kč)	-	160.00	-
Počet příslušníků	66	66	66
Náklady organizace za 12 měsíců (Kč)	158 400.00	142 560.00	190 080.00
Náklady organizace za 12 měsíců CELKEM (Kč)	491 040.00		

Cafeteria systém

Při kalkulaci nákladů na cafeteria systém je počítáno s možností zvolení poukázky v hodnotě 500 Kč v intervalu jednou za tři měsíce. Celkem tedy je to 2000 Kč na příslušníka a rok. Je kalkulováno s počtem 66 příslušníků a s dobou trvání projektu 12 měsíců. Celková částka za jeden rok poté činí 132 000 Kč. Při porovnání nákladů na cafeteria systém s předchozí variantou jednotlivých aktivit je takto navržený cafeteria systém levnější a efektivnější. Každý příslušník si může vybrat benefit dle svých preferencí.

Tab. č. 15 Cafeteria system

	Cafeteria system
Cena za jednu poukázku - čtvrtletně (Kč)	500.00
Počet příslušníků	66
Náklady organizace za 12 měsíců (Kč)	132 000.00

Zdroje financování

Očekávané náklady projektu zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje na centrální požární stanici Zlín se odvíjí od vybrané aktivity. Po porovnání nabízených aktivit bude vedení společnosti nabídnuta varianta cafeteria systému, která poskytuje variabilní možnosti výběru zaměstnaneckých benefitů a jejíž očekávané náklady byly stanoveny na částku 132 000 Kč ročně. Financování zaměstnaneckých benefitů nabízených formou cafeteria systému je navrženo z fondu kulturních a sociálních potřeb, který je tvořen organizací. Z finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb jsou vypláceny příspěvky na penzijní připojištění, dále je část fondu vyčleněna na příspěvek na stravenky a je zde také část využitelná právě pro podporu sportovních aktivit. Zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb stanovují, že z příspěvků fondu kulturních a sociálních potřeb lze přispívat mimo jiné na vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Částka vyčleněná na realizaci projektu by byla součástí rozpočtu FKSP na příslušný kalendářní rok. Další možností získání finančních prostředků pro potřeby Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje je zažádání o dotaci Zlínský kraj. Tyto účelové dotace poskytované krajem například pokrývají náklady na cvičení IZS a pořízení nové techniky. Získání této dotace pro potřeby zlepšování podmínek pro fyzickou přípravu příslušníků je tedy méně pravděpodobné. Další možností získání části finančních příspěvků je žádost o finanční dar u měst a obcí nacházejících se v hasební obvodu stanice Zlín. Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje využívá v současné době dotaci z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Jedná se o

zvýšení odolnosti stanice Zlín Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje s důrazem na přizpůsobení se změnám klimatu a novým rizikům. V současné době však není vypsán žádný dotační program v oblasti lidských zdrojů, který by byl pro tuto organizaci využitelný.

8.9 Analýza rizik

Pro vypracovaný projekt byla provedena také analýza rizik, byla stanovena jednotlivá rizika hrozící v průběhu realizace projektu. Rizika byla stanovena po konzultaci s velitelem stanice a 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.

Tab. č. 16 Tabulka rizik (vlastní zpracování)

	Dopad rizika (1-10)	Pravděpodobnost výskytu rizika (0-100 %)
Riziko 1: Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu	9	40
Riziko 2: Změna podmínek u provozovatelů sportovních zařízení	2	10
Riziko 3: Malý zájem o projekt ze strany managementu	8	20
Riziko 4: Nevhodně zvolený typ benefitů	3	10
Riziko 6: Nesplnění očekávání ze strany příslušníků	3	20

Rozdělení rizik dle závažnosti

- Závažná rizika

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

- Méně závažná rizika

Do kategorie méně závažných rizik lze zařadit riziko č. 3 Malý zájem o projekt ze strany managementu. Schválení projektu, ale i jeho následné pokračování v dalším roce je závislé na rozhodnutí managementu organizace.

- Nepodstatná rizika

Mezi nepodstatná rizika můžeme zařadit rizika č. 2, 4 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 nevhodně zvoleného typu benefitů je také málo pravděpodobné, jelikož výběr poukázek probíhal na základě vyhodnocení přání příslušníků. Riziko nesplnění očekávání ze strany příslušníků je také 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.

Riziko 1: Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu

Realizace tohoto projektu je závislá na dostatku finančních prostředků přidělených z rozpočtu organizace.

Navržené protiopatření:

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. Je počítáno s využitím finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb.

Riziko 2: Změna podmínek u provozovatelů sportovních zařízení

Změna ceny vstupného do sportovních zařízení nebo změna provozních podmínek může představovat riziko pro tento projekt.

Navržené protiopatření:

Tomuto riziku lze předejít především vytvořením smluv s provozovateli sportovních zařízení.

Riziko 3: Malý zájem o projekt ze strany managementu

Je nutné vzít v úvahu i situaci, kdy zájem managementu organizace o tento projekt nebude velký.

Navržené protiopatření:

Jelikož již sestavování tohoto projektu probíhalo za konzultace s velitelem stanice a ze strany managementu byl projeven zájem o tento projekt, je toto riziko málo pravděpodobné. Nicméně jako opatření pro eliminaci rizika je navrženo představení celého projektu managementu organizace.

Riziko 5: Nesplnění očekávání ze strany příslušníků

Očekávání příslušníků se může lišit a zvolené benefity se nemusí ukázat jako dostatečně atraktivní.

Navržené protiopatření:

Jako opatření pro eliminaci tohoto rizika je navržena prezentace celého projektu spolu s představením jednotlivých výhod cafeteria systému. Tato prezentace by proběhla na společném setkání vedení stanice s příslušníky na jednotlivých směnách. V případě menšího zájmu o zvolené benefity je možné na základě vyhodnocení po roce provozu nabídku těchto benefitů změnit.

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.

Úvod 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. Dále byly popsány různé aspekty motivace a rozepsány jednotlivé teorie motivace. Práce také zmiňuje problémy vzniklé nedostatečnou motivací a syndrom vyhoření. Informace pro zpracování teoretické části byly získány z odborné literatury a z internetových zdrojů.

Na teoretickou část a její poznatky následně navazuje praktická část, která měla za úkol provést analýzu současného stavu vnější motivace u HZS Zlínského kraje a následně vypracovat projekt na zlepšení vnější motivace 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 84,1 % dotázaných je spokojeno se svým pracovním prostředím a 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. V odpovědích byly zmíněny především přání v podobě zvýhodněných vstupů do sportovních zařízení a také zájem o příspěvek na nákupy sportovního vybavení. 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. Za využití výsledků dotazníkového šetření a po konzultaci s vedením organizace byl navržen projekt zlepšení vnější motivace u Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. V rámci projektu bylo porovnáno zavedení jednotlivých příspěvků na sportovní aktivity a cafeteria systém. Prostřednictvím cafeteria systému si příslušníci mohou volit jednotlivé benefity, které jsou nejbližší jejich aktuální situaci a potřebám. Projekt byl v závěrečné části této práce podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Tento projekt nabízí další možnosti efektivního zlepšování vnější motivace a prostřednictvím benefitů, které nabízí, pomáhá přinášet příslušníkům lepší podmínky pro zvyšování fyzické kondice, aktivní trávení

volného času a v neposlední řadě i možnost relaxace po výkonu náročného povolání hasiče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 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, 2014a. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 9780749469641.
- ARMSTRONG, Michael, 2014b. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Ninth edition. London: Kogan Page, 370 s. ISBN 9780749471545.
- 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.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611690.
- 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 ŠULEŘ, 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.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- 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

Cafeteria systems, 2018. *Cafeteria systems* [online]. [cit. 2018-08-01]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

Český statistický úřad, 2018a. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2017* [online]. [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-k-31122017>

Český statistický úřad, 2018b. *Obyvatelstvo ve zlínském kraji v 1. čtvrtletí 2018* [online]. [cit. 2018-07-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-ve-zlinskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad, 2018c. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2017* [online]. [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-1-az-4-ctvrtleti>

Decathlon, 2008. *Dárková karta* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z: <http://www.decathlon.gifts/cz/buyer/>

Hasiči vzdělávání, 2018. *Portál hasici-vzdelavani.cz* [online]. [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <https://www.hasici-vzdelavani.cz/content/portal-hasici-vzdelavanicz>

Hasičský záchranný sbor ČR, 2018a. *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 ČR, 2018b. *Obecné informace o zaměstnání u HZS ČR* [online]. [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/obecne-informace-o-zamestnani-u-hzs-cr.aspx>

Hasičský záchranný sbor ČR, 2018c. *Představení dlouhodobé strategie HZS ČR na výboru pro bezpečnost* [online]. [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/predstaveni-dlouhodobie-strategie-hzs-cr-na-vyboru-pro-bezpecnost.aspx>

Hasičský záchranný sbor ČR, 2018d. *Specifika služebního poměru* [online]. [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/specifika-sluzebniho-pomeru.aspx>

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2018. *Zlínský kraj poskytl hasičům finanční dotaci* [online]. [cit. 2018-07-11]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/clanek/zlinsky-kraj-poskytl-hasicum-financni-dotaci.aspx>

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/rocnizprava-o-stavu-po.aspx>

Hudysport, 2018. *Dárkové poukázky* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z: <https://www.hudy.cz/darkove-poukazky.html>

Intersport, 2018. *Dárkové poukazy* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z: <https://eshop.intersport.cz/sluzby/darkove-poukazy>

Lázně Zlín, 2018. *Ceník Lázně Zlín* [online]. [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <http://www.laznezlin.cz/cenik-lazne-zlin.php>

Lezecké centrum Vertikon, 2018. *Ceník* [online]. [cit. 2018-07-29]. Dostupné z: <http://www.vertikon.cz/stena/cenik>

Ministerstvo financí České republiky, 2018. *Makroekonomická predikce - leden 2018* [online]. [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

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>

Plovárna Luhačovice, 2018. *Ceník* [online]. [cit. 2018-07-29]. Dostupné z:
<http://www.plovarnaluhacovice.cz/cenik.html>

Sportisimo, 2018. *Dárkové certifikáty* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z:
<https://www.sportisimo.cz/darkove-certifikaty/>

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>	<i>20</i>
<i>Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování).....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. č. 3 Model motivace dle Portera a Lawlera (vlastní zpracování).....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. č. 4 Organizační struktura HZS Zlínského kraje (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. č. 5 Centrální požární stanice Zlín (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. č. 6 Statistika zásahové činnosti – centrální požární stanice Zlín za rok 2016 (vlastní zpracování dle Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. č. 7 Přírůstek obyvatel podle krajů v 1. čtvrtletí 2018 (Český statistický úřad, 2018b).....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. č. 8 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. č. 9 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. č. 10 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. č. 11 Platové ohodnocení – hodnocení důležitosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. č. 12 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. č. 13 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. č. 14 Zaměstnanecké výhody – hodnocení důležitosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. č. 15 Kolik je Vám let? (vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. č. 16 Jak dlouho pracujete u HZS? (vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. č. 17 Jaké je Vaše hodnostní označení u HZS? (vlastní zpracování).....</i>	<i>95</i>
<i>Obr. č. 18 Moje práce je zajímavá (vlastní zpracování).....</i>	<i>95</i>
<i>Obr. č. 19 Vím přesně, co se ode mě očekává (vlastní zpracování).....</i>	<i>96</i>
<i>Obr. č. 20 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování).....</i>	<i>96</i>
<i>Obr. č. 21 Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky (vlastní zpracování).....</i>	<i>97</i>
<i>Obr. č. 22 Se svými kolegy v práci vycházím dobře (vlastní zpracování).....</i>	<i>97</i>
<i>Obr. č. 23 Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.....</i>	<i>98</i>
<i>Obr. č. 24 Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování).....</i>	<i>98</i>
<i>Obr. č. 25 Můj přínos je dostatečně oceněn (vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>
<i>Obr. č. 26 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>

<i>Obr. č. 27 Lázeňské a ozdravné pobyty (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Obr. 28 Příspěvek na stravenky (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Obr. č. 29 Volný vstup do bazénu (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Obr. č. 30 Sportovní akce pořádané organizací (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Obr. č. 31 Dětský den pro rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	102
<i>Obr. č. 32 Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů (vlastní zpracování)</i>	102
<i>Obr. č. 33 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Obr. č. 34 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Obr. č. 35 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obr. č. 36 Možnost seberealizace (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obr. č. 37 Pracovní kolektiv (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Obr. č. 38 Prestiž organizace (vlastní zpracování)</i>	106

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č.1 Systemizace služebních míst (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>30</i>
<i>Tab. č. 2 Přehled počtu jednotlivých typů událostí (Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. č. 3 Statistika zásahové činnosti na centrální požární stanici Zlín dle typu událostí (vlastní zpracování dle Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2017).....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. č. 4 Struktura respondentů (Vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. č. 5 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. č. 6 Jak jste spokojeni se svým platovým ohodnocením (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. č. 7 Platové ohodnocení – důležitost (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. č. 8 Srovnání poukázek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. č. 9 Srovnání abonentního vstupného do plaveckých areálů (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. č. 10 Časová analýza - Ganttův diagram (vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. č. 11 Příspěvek na nákup sportovního vybavení (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. č. 12 Vstup do Lázní Zlín (vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. č. 13 Náklady na zajištění zvýhodněného vstupu na lezeckou stěnu Vertikon ve Zlíně (vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. č. 14 Náklady na projekt (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. č. 15 Cafeteria system.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. č. 17 Tabulka rizik (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

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

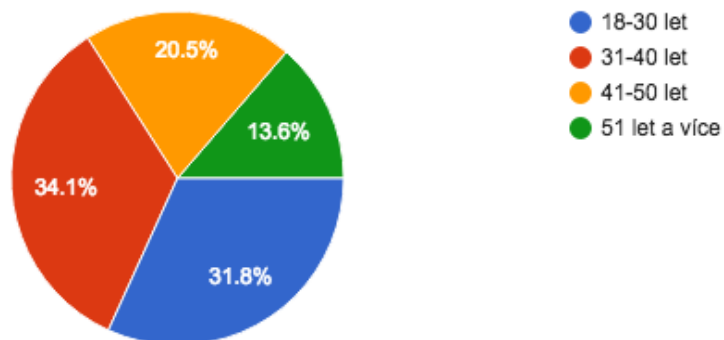
Mark only one oval.

	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**

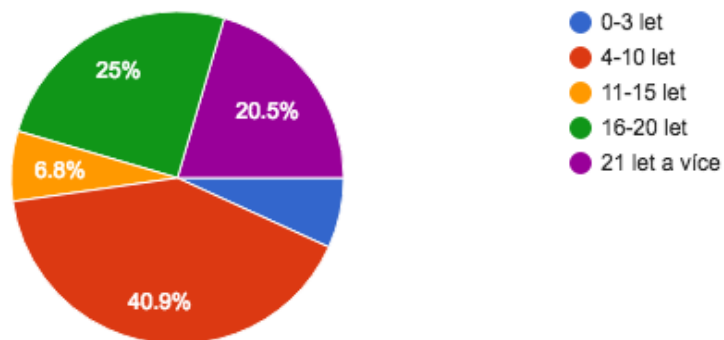
PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka č. 1. Kolik Je vám let?



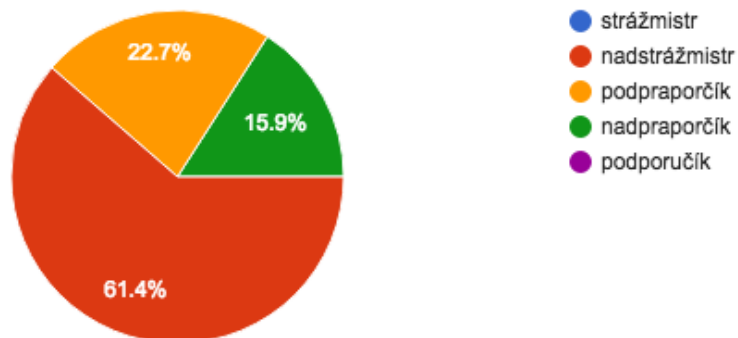
Obr. č. 15 Kolik je Vám let? (vlastní zpracování)

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



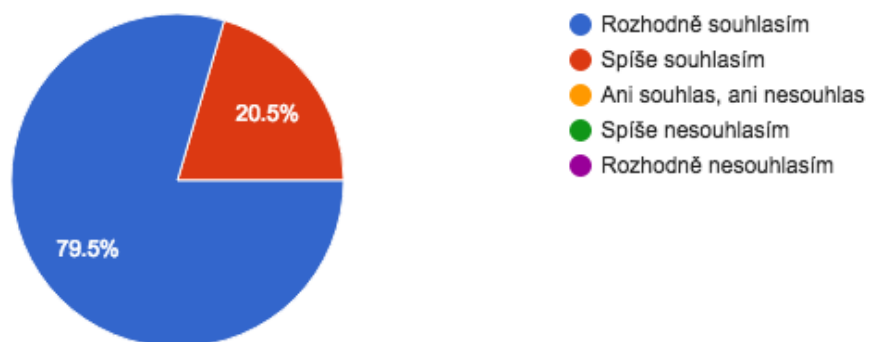
Obr. č. 16 Jak dlouho pracujete u HZS? (vlastní zpracování)

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



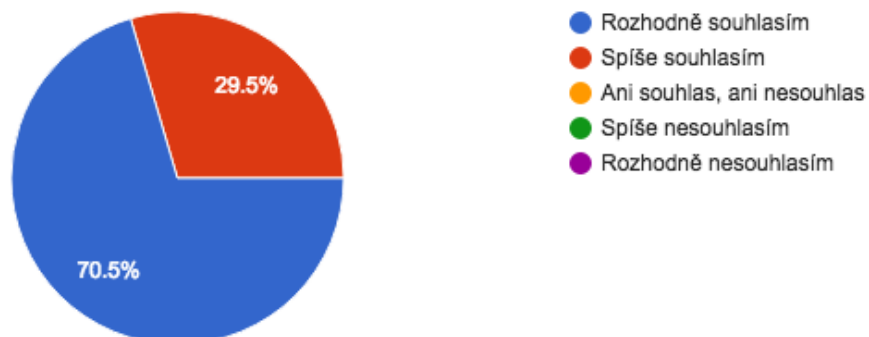
Obr. č. 17 Jaké je Vaše hodnostní označení u HZS? (vlastní zpracování)

Otázka č. 4. Moje práce je zajímavá



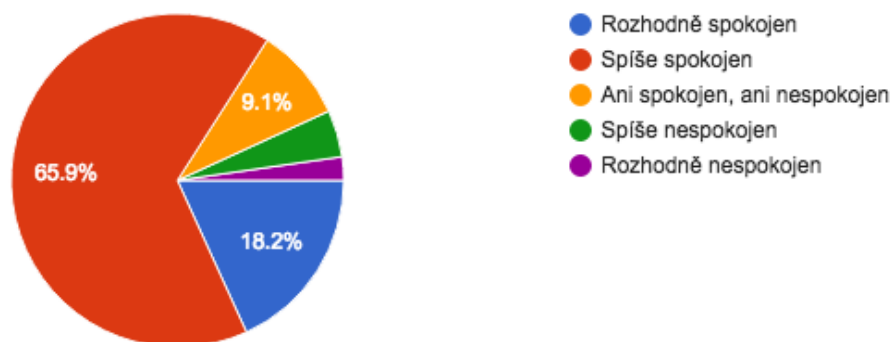
Obr. č. 18 Moje práce je zajímavá (vlastní zpracování)

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



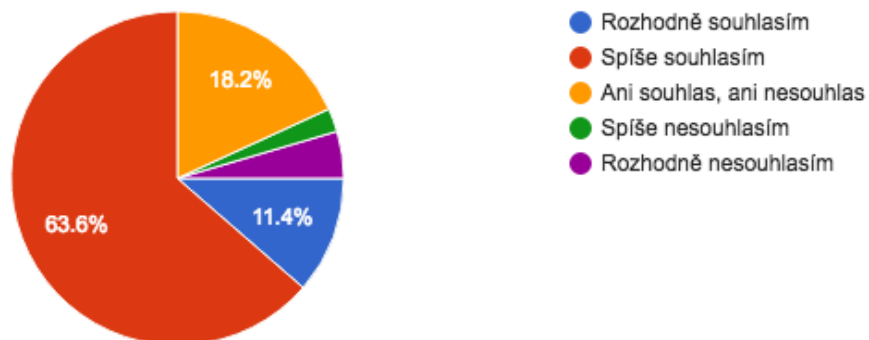
Obr. č. 19 Víím přesně, co se ode mě očekává (vlastní zpracování)

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



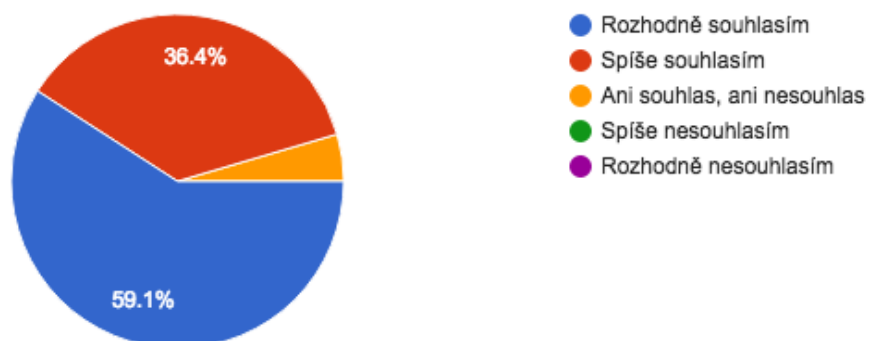
Obr. č. 20 Jak jste spokojeni se svým pracovním prostředím? (vlastní zpracování)

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



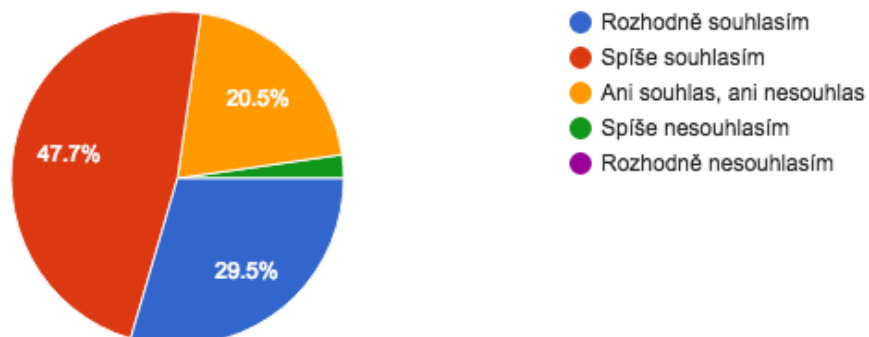
Obr. č. 21 Ke své práci mám vyhovující pracovní pomůcky (vlastní zpracování)

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



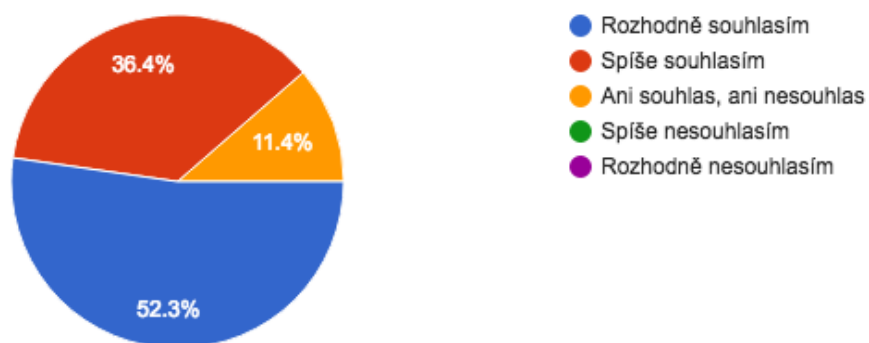
Obr. č. 22 Se svými kolegy v práci vycházím dobře (vlastní zpracování)

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



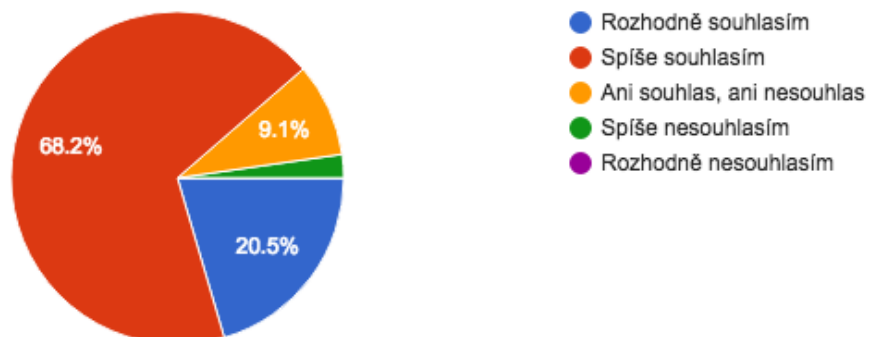
*Obr. č. 23 Při práci mám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného
(vlastní zpracování)*

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



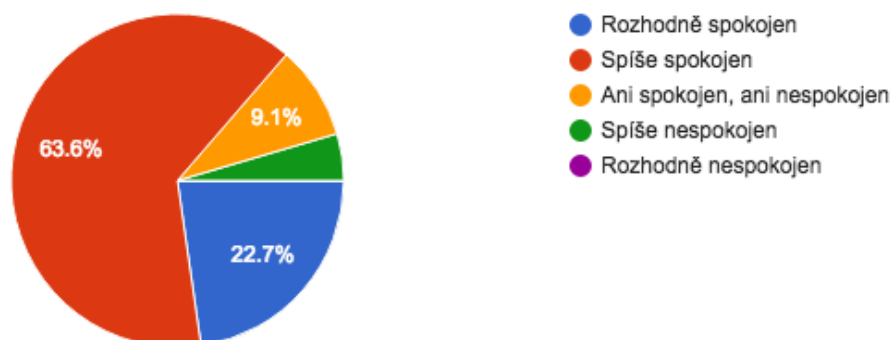
Obr. č. 24 Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (vlastní zpracování)

Otázka č. 11. Můj přínos je dostatečně oceněn



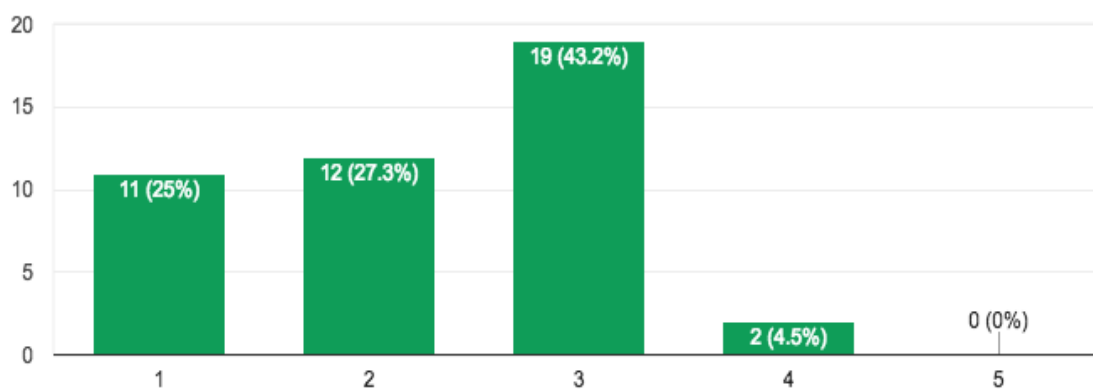
Obr. č. 25 Můj přínos je dostatečně oceněn (vlastní zpracování)

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



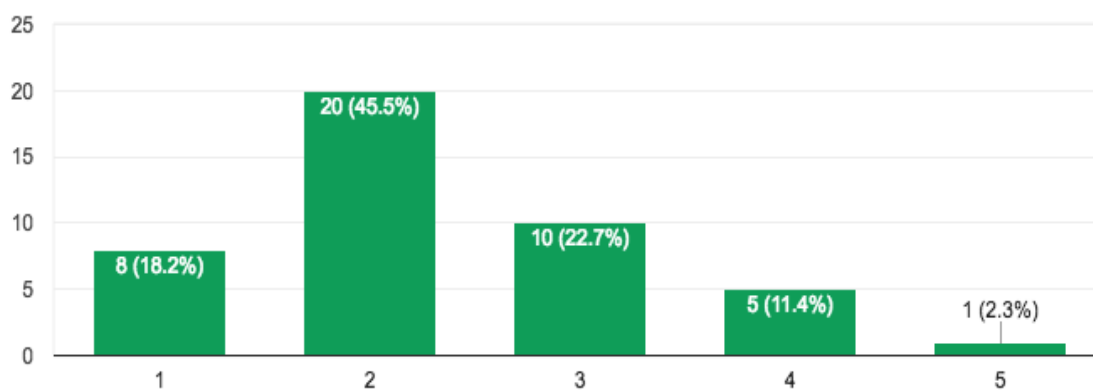
Obr. č. 26 Jak jste spokojen se svým platovým ohodnocením? (vlastní zpracování)

Otázka č. 13. Lázeňské a ozdravné pobyty



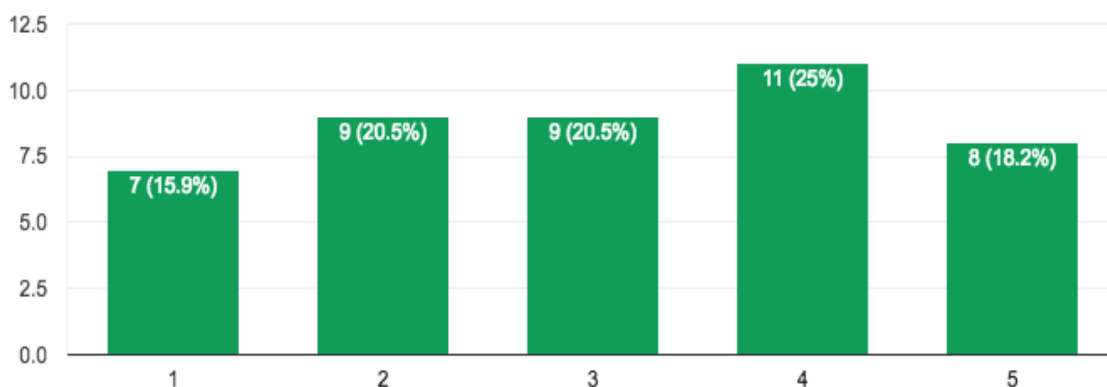
Obr. č. 27 Lázeňské a ozdravné pobyty (vlastní zpracování)

Otázka č. 14. Příspěvek na stravenky



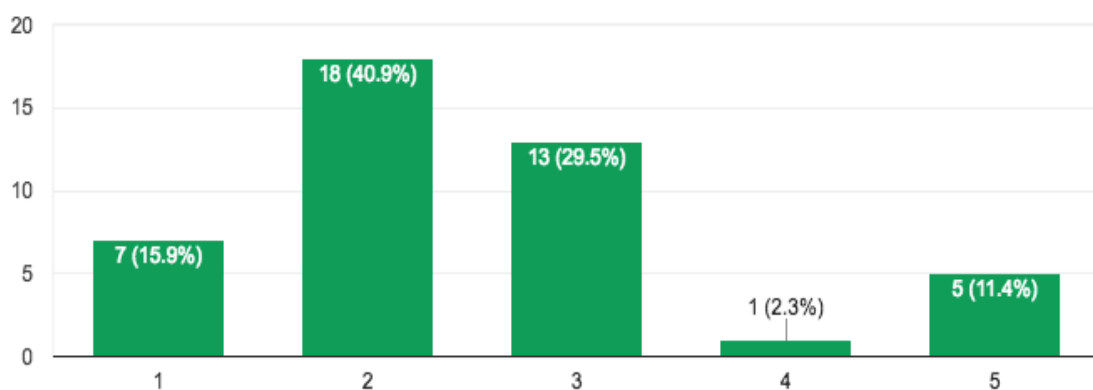
Obr. 28 Příspěvek na stravenky (vlastní zpracování)

Otázka č. 15. Volný vstup do bazénu



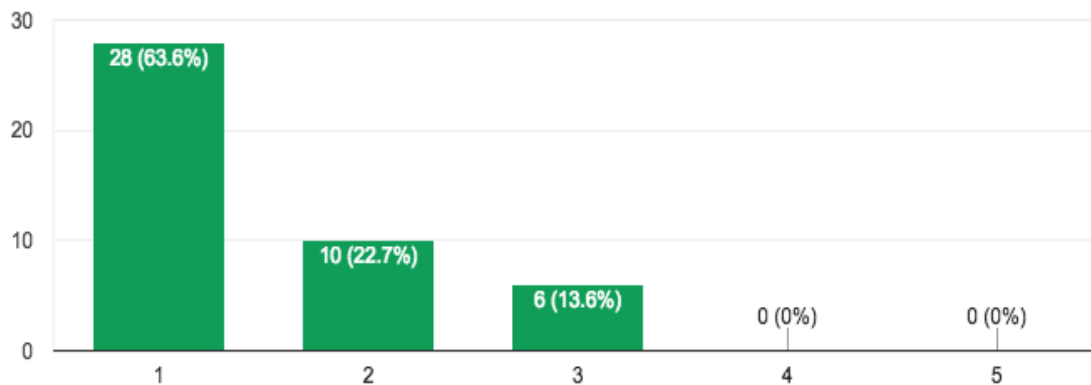
Obr. č. 29 Volný vstup do bazénu (vlastní zpracování)

Otázka č. 16. Sportovní akce pořádané organizací



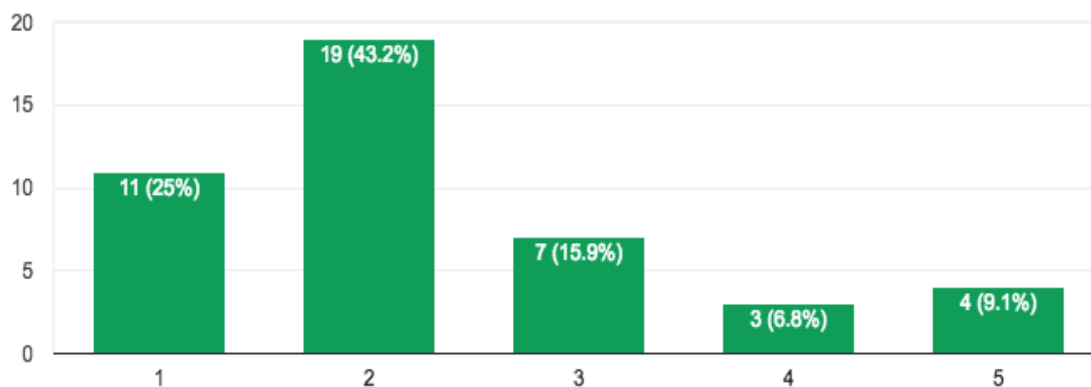
Obr. č. 30 Sportovní akce pořádané organizací (vlastní zpracování)

Otázka č. 17. Dětský den pro rodiny zaměstnanců



Obr. č. 31 Dětský den pro rodiny zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 18. Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů

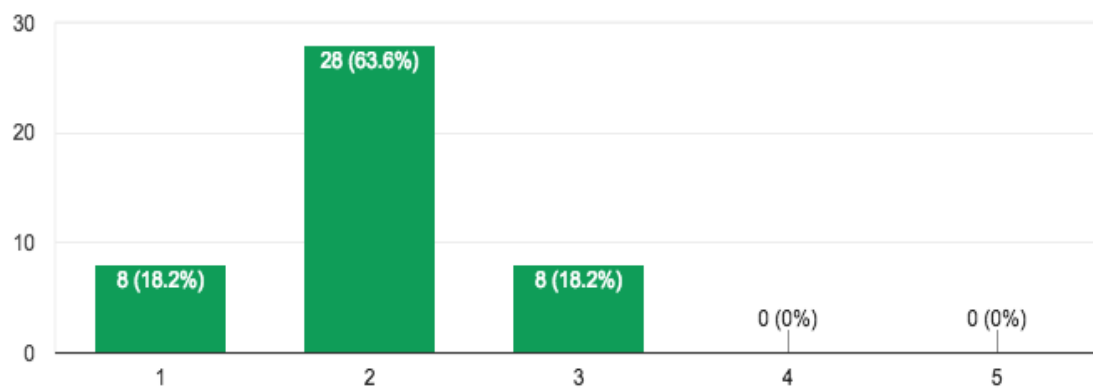


Obr. č. 32 Možnost absolvování vzdělávacích a specializačních kurzů (vlastní zpracování)

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

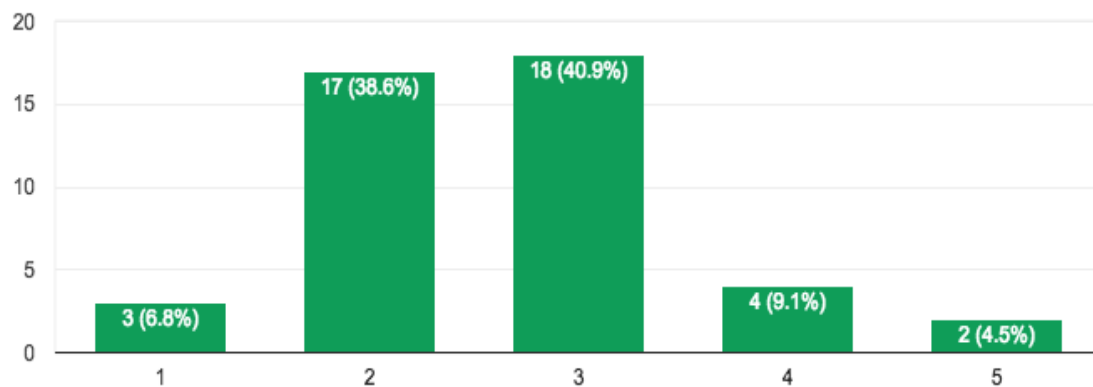
Tato otázka byla otevřená a respondenti měli možnost vyjádřit se ke stávajícím zaměstnaneckým výhodám nebo navrhnout nové. Tuto možnost využilo celkem 14 dotazovaných, což je 31,8 %. Někteří z dotázaných uváděli i více návrhů nebo připomenutí. Jejich odpovědi lze rozdělit do několika částí, první část 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



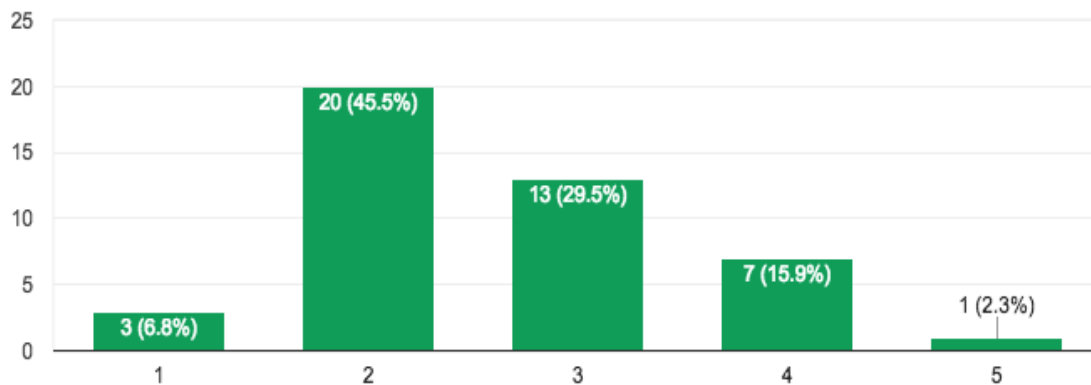
Obr. č. 33 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)

Otázka č. 21. Zaměstnanecké výhody



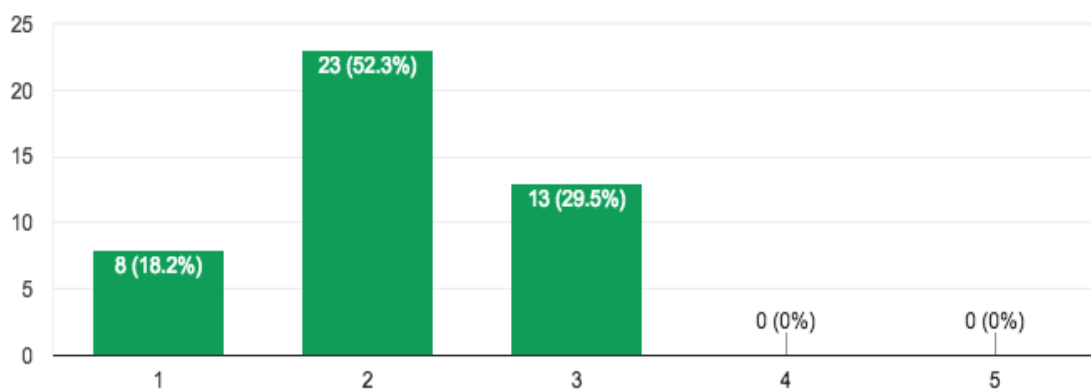
Obr. č. 34 Zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Otázka č. 22. Možnost kariérního postupu



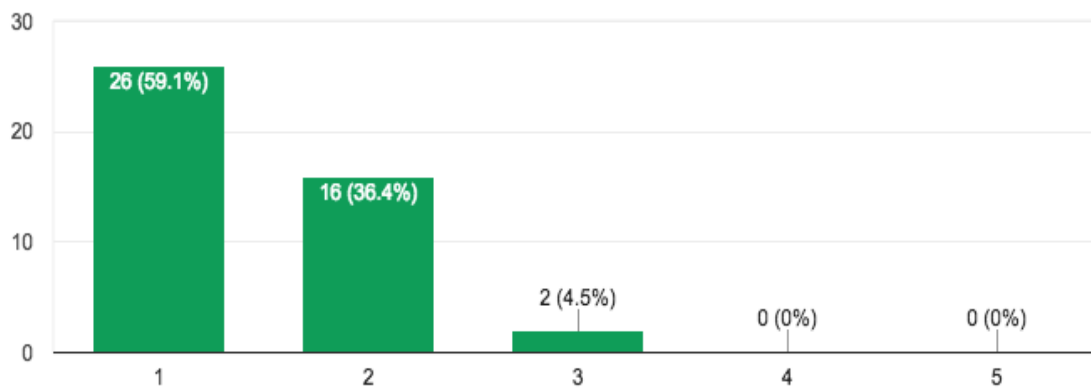
Obr. č. 35 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování)

Otázka č. 23. Možnost seberealizace



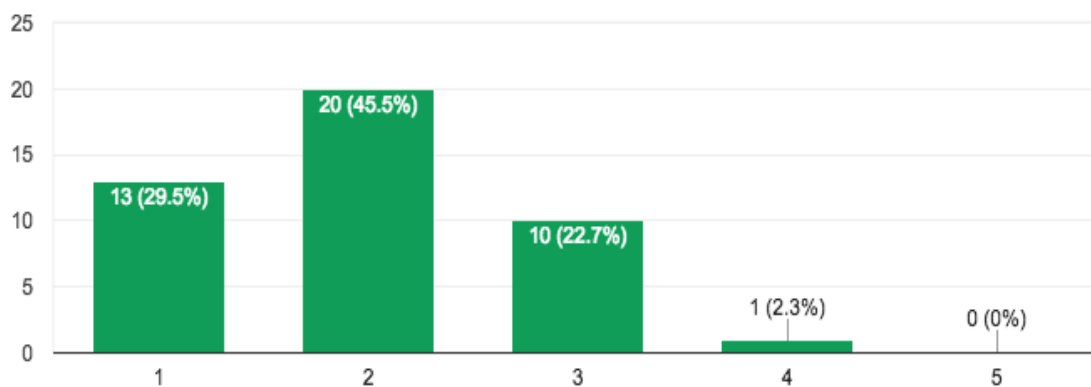
Obr. č. 36 Možnost seberealizace (vlastní zpracování)

Otázka č. 24. Pracovní kolektiv



Obr. č. 37 Pracovní kolektiv (vlastní zpracování)

Otázka č. 25. Prestiž organizace



Obr. č. 38 Prestiž organizace (vlastní zpracování)