



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

## Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: [Ochrana obyvatelstva](#)

**Autor:** Bc. Kateřina Suchanová

**Vedoucí práce:** Mgr. Renata Havránková, Ph.D.

[České Budějovice 2021](#)

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 10. 5. 2021

.....

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce paní Mgr. Renatě Havránkové, Ph.D. za osobní přístup, cenné rady a odborné vedení diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala i dalším odborníkům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mnoho zajímavých a cenných informací. Velké poděkování patří příslušníkům denní směny a výjezdovým hasičům Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje, kteří se zúčastnili dotazování a testování.

# **Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřená na problematiku motivace a stimulace příslušníků denní směny a výjezdových hasičů u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje. Přináší přehlednou analýzu systému pro vedení organizace a následně navrhuje změny v této problematice. Začátkem této práce je představena teoretická část týkající se dané problematiky s ohledem na vědeckou literaturu, jsou vysvětleny základní pojmy z české i zahraniční literatury a z internetových zdrojů. Je zde také představen služební zákon, ze kterého musí motivace příslušníků vycházet a zároveň ho dodržovat. Tato práce rozebírá také fond kulturních a sociálních potřeb a kolektivní dohodu. Výzkumná část je zaměřena na analýzu stávajícího motivačního a stimulačního systému tak, aby byly zodpovězeny výzkumné otázky a splněny cíle práce. Vyhodnocení proběhlo formou dotazníkového šetření u příslušníků denní směny a formou strukturovaných rozhovorů s výjezdovými hasiči. Právě tyto dvě skupiny jsou mezi sebou porovnávány. Výsledky pro jednotlivé otázky jsou zpracovány formou přehledných grafů. Na základě tohoto vyhodnocení je zjištěno, že motivace příslušníků denní směny se značně liší od výjezdových hasičů. Ačkoliv jsou předpisy v podobě služebního zákona a kolektivní dohody dostačující, bylo by vhodné v této legislativě dostat změn, které by byly zaměřeny zvláště na jednotlivé skupiny příslušníků. Závěrem této práce jsou navrženy změny v motivačním a stimulačním systému, které by mohly vést ke zlepšení pracovních podmínek a spokojenosti příslušníků.

## **Klíčová slova**

motivace; stimulace; příslušník; fond kulturních a sociálních potřeb; kolektivní dohoda; benefit

# **Motivation and stimulation of members of the Fire and Rescue Service of the South Bohemian Region**

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the topic of motivation and stimulation of members operating on a daily shift and firefighters at the Fire brigade service of the South Bohemian Region. It brings and analyzes a system for the leadership of the organization and then proposes changes in this area. The theoretical part concerning the given issue with connection to scientific literature is presented, the basic terms from Czech and foreign literature and from the online sources are explained. There is also introduced a Public Servants Act, from which the motivation of members must be based and at the same time comply with it. This thesis also analyzes the fund of cultural and social needs and the collective agreement. The research part is focused on the analysis of the current motivational and stimulating system so that survey questions are answered and the goals of the work are met. The evaluation has been done as a form of a questionnaire survey, participants were members of the daily shift. Structured interviews were also performed with firefighters and these two groups were compared with each other. The results for individual questions are processed in the charts. Based on this evaluation, it is found that the motivation of members of the daily shift differs significantly from the firefighters. Although the regulations in the form of the Public Servants Act and the collective agreement are sufficient, it would be appropriate to make changes to this legislation, which would be aimed specifically at individual groups of members. Changes in the motivational management system are proposed, these changes could improve working conditions and satisfaction of members of the Fire brigade of the South Bohemian region.

## **Keywords**

motivation; stimulation; member; FKSP; collective agreement, benefit

# OBSAH

<b>1</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
1.1	MOTIVACE, MOTIV .....	9
1.1.1	<i>Zdroje a druhy motivace.....</i>	<i>10</i>
1.1.2	<i>Proces motivace .....</i>	<i>11</i>
1.1.3	<i>Motivační teorie .....</i>	<i>11</i>
1.1.4	<i>Kritika versus pochvala jako nástroj motivace .....</i>	<i>15</i>
1.2	STIMUL, STIMULACE .....	17
1.2.1	<i>Stimulační nástroje.....</i>	<i>18</i>
1.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
1.3.1	<i>Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....</i>	<i>19</i>
1.3.2	<i>Získávání pracovníků .....</i>	<i>20</i>
1.4	KARIÉRNÍ RŮST.....	21
1.5	SLUŽEBNÍ ZÁKON .....	22
1.5.1	<i>Nároky na příslušníka .....</i>	<i>22</i>
1.5.2	<i>Složky služebního příjmu .....</i>	<i>23</i>
1.5.3	<i>Kázeňský přestupek, kázeňský trest a kázeňské odměny .....</i>	<i>25</i>
1.5.4	<i>Ozdravné pobyty.....</i>	<i>26</i>
1.5.5	<i>Naturální náležitosti a zvláštní požitky .....</i>	<i>27</i>
1.5.6	<i>Odchodné.....</i>	<i>28</i>
1.5.7	<i>Výsluhový příspěvek .....</i>	<i>29</i>
1.6	KOLEKTIVNÍ DOHODA A FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB.....	29
1.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HZS JČK .....	32
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>36</b>
2.1	CÍL PRÁCE.....	36

2.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKY .....	36
<b>3</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY .....</b>	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>DISKUSE.....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>78</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Problematika motivačního systému u Hasičského záchranného sboru České republiky je velice zajímavá a oproti soukromým organizacím značně odlišná. Nejen z tohoto důvodu, ale také proto, že jsem i já součástí této organizace, je mi problematika motivace blízká a zvolila jsem si ji jako téma diplomové práce.

V dnešní době neustále převažují společnosti, které neefektivně či dokonce nevhodně motivují své zaměstnance. V posledních letech se úroveň motivačního systému značně posunula. Zlepšení se ale projevuje především u nově vzniklých společností tzv. „start-up“ firem. Tyto firmy zakládají lidé, kterým nevadí moderní technika, přístup a inovace.

Problematice nastavení efektivního motivačního systému ve firmách a nejen v nich, se věnuje široké spektrum literatury a rešerší. Uznávaným spisovatelem v této oblasti je Michael Armstrong, který publikoval mnoho zajímavých knih, článků a poznatků o tom, jak nastavit cílený a efektivní motivační systém nejen ve firmách.

Aby takový systém efektivně fungoval, měl by ho každý zaměstnavatel nastavit svým zaměstnancům na míru. V tomto případě je důležitý dokonalý průzkum motivu jednotlivých zaměstnanců. Jen tak bude motivační systém nastaven cíleně, efektivně a promyšleně. Není jednoduché nastavit dokonalý motivační systém. Tento proces je poměrně časově náročný, neboť každého člověka motivuje jiný prostředek. Je velmi důležité, aby zaměstnavatel, resp. vedoucí znal motivační důvody svých zaměstnanců, jejich tužby, přání, hodnoty. Důležité v tomto ohledu je také alespoň částečně poznat jejich osobní život. Pokud toto pozná, získá tím nejdůležitější klíč k nim samotným. Bude-li motivační systém zaměřený jednotlivě, pak teprve bude efektivní.

Cílem této práce je zjistit, zda jsou spokojeni příslušníci s rovnoměrně rozvrženou dobou služby a příslušníci s nerovnoměrně rozvrženou dobou služby, tedy výjezdoví hasiči u Hasičského záchranného sboru České republiky s finančním odměňováním. Dalším cílem je ověřit, zdali jsou předpisy pro motivování a stimulování vyhovující.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se věnuje motivaci, stimulaci a rozdílům mezi těmito pojmy. Dále řízení lidských zdrojů, možnosti kariérního růstu, představení služebního zákona a Fondu kulturních a sociálních potřeb.

## 1.1 *Motivace, motiv*

Motiv může být vědomá, polovědomá či podvědomá vnitřní potřeba člověka, která má vliv na jeho chování a vynucuje ho chovat se určitým způsobem. (Adair, 2004) Motivace je hnacím motorem výkonu. Motivovaní lidé docílí výkonnosti, odpovídající svému potenciálu, či dokonce převýšení svého potenciálu. (Green, 2000) Motiv je prostředkem vedoucí lidi k tomu, aby se dali určitým směrem. Především je však důvodem něco vykonávat. Motivovaní lidé očekávají, že jejich kroky budou vést k dosažení cíle – odměny, uspokojení. Motivace funguje na principu potřeby – stanovení cíle – podniknutí kroku – dosažení cíle. (Armstrong, 2009) Motivováním lidí, se dá ovlivnit jejich chování. Kombinace schopnosti a motivace lze zjistit jejich výkon.

$$Výkon = f(\text{schopnosti} \times \text{motivace})$$

Pro zlepšení pracovní výkonnosti organizace, je třeba se zaměřit na míru motivace pracovníků a dodat jim svou podporu pro úspěšné plnění cílů a úkolů. (Dědina a Cejthamr, 2005) Motivace zahrnuje biologické, emocionální, sociální a kognitivní síly, které aktivují chování. V každodenním používání se výraz „motivace“ často používá k popisu toho, proč člověk něco dělá. Je hybnou silou lidských činů. (What Is Motivation?, 2021)

Existuje rovnice, díky níž lze vyjádřit chování člověka, který směřuje k dosažení svého cíle pouze a za určitých podmínek (Nakonečný, 1992, str. 52):

$$„B = f(Mn, Ps, Hc),$$

*B – chování,*

*Mn – motivace napětí,*

*Ps – subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle,*

*Hc – hodnota cíle. “*

### **1.1.1 Zdroje a druhy motivace**

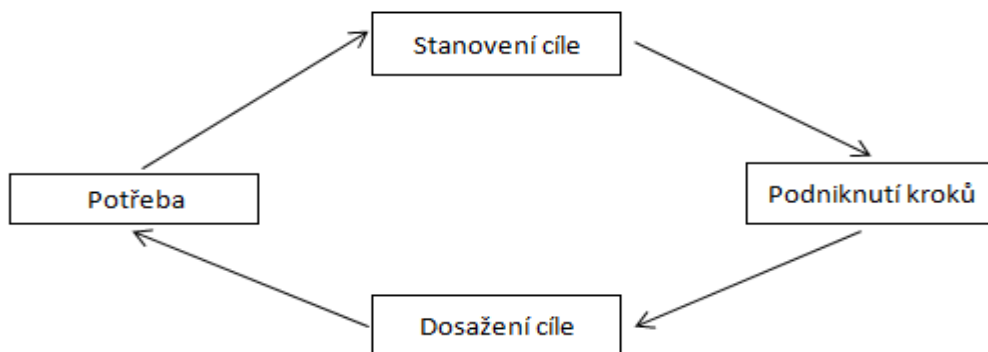
Je důležité uvědomit si, z čeho vzniká motivace. K tomu dopomůže pochopení problematiky lidského chování. Je třeba znát skutečnosti, které ovlivňují člověka. Některé ovlivňují jeho touhu chtít a jiné naopak. Zdroje motivace jsou ty, které ji vytvářejí a mají vliv na délku trvání. Těchto skutečností je velké množství. Mezi tyto základní zdroje motivace patří (Clegg a Birch, 2004):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

**Vnitřní motivační faktory** jsou čtyři. Řadí se do nich samostatnost, která vychází z přirozené potřeby řídit svou činnost. Neznamená, že by si zaměstnanci o své práci rozhodovali svévolně, ale to, že mají možnost si svou práci časově rozvrhnout podle svého úsudku a potřeb. Pokud to takto funguje, není potřeba do jejich práce zasahovat. Druhým faktorem je možnost rozvíjet své schopnosti. I toto je přirozená lidská potřeba – zdokonalovat se. Tento faktor působí hlavně ve chvíli, kdy se toužíme zlepšovat v něčem, na čem nám velmi záleží a zvyšuje to naše sebevědomí. Třetím faktorem jsou viditelné výsledky práce. Obvykle jsou nejsilnější, protože lidé rádi vidí skutečné výsledky, které díky rostoucím schopnostem zvyšují sebejistotu a sebevědomí. Posledním faktorem je potřeba vykonávat práci, která má rozsáhlejší společenský smysl a význam. Nejsou to zisky společností, ale opravdové přínosy pro lidi např. hasič, policista, zdravotník, sociální pracovník a další. U většiny pracovníků je možné vnitřní motivaci podporovat. **Vnějšími faktory** jsou odměny za včasnou a správně vykonanou práci získané od organizace (finanční odměna, prémie, zvýšení mzdy, naděje na povýšení, pochvala, uznání, osobní prestiž). (Urban, 2017)

### 1.1.2 Proces motivace

V procesu motivace se v první fázi musí najít chybějící a neukojené potřeby, které vyvolává vědomí člověka nebo svévolné spuštění. Tyto chybějící potřeby získává člověk vlastními tužbami, přáními, sny a jinými chytíci. Dále si stanoví své cíle, které mu uspokojí jeho potřeby. V neposlední fázi si vybere metodu chování a podnikne patřičné kroky, které mu přivedou vysněné cíle. V konečné fázi dochází k uspokojení a dosažení cíle. Lze předpokládat, že pokud by tato metoda zafungovala, bude se pravděpodobně opakovat při dalším vzniku potřeb. Pokud ovšem díky ní potřeby uspokojeny nebyly, tak se tato metoda opakovat nebude. (Armstrong, 2007) Celý proces motivace je znázorněn na obrázku 1.



Obrázek 1 Proces motivace

Zdroj: Armstrong, 2007

### 1.1.3 Motivační teorie

#### *Maslowova hierarchie potřeb*

Maslowova hierarchická pyramida potřeb je jedna z vyhlášených a nejuznávanějších motivačních teorií na světě. Maslow setřídil lidské potřeby do hierarchické pyramidy jako první. Vyzkoumal tím, že pokud je jedna úroveň potřeb uspokojena, přestává být motivátorem. Potřeby jsou seřazeny vzestupně, od nejnižších po nejvyšší. (Koontz a O'Donnell, 1974)

Maslow poprvé publikoval tuto teorii v roce 1943. Teorie je založena na vývoji a motivaci osoby. Podle této teorie jsou lidské potřeby stupňovány dle důležitosti do několika úrovní. Pokud lidé něco již mají, chtějí více. Maslowova pyramida potřeb

představuje pět hlavních úrovní. Nejnižší jsou postavené fyzické potřeby, dále potřeby jistoty, lásky a vážnosti, nejvýše je potřeba seberealizace, jak znázorňuje obrázek 2. (Dědina a Cejthamr, 2005)



Obrázek 2 Maslowova pyramida lidských potřeb  
Zdroj: Maslowova pyramida lidských potřeb, 2011

Podle Deiblové (2006) v zásadě rozlišuje Maslow „priority motivů“, jež vyvábí potřeby ve formě pyramidy, kterou doplňuje výkladem pěti základních částí pyramidy:

- **fyzilogické potřeby** (např. potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví) slouží k přežití, sebezáchově i zachování rodu, jejich naplnění je životně důležité a řídí se principem vytvářením určité rovnováhy;
- **potřeby bezpečí** – úsilí o pracovní jistotu, ochranu před nebezpečím a škodami, udržení schopnosti být výdělečně činný, péči ve stáří, aj.;
- **sociální potřeby** – touha po dobrých mezilidských kontaktech, sympatiích, přátelství, komunikaci s jinými lidmi;
- **potřeby uznání** – týkají se příznivého sebehodnocení, snahy o uznání ostatními, o moc a vyšší statut;
- **potřeby seberealizace** – zahrnují vše, co slouží k rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci „vlastního potenciálu“ a také realizaci na pracovišti.

Tuto hierarchii chápe Nakonečný (1996) jako jisté pořadí v prožívané naléhavosti potřeb. Upozorňuje na Maslowovo rozlišení deficitních motivů a motivů růstu, s nímž souvisí i rozlišení dvojího druhu uspokojování. Až na nejvyšší potřeby seberealizace, jsou všechny ostatní potřeby reakcí na stavy nedostatku a jsou uspokojovány redukcí tohoto stavu (např. pocit ohrožení je redukován získáním pocitu bezpečí, hlad je redukován pocitem nasycení).

Na Maslowovu pyramidu potřeb navazuje Deiblová (2005) přehledem potřeb lidí na pracovišti, které shrnuje do tří základních celků:

- **základní vitální potřeby**
  - potřeby výživy, oblečení, příbytku a zdraví;
  - potřeby odpočinku a osvěžení stejně jako bezpečí (eliminace nebezpečí na pracovišti, udržení pracovního místa, péče o staré lidi);
- **psychologické potřeby**
  - potřeba pospolitosti (kontakty s kolegy, komunikace);
  - úsilí o autonomii (co největší samostatnost při plnění úkolů);
  - potřeba výkonů;
  - potřeba uplatnění (touha po statutu a prestiži);
  - úsilí o dominanci (potřeba formálního mocenského postavení nebo neformálního vyššího postavení v rámci pracovní skupiny);
- **potřeby přímo se vztahující k práci**
  - úsilí o profesionální kvalifikaci a další vzdělávání;
  - potřeba racionálního uspořádání pracovního procesu;
  - úsilí o „časové rezervy“ (eliminace časového tlaku, stresu a hektiky);
  - potřeba hladkého průběhu pracovního procesu (eliminace rušivých vlivů).

### ***Herzbergova teorie dvou faktorů***

Frederick Herzberg zkoumal motivaci z jiného pohledu. Zajímal se o zdroje motivace v práci, kdežto Maslow zkoumal motivaci v životě člověka všeobecně. Ačkoli oba zkoumali motivaci z rozdílného pohledu, přesto dospěli k téměř shodným závěrům týkajících se pracovní motivace. (Montana a Charnov, 2000). Tabulka 1 přehledně znázorňuje porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.

Tabulka 1 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitok vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby, jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová, 2006

Tato dvoufaktorová teorie motivace a hygieny je podložena studií s 203 inženýry a účetními, kteří měli vysoké a důležité postavení v obchodním světě. Jejich úkolem bylo vzpomenout si na období, kdy byli v práci nejspokojenější a naopak. Měli uvést, pokud to bylo možné důvody, které je k tomu dovedly. Po tomto průzkumu bylo zjištěno, že jsou dva druhy faktorů, které mohou ovlivnit pracovní motivaci. Jsou to faktory hygieny a motivace. (Dědina a Cejthamr, 2005)

**Faktory vnější** neboli hygienické, působí v dimenzi: PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST. Pokud jsou tyto faktory záporné, způsobují nespokojenost u pracovníků a také působí negativně na jejich pracovní motivaci. Pokud jsou kladné, přivádí pracovníky ke spokojenosti. Nemají však nikterak velký vliv na motivaci k práci. **Faktory vnitřní** neboli motivátory, působí v dimenzi PRACOVNÍ NESPOKOJENOST – PRACOVNÍ SPOKOJENOST + MOTIVACE. Pokud jsou tyto faktory záporné, způsobují nespokojenost u pracovníků a také působí negativně na jejich pracovní motivaci. Pokud jsou kladné, přivádí pracovníky ke spokojenosti. Mají kladný a pozitivní vliv na motivaci k práci. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

## ***Teorie X a Y***

Představitelem teorie X a Y je D. McGregor. Jedná se o dva přístupy protikladných názorů o pracovníkovi. Prvním typem představy je typ X. Tento názor vychází z předpokladu, že lidé nejsou od přírody tak aktivní, mají nevoli k práci, a proto je nutné pod hrozbami nutit k práci. Dále, že člověk jako jedinec je nesamostatný a potřebuje vést, dohlížet a kontrolovat. Ovšem platí zde, že za dobře vykonanou práci a výkon je nutné finanční odměnění. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Opačným typem představy je typ Y. Tato teorie je zaměřená více na důvěru v zaměstnance. Je důležité udělit jim více prostoru pro vlastní tvárnost, iniciativu a odpovědnost. Předpokládá se, že člověk už je motivován a je ambiciózní. McGregor chce touto teorií poukázat, že člověka lze motivovat i jinou metodou, než odměnou a trestem, např. vyjádřením důvěry a poskytnutím volnosti pro splnění úkolů. (Horská, 2009) Porovnání základních charakteristik je názorně uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2 Teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková, 2007

### **1.1.4 Kritika versus pochvala jako nástroj motivace**

Podle Rychtaříkové (2008) je problém pochvaly a motivace stále z téhož důvodu. Naše výchova a kultura je vybudována více na kritice, než na pochvalě a kladné motivaci. Lidé

nejsou často chváleni, a proto se domnívají, že ani oni nemusí nikoho chválit. Toto bohužel může vést k nižšímu sebevědomí.

Nejběžnější důvody, proč nadřízení nevyjadřují pochvaly svým pracovníkům, jsou dle Urbana (2010) tyto: domnívají se, že když své podřízené nekritizují, tak je tím chválí. Nadřízený se domnívá, že motivace zaměstnanců je samozřejmostí a neuvědomuje si, že pochvala je významným prostředkem motivace. Dále nemusí přesně vědět, jak upřímně pochválit. Nadřízený sám není pochválen a není na to zvyklý. Proto pochvalu nedá ani svým podřízeným. Někteří si i dokonce mohou myslet, že by pochvala mohla zkazit dobré pracovníky.

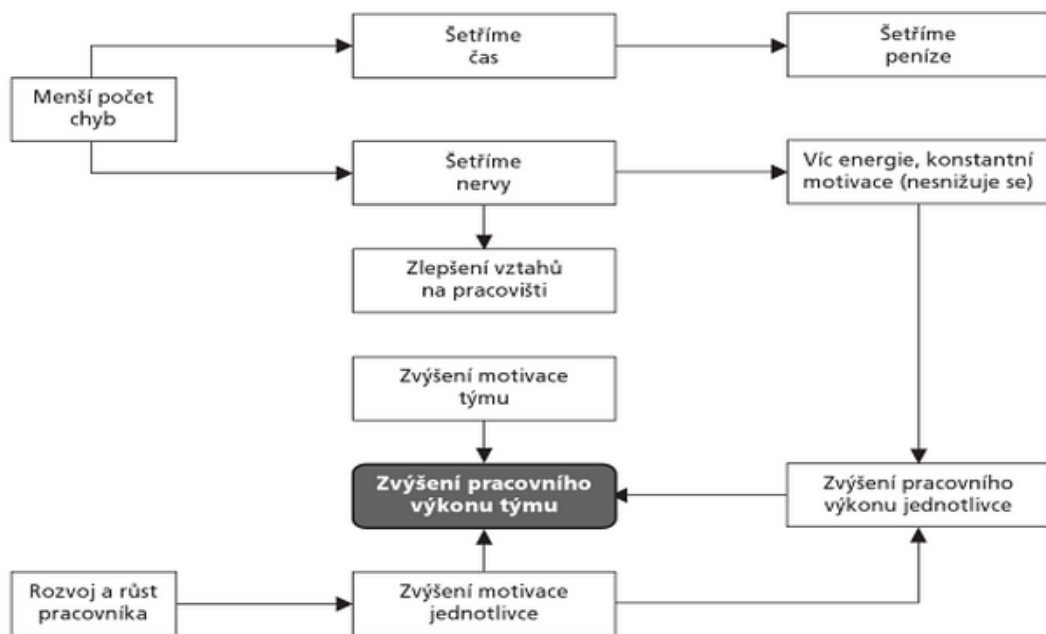
Mohou to být však právě nadřízení, kteří by rádi pochválili své podřízené, ale nevědí přesně, jak to ideálně provést. Je otázkou, jak a kdy vhodně chválit. Pokud chceme podřízeného podpořit ve způsobu, jakým pracoval či jak se zachoval, tak je to vhodná chvíle. Například to může být za skutečnosti, kdy projevil sám iniciativu, měl dobrou myšlenku či na sebe převzal zodpovědnost. Může být na škodu vyčkat na mimořádný úspěch. Postačí pochvala jako „Oceňuji to“, „Dobrá práce“ či jen „Děkuji“. Pochvala by měla být udělena srozumitelně, za co konkrétního je a vyslovena ihned, jakmile si ji podřízený zaslouží. Pokud by byla pochvala vyslovena později po čase, mohla by působit manipulativně a neupřímně. (Urban, 2010)

Shrnutím je možné říci, že velmi efektivním nástrojem motivace je pochvala a ocenění. Je naprosto zdarma a stojí jen pár vteřin času. Vždy platí přímý vztah pochvala = motivace = pracovní výkon. Pokud by tohoto nástroje nebylo využíváno, lze předpokládat snížení pracovního výkonu pracovníků. (Rychtaříková, 2008)

Součástí našeho života je kritika, která je pro něj důležitá. Kritika může pomoci v tom, že zjistíme, jaké chyby jsme udělali a v čem se můžeme zlepšit. Poskytuje nám zpětnou vazbu od nadřízeného a pomáhá věci napravit, aby se do budoucna neopakovaly. Kritika ovlivňuje nejen daného pracovníka, ale i výkon celého týmu. Kritizování na nás působí nervózně a naše následné chování tím může nepřímo ovlivnit dobré vztahy na pracovišti. Člověk dělá chyby od přírody a ani správnou kritikou se těmto chybám nezamezí. Chyby bude dělat neustále, ale je důležité se z nich učit. Kritika je většinou nepříjemná a díky ní se člověk snaží dělat méně chyb, což může vést k šetření nervů, času, peněz, k lepším vztahům na pracovišti a větší výkonnosti pracovníka i celého týmu. (Rychtaříková, 2008)

Přínosy kritiky jsou uvedeny na obrázku 3.





Obrázek 3 Přínosy kritiky  
Zdroj: Rychtaříková, 2008

## 1.2 Stimul, stimulace

Stimulací je označován děj, kdy je vyvolána ochota něco dělat pomocí vnějších stimulů. (Plamínek, 2007) Hnací silou, která přichází zevně, jsou stimuly. Postupně nám pomáhají uskutečňovat činy. (Plamínek, 2008)

Stimulace má vnější vliv na psychiku člověka. Dochází tak k aktivním změnám, protože se mění psychické procesy a motivace. Stimulace je v podstatě taktické ovlivňování člověka. Lze díky ní ovlivnit lidské konání a motivaci. Stimulace může být kladná a záporná. Může pozitivně posílit lidské úspěchy, ale i záporně pod hrozbou vyplývajících následků, jako tresty či sankce. Záměrnou stimulací se dá ovlivnit výkonost a pracovní motivace zaměstnanců. Nadřizený může stimulací sledovat jisté cíle, např. přístup pracovníka k práci či jeho osobní vývoj. Stimuly jsou podněty, díky nimž se mění motivace člověka, např. vnitřní impulzy, finanční odměna, uznání, pochvala. (Pauknerová, 2006)

### 1.2.1 Stimulační nástroje

Nadřízený může záměrnou stimulací sledovat přístup k práci a osobnostní rozvoj pracovníka. Stimulovat je může těmito nástroji (Pauknerová, 2012):

- **hmotná odměna** – je velmi důležité, aby se nadřízený podílel na odměňování svých zaměstnanců. K nejsilnějším efektům patří pohyblivá složka, do které patří odměny, prémie, ale i nefinanční ohodnocení jako např. poukazy, příspěvky, služební automobil, mobilní telefon. Zaměstnanec, jakožto člověk, potřebuje práci, aby uspokojil základní potřeby své i rodiny, zachoval si určitou úroveň života nebo dosáhl dobrého společenského postavení;
- **obsah práce** – protože jsou stimulační účinky přisouzeny obsahu a charakteru práce, hraje zde významnou roli samostatnost, logické uspořádané myšlení, zodpovědnost, kreativita, seberealizace a moc;
- **vedoucí** – důležitou roli hraje styl a způsob vedení nadřízeného, jeho úsudky, zvládnutí problémů na pracovišti, jeho osobnost a komunikační dovednosti. Úroveň pracovní snahy pracovníků záleží na autoritě a důvěře vedoucího. Ačkoliv se zdá být toto prosté a snadné, zvládnutí není jednoduché. Počátkem nespokojenosti na pracovišti mohou být stížnosti na způsob komunikace, chování a styl řízení vedoucího;
- **atmosféra pracovní skupiny** – na atmosféru, výkon a spolupráci v pracovní skupině působí sociální faktory. Ačkoliv se to nezdá, tak tyto faktory velmi stimulují vztahy na pracovišti a otevřenost vztahů;
- **pracovní podmínky a rozvrh práce** – pokud nadřízení mají zájem zlepšit či inovovat podmínky v práci, vždy se to ukáže ve výsledku pracovníků a v jejich poměrech mezi sebou.

### 1.3 Řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším zdrojem pro organizaci, společnost a podniky jsou lidské zdroje. Ty ovlivňují konkurenceschopnost, prosperitu a dobré jméno dané organizace. (Duda, 2008)

*„Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím*

*lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využít lidi v souladu s určitými morálními hodnotami.“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 43)*

### **1.3.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

Úkolem řízení lidských zdrojů z širšího hlediska je věnovat se tomu, aby organizace byla výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval a zvyšoval. (Koubek, 2001)

Řízení lidských zdrojů má především za úkol, získávat kvalitní pracovníky a pracovat na zdokonalování jejich schopností. Tím zajistí organizaci dobrý a udržitelný stav. Lidské zdroje sjednávají a zařizují pro podnik veškerou činnost. Mají vliv na jiné zdroje v podniku. Proto je důležité, klást důraz kvalitního výběru i na ně. (Koubek, 2015)

Aby byla organizace konkurenceschopná, progresivní a zlepšovala se její výkonnost, musí řízení lidských zdrojů zajistit vhodné podmínky. (Armstrong, 2009) Pouze uceleným systémem personálních činností lze dosáhnout optimálního řízení a vedení pracovníků. Tím se dosáhne požadovaných cílů organizace a výkonu pracovníků. (Šikýř, 2012) Personální činnosti a jejich účel je znázorněn v tabulce 3.

Tabulka 3 Účel personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, pomoci systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.

Zdroj: Šikýř, 2012

### 1.3.2 Získávání pracovníků

Získávání budoucích nových pracovníků je významnou a hlavní prací personalistů. Mohou hledat ve vnitřních, ale i vnějších zdrojích (Koubek, 2015). Nejprve je nutné analyzovat dané pracovní místo a určit pro něj potřebné vlastnosti, znalosti a schopnosti požadované od uchazečů. Poté se může přejít k získávání nových pracovníků (Armstrong, 2009).

Pokud je pracovní místo zcela nové, musí se navrhnout jeho náplň, popis, požadované úkoly a tím spojená zodpovědnost. Dle takto určeného popisu pracovního místa se dále určí požadavky na uchazeče. (Urban, 2003)

Po tomto kroku je na řadě samotný výběr vhodného uchazeče, který je vybrán z určitého souboru lidí, kteří splňují požadovaná kritéria (Milkovich a Boudreau, 1997). Posledním krokem takového průzkumu je nalezení odpovědi na otázku, „Co by přivedlo požadovaného pracovníka, kterého potřebujeme?“. Po tomto kroku je organizace blíže k pracovníkovi, kterého potřebuje. (Woods a West, 2010)

Jak už bylo zmíněno, organizace si musí zvolit, odkud bude lidské zdroje získávat. Zda-li uvnitř ze svých zdrojů nebo zvenčí z cizích zdrojů. (Bělohlávek, 2016)

**U vnitřních zdrojů** je výhodou, že pracovníci už znají organizační kulturu a mohou být motivací pro ostatní, kteří by chtěli povýšit. Zároveň i nadřízený zná své současné zaměstnance a ví, co od nich může čekat za výkony. (Bělohlávek, 2016)

Do vnitřních zdrojů dle Dudy (2008) patří:

- uvolnění pracovníci z některého ukončeného úseku výroby;
- uvolnění pracovníci z důvodu technické modernizace;
- pracovníci, kteří už zvládnou obtížnější práci a úkoly;
- pracovníci, kteří by chtěli změnit zcela svou pozici a posunout se jinam.

**Vnější zdroje** mají své výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody patří to, že tito lidé jsou zkušení, vyškolení, mají nové poznatky a celkově je zde větší škála uchazečů. K nevýhodám tohoto zdroje se dá přiřadit časová a finanční náročnost, a také možnost vybrání nevhodného pracovníka. (Stýblo, 2003)

Při využití vnějších zdrojů je důležité určit, jakým způsobem se bude informovat veřejnost o volných pracovních pozicích. Dle Dudy (2008) se mohou využít způsoby inzerce na úřadu práce, vývěsky, e-recruitment, tiskoviny, rádio, uchazeči se sami přihlašují nebo stáží. Další možností je podle autorů Foota a Hooka (2002) náborová agentura a dle Wiltona (2013) den otevřených dveří.

#### **1.4 Kariérní růst**

Kariéra je postup pracovníka od úplného začátku, (přijímací pohovor) až po dosažení vytyčeného cíle a úspěchu. (Superkariéra: Kariéra jako cesta k seberealizaci, 2021)

Existuje několik typů profesní kariéry (Gosiorovský, 2005):

- stálá struktura profesní kariéry – v tomto typu člověk začíná profesním vzděláním a pokračuje jím i ve své práci, oboru. Jsou to náročné profese jako např. lékař či právník;

- stálá struktura profesní kariéry převedena do výkonné řídicí funkce – člověk tohoto typu kariéry začal své vzdělání v určitém oboru, ale nevěnuje se mu. V tomto typu si nejprve hledá uplatnění a pak následuje stabilizace;
- nestálá struktura profesní kariéry – zde člověk často mění zaměstnání podle různých, ale plánovaných situací např. založení rodiny, hypotéka. Tento typ pracovníků směřuje k lepším vyšším pozicím, které jsou lépe finančně odměněné;
- difúzní struktura profesní kariéry – tento typ kariéry nemá určitý plán. Veškeré změny zaměstnání jsou spontánní, řešící aktuální situaci, např. kde je aktuálně vyšší finanční ohodnocení.

### **1.5 Služební zákon**

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „služební zákon“) určuje právní poměry fyzických osob, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu státu, jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby. Bezpečnostním sborem je Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba, Úřad pro zahraniční styky a informace a Generální inspekce bezpečnostních sborů. (Zákon č. 361/2003 Sb.) Služební poměr vychází ze zákona č. 234/2015 Sb., o státní službě a podléhají mu zaměstnanci státem řízených organizací. Mohou to být některé správní úřady, orgány státní správy či bezpečnostní sbory. (Není práce jako práce, 2021)

#### **1.5.1 Nároky na příslušníka**

Do služebního poměru může být přijat státní příslušník České republiky, který splňuje určité podmínky (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- musí být starší 18 let;
- je bezúhonný;
- dosahuje stupně vzdělání, které je stanovené pro ustanovené služební místo;

- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby (psychologické testy u psychologa, fyzické testy);
- je svéprávný k právním úkonům;
- je oprávněný seznamovat se s utajovanými informacemi, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje;
- není příslušníkem politické strany nebo politického hnutí, a jde-li o služební poměr příslušníka zpravodajské služby, tak ani odborové organizace;
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

### **1.5.2 Složky služebního příjmu**

Služební příjem (mzdu) příslušníka tvoří několik složek (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- základní tarif,
- příplatek za vedení,
- příplatek za službu v zahraničí,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za službu ve svátek,
- osobní příplatek,
- odměna,
- služební příjem za službu přesčas a
- stabilizační příplatek.

Tyto složky služebního příjmu dle služebního zákona jsou vysvětleny následně (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- **základní tarif** je pravidelně měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, která je stanovena v částkách za stanovenou dobu služby. Příslušník má nárok na základní tarif, který je stanoven pro tarifní třídu danou pro služební místo a služební hodnost, do níž je ustanoven, a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen. Základní tarify jsou znázorněny v tabulce 4.

Tabulka 4 Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů platná od 1. 1. 2020

Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů												
Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	19210	20720	22350	24130	26060	28140	30380	32840	35500	38400	41530
do 6 let	2	19890	21450	23140	24980	26970	29140	31480	34020	36780	39800	43040
do 9 let	3	20570	22180	23930	25850	27920	30180	32600	35240	38100	41220	44590
do 12 let	4	21280	22980	24790	26770	28910	31240	33770	36500	39480	42710	46210
do 15 let	5	22030	23780	25670	27720	29940	32350	34980	37820	40890	44240	47880
do 18 let	6	22790	24610	26580	28700	31000	33520	36230	39180	42400	45850	49620
do 21 let	7	23590	25470	27510	29720	32120	34710	37540	40590	43920	47530	51430
do 24 let	8	24430	26370	28490	30770	33260	35970	38900	42060	45510	49240	53310
do 27 let	9	25290	27300	29490	31880	34450	37260	40300	43580	47160	51040	55250
do 30 let	10	26180	28270	30550	33010	35700	38600	41740	45150	48870	52910	57270
do 33 let	11	27110	29290	31640	34210	36980	39980	43270	46800	50650	54830	59360
nad 33 let	12	28060	30320	32780	35430	38310	41430	44830	48520	52500	56820	61520

Zdroj: Nařízení vlády č. 336/2019 Sb.

- **příplatek za vedení** je měsíčně danou složkou služebního příjmu, na niž má právo vedoucí příslušník. Výše příplatku za vedení se stanovuje v rámci rozpětí podle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.

Rozmezí příplatku za vedení je v této výši pro:

- ředitele bezpečnostního sboru 10 000 až 14 000 Kč,
- vedoucího příslušníka 1. řídicí úrovně 4 000 až 10 000 Kč,
- vedoucího příslušníka 2. řídicí úrovně 2 500 až 7 000 Kč,
- vedoucího příslušníka 3. řídicí úrovně 1 500 až 4 000 Kč,
- vedoucího příslušníka 4. řídicí úrovně 1 000 až 2 000 Kč.



- **příplatek za službu v zahraničí** přísluší po celou dobu působení příslušníka v zahraničí, který je zařazen do zálohy činné a je vyslán k výkonu služby do zahraničí v rámci jednotky mnohonárodních sil nebo mezinárodních bezpečnostních sborů;
- **zvláštní příplatek** si nárokuje příslušník, který koná službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. Podmínky pro poskytování tohoto příplatku a jeho výše se řídí nařízením vlády o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního příplatku za vykonávání činností ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. Příslušník, který vykonává službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů, má nárok na zvláštní příplatek ve výši 500 Kč až 1 500 Kč měsíčně. Tento příplatek náleží zejména příslušníkům s nerovnoměrně rozvrženou dobou služby. Příslušník vykonávající službu spojenou s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života či zdraví, popřípadě k jiným významným rizikům, nebo službu spojenou s mimořádnou psychickou zátěží, si může nárokovat zvláštní příplatek ve výši 3 000 Kč až 6 000 Kč měsíčně v I. skupině a 1 000 Kč až 4 000 Kč ve II. skupině;
- **příplatek za službu ve svátek** náleží příslušníkovi za každou odpracovanou hodinu služby ve svátek, pokud mu nebylo uděleno náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu služby ve svátek;
- **osobní příplatek** je nenárokovou složkou služebního příjmu, kterou lze ohodnotit výkon služby v nadprůměrné kvalitě nebo rozsahu. Osobní příplatek může být dán až do výše 60 % základního tarifu příslušníka;
- **odměna** je udělena příslušníkovi, jako jednorázové ohodnocení splnění mimořádných služebních úkolů, splnění neodkladných služebních úkolů za nepřítomného příslušníka anebo dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.

### 1.5.3 Kázeňský přestupek, kázeňský trest a kázeňské odměny

Kázeňským přestupkem je zaviněné jednání, které porušuje služební povinnost, ale nejde o trestný čin nebo o jednání, které má znaky přestupku nebo jiného správního přestupku. Za takové jednání se považuje i dosahování nedostatečných výsledků ve výkonu služby uvedené v závěru služebního posudku. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

Pokud jsou splněny určité podmínky, může být za kázeňský přestupek příslušníka uložen služebním funkcionářem kázeňský trest. Kázeňským trestem je uvalení nějakého omezení, újmy nebo ztráty, jímž se bezpečnostní sbor snaží vymáhat dodržování služební kázně. Příslušníkovi se ukládá kázeňský trest v této formě (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- písemné napomenutí,
- snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců,
- odnětí služební medaile,
- odnětí služební hodnosti,
- pokuta,
- propadnutí věci,
- zákaz činnosti.

Dle služebního zákona lze kázeňské tresty (pokuta, propadnutí věci, zákaz činnosti) uložit pouze za jednání, které má znaky přestupku. Určitým opakem kázeňských trestů jsou kázeňské odměny. Kázeňskou odměnu určí služební funkcionář příslušníkovi za projevení osobní udatnosti nebo za splnění mimořádně významného služebního úkolu anebo za účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností. Za příkladné plnění služebních povinností se považuje též opakované dosahování vynikajících výsledků ve výkonu služby uvedené v závěru služebního posudku. Zákon o služebním poměru určuje následující kázeňské odměny:

- písemná pochvala,
- peněžitý nebo věcný dar,
- udělení služební medaile.

#### **1.5.4 Ozdravné pobyty**

Příslušník, jehož služební poměr byl dlouhý alespoň 15 let, si může nárokovat ozdravný pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví v nepřetržité délce 14 dnů v kalendářním

roce. Rozhodnou dobou pro nárokování ozdravného pobytu je doba trvání služebního poměru a doba trvání služebního poměru vojáka z povolání. Ozdravný pobyt se uskutečňuje formou lázeňské, léčebně rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Organizaci a veškeré náklady na ozdravný pobyt hradí příslušníkovi bezpečnostní sbor. Účast na ozdravném pobytu se považuje za dobu služby v rozsahu, který připadá na 2 týdny při rovnoměrném rozvržení doby služby. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

### **1.5.5 Naturální náležitosti a zvláštní požitky**

Dle služebního zákona § 135a, je umožněno, aby ředitel bezpečnostního sboru stanovil služebním předpisem, že příslušníkům je možné přiznat **náborový příspěvek** – musí však být splněna určitá podmínka, že je to nezbytné pro zajištění obsazenosti volných služebních míst. Náborový příspěvek může být poskytnut v rozsahu 30 000 Kč až 150 000 Kč. Skutečnou výši určuje ředitel bezpečnostního sboru služebním předpisem, na základě vyhodnocení obtížnosti obsazování služebních míst. Náborový příspěvek je udělen po šesti měsíční zkušební době služebního poměru, ale zároveň nesmí být udělen déle než po roce služby. Další podmínkou je, že příslušníkovi nebyl v minulosti náborový příspěvek přiznán. Příslušník je povinen zůstat ve služebním poměru po dobu 6 let. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

**Služební stejnokroj** uděluje bezpečnostní sbor svým příslušníkům v naturální podobě. **Jiný oděv** a obuv, který příslušník musí užívat při výkonu služby, je dáván buď v naturální podobě, nebo formou náhrady v penězích. Služební výstroj se poskytne příslušníkovi na začátku služebního poměru. Při trvání služebního poměru, si může nárokovat součástky určené k obměně a doplnění služební výstroje a na služby spojené s údržbou služební výstroje. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

Naturální vystrojování je pro laika poměrně složitý proces, který je u Hasičského záchranného sboru České republiky (dále jen „HZS ČR“) upraven v celé řadě pokynů. Jedná se o pokyny generálního ředitele, ale rovněž i interní pokyny krajského ředitele HZS.

Pravidla pro používání a nošení služebních stejnokrojů příslušníky a příslušnicemi HZS ČR upravuje pokyn vydaný generálním ředitelem. V něm mimo jiné nalezneme povinnosti příslušníků a služebních funkcionářů, výjimky a úlevy v nošení služebního

stejnokroje a také nošení služebního stejnokroje bývalým příslušníkem HZS ČR. (MV – GŘ HZS ČR, 2016) Poskytování naturálních náležitostí pro výkon služby příslušníků HZS ČR upravuje jednotný postup vydaný generálním ředitelstvím (dále jen „GŘ“). Zde je uvedeno, kdo a za jakých podmínek má nárok na naturální náležitosti, normy a kategorie, do kterých se příslušník zařazuje a podle kterých se vystrojuje, a také problematika osobního konta. Řešen je i nárok na naturálie po skončení služebního poměru. (MV – GŘ HZS ČR, 2013) Jednotlivé denní limity bodů, na které má příslušník nárok a tedy i celkové roční limity, jsou upraveny v aktuálním pokynu generálního ředitele. V tomto pokynu je řešena i vyplácená náhrada za naturální náležitosti v penězích. (MV – GŘ HZS ČR, 2018) Životnost jednotlivých výstrojních součástí je řešena v pokynu generálního ředitele HZS ČR z roku 2019, který se pravidelně aktualizuje. V tomto pokynu je zmíněn i počet kusů při prvním vystrojení a aktuální počet bodů, pomocí kterých je jednotlivá součástka ohodnocena. (MV – GŘ HZS ČR, 2019)

Za zmínku stojí pokyn ředitele HZS Jihočeského kraje (dále jen „HZS Jčk“), který upravuje poskytování naturálních náležitostí potřebných pro výkon služby u příslušníků HZS Jčk. V příloze tohoto pokynu je vypsáno zařazení příslušníků do výstrojních norem a kategorií podle toho, na jakém služebním místě je zařazen. Zde si může konkrétní příslušník najít výstrojní normu a kategorii, do které spadá. V návaznosti na pokyny výše uvedené pak může dohledat, na kolik bodů má nárok a co si za ně může z výstrojních součástí pořídit. (HZS Jčk, 2021)

### **1.5.6 Odchodné**

Při ukončení služebního poměru vzniká příslušníkovi nárok na jednorázové peněžité výsluhové odchodné. Nárok na toto odchodné vznikne příslušníkovi, pakliže jeho služební poměr trval alespoň 6 let a skončil uplynutím doby určité, uplynutím kalendářního roku, v němž příslušník dosáhl věku 65 let, zrušením služebního poměru ve zkušební době nebo propuštěním (s výjimkami). Výpočet odchodného je roven jednomu měsíčnímu služebnímu příjmu a za každý následující ukončený rok služebního poměru se zvyšuje o jednu třetinu tohoto příjmu. Nejvyšší výměra odchodného činí šestnásobek měsíčního služebního příjmu. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

### **1.5.7 Výsluhový příspěvek**

Výsluhový příspěvek je jedním z klíčových výsluhových nároků poskytovaný bývalému příslušníkovi po ukončení služebního poměru. Výsluhový příspěvek se poskytuje za splnění určitých stanovených podmínek. Je pravidelným finančním nárokem příslušníka souvisejícím se skončením služebního poměru. Výsluhový příspěvek je vázán na podmínku trvání služebního poměru alespoň 15 let. Základní výměra výsluhového příspěvku činí za 15 let služby 20 % hrubého měsíčního služebního příjmu, a dále se zvyšuje každý další ukončený rok služby o 3 % hrubého měsíčního služebního příjmu. Od dvacátého prvního a každého dalšího ukončeného roku služby o 2 % hrubého měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1 % hrubého měsíčního služebního příjmu. (Zákon č. 361/2003 Sb.)

### **1.6 Kolektivní dohoda a Fond kulturních a sociálních potřeb**

Kolektivní dohoda je uzavírána s bezpečnostním sborem za účelem zlepšení podmínek výkonu služby příslušníků a zlepšení zdravotních, sociálních a kulturních podmínek. Jménem příslušníků může odborový orgán tuto dohodu uzavřít. (Zákon č. 361/2003 Sb.) Zřizovatelem Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) je zaměstnavatel, ale pouze v případech, že je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací. Cílem je poskytování příspěvků a benefitů zaměstnancům. Poskytnutí těchto příspěvků není právně nárokovatelné. (Co to je FKSP?, 2021) Kolektivní dohoda a FKSP vede ke zlepšení zdravotních, sociálních a kulturních podmínek příslušníků a obsahuje několik částí. Část 3 upravuje služební příjem a plat. Jsou zde zmíněny odměny k životním jubileím a při skončení pracovního poměru. Tyto odměny se vyplácejí jako ocenění pracovních zásluh zaměstnance u těchto příležitosti:

- dovršení 50 let věku,
- první skončení pracovního poměru po přiznání III. stupně invalidity.

Tyto odměny lze poskytnout při celkové době zaměstnání do 10 let až ve výši 3 000 Kč, od 10 do 20 let až ve výši 4 000 Kč a nad 20 let až ve výši 5 000 Kč. (HZS Jčk, 2020a) V části 4 této dohody, jsou stanoveny sociální podmínky příslušníků a zaměstnanců (dále jen „zaměstnanci“). Je zde upraveno závodní stravování, které je zajištěno organizací a stravenkou v hodnotě 70 Kč. (HZS Jčk, 2020a) Z FKSP lze přispívat

zaměstnancům na závodní stravování, podle zvláštního právního předpisu vyhlášky Ministerstva financí č. 430/2001 Sb. o nákladech na stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích až do výše 55 % ze svého rozpočtu. Příspěvek organizace činí 11 Kč, příspěvek z FKSP činí 42 Kč a zaměstnanec si přispívá (srážkou ze mzdy) 17 Kč. (HZS Jčk, 2020b) Dále je v Kolektivní dohodě 2020 uvedeno, že organizace umožní příslušníkům zařazeným na denní směně fyzickou přípravu, rehabilitaci a rekondiční program v rámci pracovní doby v rozsahu 2 hodin týdně. (HZS Jčk, 2020a)

V Zásadách pro používání FKSP v článku 4 jsou uvedeny další benefity, které mají příslušníci HZS. Z fondu lze přispívat na náklady a na provoz kulturních, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení včetně masáží a zařízení pro zájmovou činnost organizačních složek státu, a to v rozsahu v jakém jsou využívány. Dále lze přispět na provoz autobusu, pokud je využíván pro potřeby zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců. Rovněž na preventivní péči na úseku dentální hygieny a zubní prevenci poskytované dentální hygienistkou a na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům. (HZS Jčk, 2020b) Článek 6 upravuje podmínky Zápůjčky na bytové účely. Každému příslušníkovi a zaměstnanci lze z fondu poskytnout zápůjčku až do výše (HZS Jčk, 2020b):

- 120 000 Kč – na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví pro vlastní bydlení, na složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení a na provedení změny stavby domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá;
- 60 000 Kč – na koupi bytového zařízení (lze zahrnout i menší opravy bytu);
- na nesplacený zůstatek zápůjčky z fondu na bytové účely poskytnuté předchozím zaměstnavatelem a na nesplacený zůstatek zápůjčky z FKSP na bytové účely manžela (manželky).

Zápůjčky prostřednictvím fondu jsou bezúročné a každá zápůjčka je splatná do 10 let od uzavření smlouvy. Minimální splátka zápůjčky je (HZS Jčk, 2020b):

- 2 000 Kč měsíčně při zápůjčce nad 60 000 Kč,
- 1 100 Kč měsíčně při zápůjčce do výše 60 000 Kč.

Z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popř. jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných situací. Sociální výpomoc může činit nejvýše 15 000 Kč, v případě postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, nejvýše 30 000 Kč. Na základě písemné smlouvy lze zaměstnancům poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou zápůjčku nejvýše 20 000 Kč, se splatností 5 let, od uzavření smlouvy. (HZS Jčk, 2020b) Článek 9 upravuje kulturu, tělovýchovu a sport. Z fondu je možné přispívat zaměstnanců a jejich rodinným příslušníkům na tyto činnosti (HZS Jčk, 2020b):

- vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce, a to až do výše 70 % ceny;
- náklady na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané organizační složkou státu až do výše 100 % ceny;
- umělecké, jazykové a zájmové vzdělávání, které není odborným rozvojem, prohlubováním vzdělání nebo kvalifikace, soustavným vzděláním nebo zdokonalováním odborné způsobilosti zaměstnance.

Podle článku 12 lze z fondu FKSP poskytovat i různé dary. Při dovršení určitého počtu odběru krve nebo pracovního a životního výročí (HZS Jčk, 2020b):

- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelní události a při jiných mimořádných případech, za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a za péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky;
- při pracovních výročích 20 let výkonu práce a každých dalších 5 let u HZS Jčk dárkový poukaz v hodnotě 2 000 Kč, jako nepeněžní dar a k tomu peněžní dar v hodnotě 5 000 Kč;
- při životním výročí 50 let a každých dalších 5 let peněžní dar ve výši 5 000 Kč;
- bezpříspěvkovým dárcům krve při dosažení 10 odběrů a každých dalších 10 odběrů dar 2 000 Kč.

## 1.7 Organizační struktura HZS Jčk

Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje je součástí HZS ČR. Má svůj organizační řád, dle kterého se musí jednotlivá oddělení a pracoviště řídit. Celkově se HZS Jčk člení na ředitelství, územní odbory a jednotky HZS kraje. V čele stojí krajský ředitel. Krajské ředitelství se vnitřně člení na kancelář krajského ředitele, úsek prevence a civilní nouzové připravenosti, úsek integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) a operačního řízení, úsek ekonomiky, pracoviště interního auditu, pracoviště kontroly a tiskový mluvčí. HZS Jčk je dále rozděleno na sedm územních odborů. (HZS Jčk, 2015)

Dále bude uvedeno organizační členění krajského ředitelství a náplně práce oddělení.

**Kancelář krajského ředitele** – tato kancelář se člení na *oddělení právní a organizační*, které zabezpečuje právní agendu HZS Jčk. Rovněž zpracovává návrhy smluv, vede poštovní agendu, zabezpečuje ochranu utajovaných informací a bezpečnostní ochranu areálu a také kontroluje dodržování spisového řádu a chod podatelny a spisovny. Dále se člení na *pracoviště personální a práce a mzdy* (dále jen „PaM“). Toto pracoviště zajišťuje personální agendu, vzdělávací a odbornou přípravu zaměstnanců, zpracovává mzdovou agendu a systematizaci služebních a pracovních míst u HZS Jčk, zabezpečuje realizaci platové politiky a také organizuje vstupní psychologická vyšetření a lékařské prohlídky. Součástí kanceláře krajského ředitele je *psychologické pracoviště*, které zabezpečuje posttraumatickou péči příslušníkům HZS ČR. Poskytuje i psychosociální pomoc obětem mimořádných událostí. V této souvislosti se zřizuje tým posttraumatické péče, který může velitel zásahu požadovat na místo mimořádné události přes Operační a informační středisko HZS Jčk. V týmu posttraumatické péče je psycholog a členové, kteří vykonávají tuto činnost dobrovolně. Důležitou činností psychologického pracoviště je psychologické vyšetření uchazečů o zaměstnání u HZS Jčk. (HZS Jčk, 2015)

**Úsek prevence a civilní nouzové připravenosti** se dělí na *oddělení stavební prevence, kontrolní činnosti a zjišťování příčin vzniku požáru*. Tento úsek zabezpečuje výkon státní správy v oblasti požárních ochrany, podílí se na odborné přípravě hasičů a preventivně výchovné činnosti. Zabezpečuje posuzování podkladů pro vydání rozhodnutí v oblastech projektové dokumentace stavby či změny užívání stavby. Ověřuje dodržení podmínek požární bezpečnosti staveb, schvaluje posouzení požárního nebezpečí činností s vysokým požárním nebezpečím, vykonává státní správu na úseku prevence závažných havárií v oblasti své působnosti a vykonává státní požární dozor, projednává přestupky a správní



delikty na úseku požární ochrany a zjišťuje příčiny požárů a okolností majících vliv na šíření požáru při čemž spolupracuje s Policií ČR. Pod tento úsek spadá i *oddělení ochrany obyvatelstva*, které usměrňuje obsah a zaměření přípravy obyvatelstva k sebeochraně a vzájemné pomoci, stanovuje zásady varování, informování, ukrytí, monitorování, dekontaminace, nouzového přežití, evakuace, individuální ochrany obyvatelstva v kraji a hospodaření s materiálem civilní ochrany. Dále navrhuje opatření k ochraně obyvatelstva při použití chemických, biologických, radiologických a jaderných zbraní, látek a prostředků ve spolupráci s IZS. Zabezpečuje také organizaci a koordinaci humanitární pomoci, podílí se na činnosti krizového štábu kraje a vykonává státní správu na úseku prevence závažných havárií v oblasti své působnosti. Třetím oddělením je *oddělení krizového řízení*, které zabezpečuje zpracování krizového plánu kraje a krizového plánu obce s rozšířenou působností, zpracovává havarijní plány kraje a vnější havarijní plány a plán krizové připravenosti HZS Jčk. Přípravuje a usměrňuje zpracování podkladů pro bezpečnostní radu kraje a bezpečnostní radu obce s rozšířenou působností, podílí se na činnosti krizového štábu kraje, vykonává kontrolu v oblasti krizového řízení a vykonává státní správu na úseku prevence závažných havárií v oblasti své působnosti. Seznamuje obce a právnické nebo fyzické osoby na jejich žádost s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení. (HZS Jčk, 2015)

**Úsek IZS a operačního řízení** se v první řadě dělí na *oddělení IZS a služeb*, které zpracovává podklady pro koncepci požární ochrany kraje, roční zprávu o stavu požární ochrany kraje, požární poplachový plán kraje, poplachový plán IZS kraje, havarijní plán, vnější havarijní plán a krizový plán kraje, podílí se na přípravě pro jednání bezpečnostní rady a krizového štábu kraje. Dále zpracovává návrhy na plošné rozmístění jednotek požární ochrany (dále jen „PO“) v kraji, organizuje odbornou přípravu příslušníků HZS Jčk a velitelů a strojníků jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí, vede přehled jednotek PO v kraji, vykonává státní požární dozor kontrolou připravenosti a akceschopnosti jednotek PO, podílí se na organizaci a koordinaci humanitární pomoci, zabezpečuje akceschopnost požární techniky. Dále do tohoto úseku patří *oddělení Krajského operačního a informačního střediska* (dále jen „KOPIS“) zabezpečující součinnost KOPIS a operačních středisek složek IZS. Rovněž KOPIS zajišťuje součinnost složek IZS v operačním řízení, přijímá a vyhodnocuje informace o požárech a jiných mimořádných událostech, vysílá síly a prostředky jednotek PO a složek IZS,

vyhodnocuje údaje o požárech a provádí varování a vyrozumění obyvatelstva. Posledním oddělením tohoto úseku je *oddělení komunikačních a informačních systémů*, které zabezpečuje provoz linkových a rádiových přenosových prostředků a zařízení systému varování a vyrozumění, zajišťuje provoz informačních systémů, výpočetní techniky a aktualizaci programového vybavení HZS kraje. (HZS Jčk, 2015)

**Úsek ekonomiky** se dělí na *oddělení finanční*, který sestavuje návrh rozpočtu HZS Jčk, řídí a usměrňuje hospodaření s rozpočtovými prostředky, zpracovává analýzy hospodaření a podklady pro státní závěrečný účet, vykonává funkci účtárny, vede účetní evidenci, zpracovává statistické výkazy, vede pokladnu HZS Jčk, zabezpečuje výplatu platů příslušníkům a zaměstnancům. Dalším *oddělením je provozní a správy majetku*, které pořizuje majetek a obměňuje jej, vede evidenci majetku a zásob, řídí skladové zásobování, podílí se na realizaci inventarizací majetku a závazků, podílí se na zabezpečení úkolů v oblasti hospodářských opatření pro krizové stavy, vede evidenci pohotovostních zásob, zpracovává dokumentaci v rámci programového financování a řídí investiční činnost. (HZS Jčk, 2015)

**Pracoviště interního auditu** zajišťuje vykonání auditů a jejich vyhodnocení, vykonává mimořádné interní audity na základě pověření krajského ředitele, účastní se zahájení kontrolních akcí prováděných nadřízenými a vnějšími kontrolními orgány, zpracovává zprávy o výsledcích finančních kontrol pro potřeby Ministerstva financí ČR a Ministerstva vnitra ČR, zpracovává analýzu rizik HZS Jčk. (HZS Jčk, 2015)

**Pracoviště kontroly** zpracovává roční plán hlavních kontrolních úkolů HZS Jčk, metodicky řídí kontroly odborných pracovišť vykonávané v rámci HZS Jčk, vykonává kontroly v rámci plánu kontrolní činnosti a mimořádné kontroly na základě pověření krajského ředitele, kontroluje dodržování právních předpisů a interních aktů řízení, vede agendu stížností a petic adresovaných krajskému řediteli. (HZS Jčk, 2015)

**Tiskový mluvčí** zajišťuje agendu styků s veřejností, informací a mezinárodních styků, podílí se na organizaci preventivně výchovné činnosti a na přípravě podkladů při sestavování rozpočtu a jeho čerpání v oblasti své působnosti. (HZS Jčk, 2015)

Rozdělení územních odborů Jčk je podle měst, ve kterém sídlí. HZS Jčk má územní odbor v Českých Budějovicích, v České Krumlově, v Jindřichově Hradci, v Písku, v Prachaticích, ve Strakonících a v Táboře. Tyto územní odbory v rámci své působnosti

na úseku PO vykonávají státní požární dozor, zpracovávají návrh požárního poplachového plánu spravovaného území, návrh zdrojů vody pro hašení požárů, odpovídají za připravenost a akceschopnost jednotek a daném území, organizují prověřovací a taktická cvičení jednotek PO a další. V čele územního odboru stojí ředitel daného územního odboru. (HZS Jčk, 2015)

## **2 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je:

- 1) Analyzovat stávající motivační a stimulační systém příslušníků HZS.
- 2) Navrhnout případné změny v oblasti motivování a stimulování příslušníků HZS.

### **2.2 Výzkumná otázky**

Výzkumné otázky jsou položeny následovně:

- 1) Jsou příslušníci spokojeni s finančním odměňováním?
- 2) Předpisy pro motivování a stimulování příslušníků HZS jsou dostatečné?

### 3 METODIKA

Při psaní diplomové práce bylo využito literárních zdrojů a rešerší. Jednalo se o sběr literárních publikací od uznávaných českých, ale i zahraničních autorů. Dále byl představen služební zákon, kolektivní dohoda a FKSP, ze kterých se musí při motivaci příslušníků vycházet. Teoretická část byla východiskem pro výzkumnou část.

Pro výzkumnou část byla použita metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření a metoda strukturovaných rozhovorů. Především z důvodu aktuální pandemické situace ohledně viru SARS-CoV-2 bylo zvoleno dotazníkové šetření pro příslušníky denní směny a pro výjezdové hasiče byl použit strukturovaný rozhovor. Při vytváření otázek byli oporou literární zdroje, platná legislativa a interní pokyny nařízené Generálním ředitelstvím HZS ČR nebo Krajským ředitelstvím HZS Jčk. Zároveň bylo využito osobních znalostí a zkušeností této problematiky.

Pomocí internetového on-line portálu survio.com byl vytvořen cílený dotazník pouze pro příslušníky denní směny. Díky nashromážděným pracovním kontaktům, byl rozeslán ze služebního e-mailu odkaz, s vyplněním zcela anonymního dotazníku, který je znázorněn v Příloze A. Dotazník byl rozeslán ze služebního e-mailu záměrně, pro větší důvěryhodnost a váhu celé problematiky. Osloveni byli příslušníci s rovnoměrně rozvrženou dobou služby, tedy příslušníci denní směny, jejichž pracovní doba je od pondělí do pátku 7,5 hod denně. Celkem bylo osloveno 62 respondentů, kteří mají místo služebního působení v Jihočeském kraji. Dotazovaní jsou zařazeni v platové tabulce tarifních tříd 6 až 9 s hodnotami od nadpraporčíků až po plukovníky. Osloveni byli příslušníci z oddělení ochrany a přípravy obyvatelstva, krizového řízení, stavební prevence, kontrolní činnosti a zjišťování příčin požáru, informačních a komunikačních systémů, integrovaného záchranného systému a řízení jednotek požární ochrany, personálního a PaM, organizační, pracoviště právní, psychologické, interního auditu a kontroly, pracoviště IZS a služeb územního odboru České Budějovice a velitelé stanic z Českých Budějovic, Týna nad Vltavou, Suchého Vrbného a Trhových Svinů. Záměrně nebyli osloveni vedoucí služební funkcionáři HZS Jčk, jako jsou ředitel územního odboru České Budějovice, náměstci a krajský ředitel.

S příslušníky s nerovnoměrně rozvrženou dobou služby, tedy výjezdovými hasiči, byl veden strukturovaný rozhovor. Protože většina nemá ve službě přístup k počítači a také nemají služební e-mail, na který by jim byl dotazník zaslán, bylo přistoupeno k této

metodě. Rozhovor byl veden s hasiči, strojníky, techniky, veliteli družstev a veliteli čet, kteří spadají do tarifních tříd 3 až 6. Z důvodu aktuální pandemické situace a rovněž z důvodu interních bezpečnostních opatření byl proveden strukturovaný rozhovor s 10 příslušníky. Při rozhovoru byly výjezdovými hasičům položeny stejné otázky, jako příslušníkům denní směny v dotazníkovém šetření. Byly jim umožněny i stejné odpovědi, aby bylo možné tyto dvě skupiny porovnat.

V úvodu dotazníku byl respondentům sdělen důvod dotazníkového šetření. Následoval dotazník, který se skládá z 20 otázek s možností pouze jedné odpovědi. Všechny otázky byly uzavřené a povinné, tedy nebylo možné si vybrat více odpovědí nebo některou z otázek přeskočit. Formulace otázek byla jednoduchá a stručná. Výsledky byly nápomocné pro zodpovězení výzkumných otázek a byly zaměřeny na spokojenost s motivačním systémem organizace. Otázky ve strukturovaném rozhovoru byly položeny téměř totožně jako v dotaznících. U některých otázek muselo dojít k jejich drobnému přizpůsobení pro zohlednění povolání výjezdového hasiče.

Respondenti měli na vyplnění 10 kalendářních dní. Po ukončení tohoto termínu byly sebrány a zanalyzovány výsledky dat. Vrácených dotazníků bylo 30, tedy téměř 50% návratnost. Mnoho zaměstnanců pracuje z domova a řeší důležité pracovní úkoly. Vzhledem k větší náročnosti pracovat z domova nemuseli mít dostatek času na vyplnění. Nízká návratnost dotazníků je z jisté míry také zapříčiněna aktuální pandemickou situací ohledně viru SARS-CoV-2. Příslušníci v dnešní době řeší úkoly vyplývající z vyhlášení nouzového stavu a vyplňování dotazníků je pro ně v současnosti druhořadé.

Každá otázka z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů je vyhodnocena jednotlivě prostřednictvím přehledných grafů v programu Microsoft Office Excel. Pro přehlednější znázornění výsledků obou skupin respondentů jsou grafy vyhodnoceny sloupcovitě tak, aby byly jednotlivé rozdíly lépe porovnatelné. Pod každou otázkou jsou uvedeny jednotlivé možnosti odpovědi. Dále je znázorněn sloupcový graf, zobrazující odpovědi příslušníků denní směny s rovnoměrně rozvrženou dobou služby v porovnání s odpověďmi výjezdových hasičů s nerovnoměrně rozvrženou dobou služby. Tento postup je zvolen pro přehledné vyhodnocení nashromážděných dat. Data ve sloupcových grafech jsou udávána v procentech.

Z výsledku dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů budou zodpovězeny výzkumné otázky a bude zanalyzován stávající motivační a stimulační systém. V poslední

řadě budou navrženy případné změny v oblasti motivování a stimulování příslušníků HZS.

## 4 VÝSLEDKY

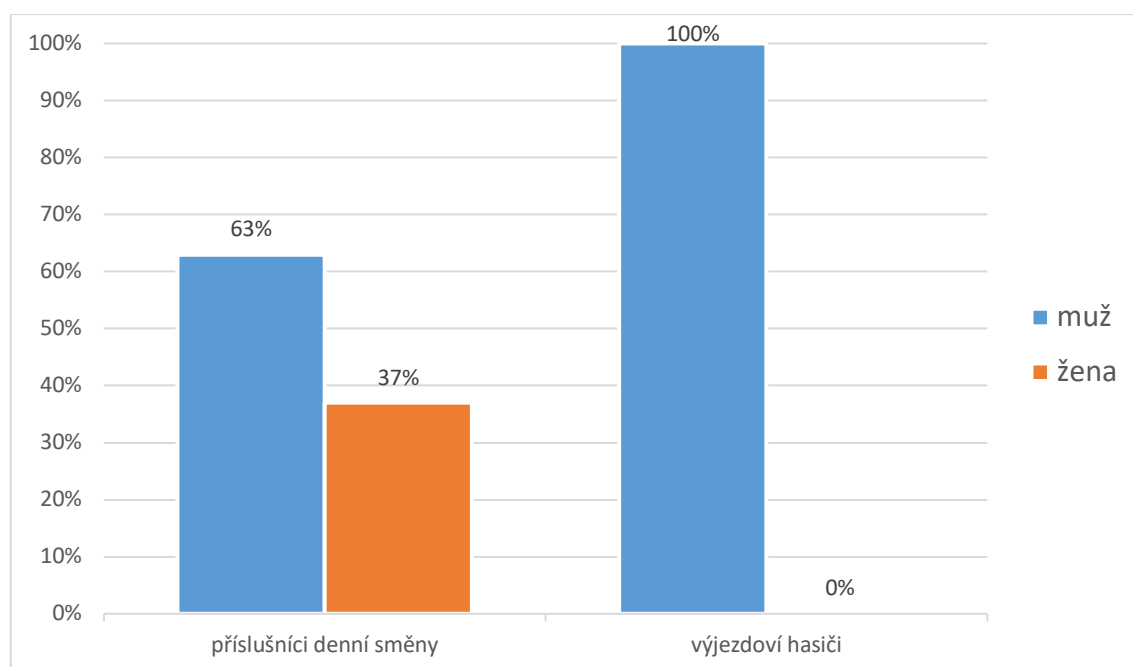
Výsledky z dotazníkového šetření u příslušníků denní směny a ze strukturovaných rozhovorů s profesionálními hasiči jsou znázorněny v přehledných obrázcích níže.

Otázka 1: Pohlaví

Možnosti odpovědí:

- a) muž
- b) žena

Na obrázku 4 je porovnání pohlaví příslušníků.



Obrázek 4 Pohlaví příslušníků

Zdroj: vlastní výzkum

Z příslušníků denní směny dotazník zodpovědělo 63 % mužů a 37 % žen. U výjezdových hasičů pracují pouze muži.

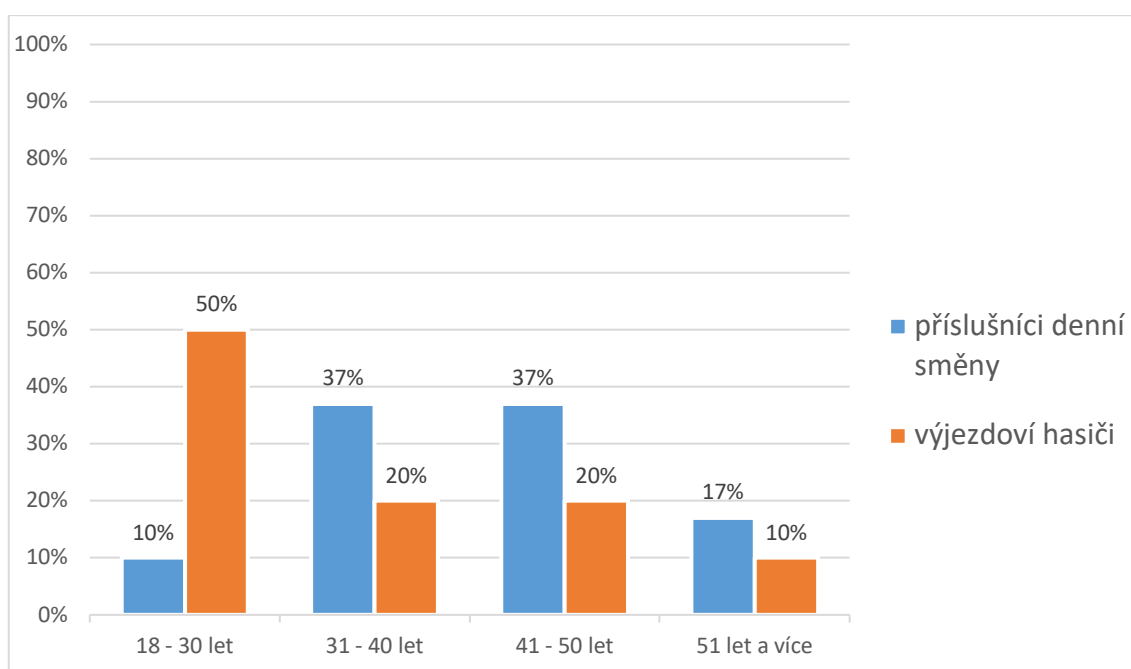


## Otázka 2: Věk

Možnosti odpovědí:

- a) 18 až 30 let
- b) 31 až 40 let
- c) 41 až 50 let
- d) 51 a více

Na obrázku 5 je porovnání věku příslušníků u HZS Jčk.



Obrázek 5 Věk příslušníků

Zdroj: vlastní výzkum

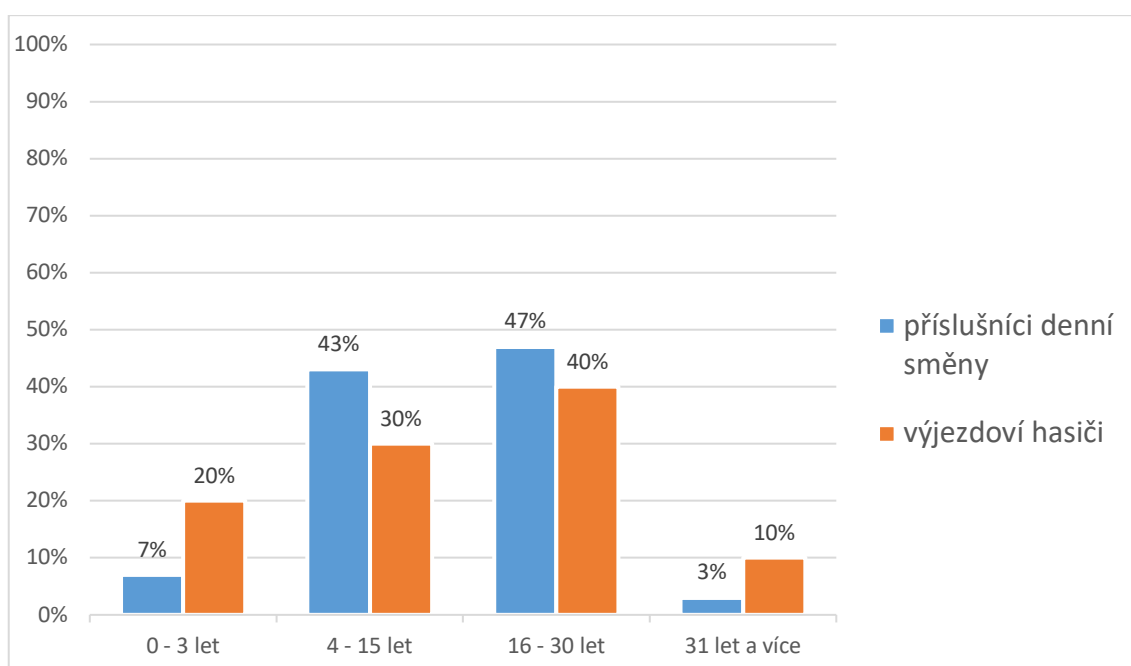
Z příslušníků denní směny jsou nejméně zaměstnaní lidé do 30 let, je jich pouze 10 %. Následně jsou rovnoměrně rozloženy dvě věkové kategorie a to 31 až 40 let a 41 až 50 let. Obě skupiny mají stejný podíl 37 %. Ve věku 51 let a více je zaměstnáno 17 %. U výjezdových hasičů má největší zastoupení tedy 50 % nejmladší věková kategorie v rozmezí 18 až 30 let. Dále jsou rovnoměrně rozloženy věkové skupiny 31 až 40 let a 41 až 50 let po 20 %. Nejmenší početnou skupinou je nejstarší věková skupina a to 10 %.

Otázka 3: Jak dlouho jste zaměstnán/a u HZS Jčk?

Možnosti odpovědí:

- a) 0 až 3 let
- b) 4 až 15 let
- c) 16 až 30 let
- d) 31 let a více

Na obrázku 6 je porovnání délky zaměstnání příslušníků u HZS Jčk.



Obrázek 6 Délka zaměstnání příslušníků u HZS Jčk

Zdroj: vlastní výzkum

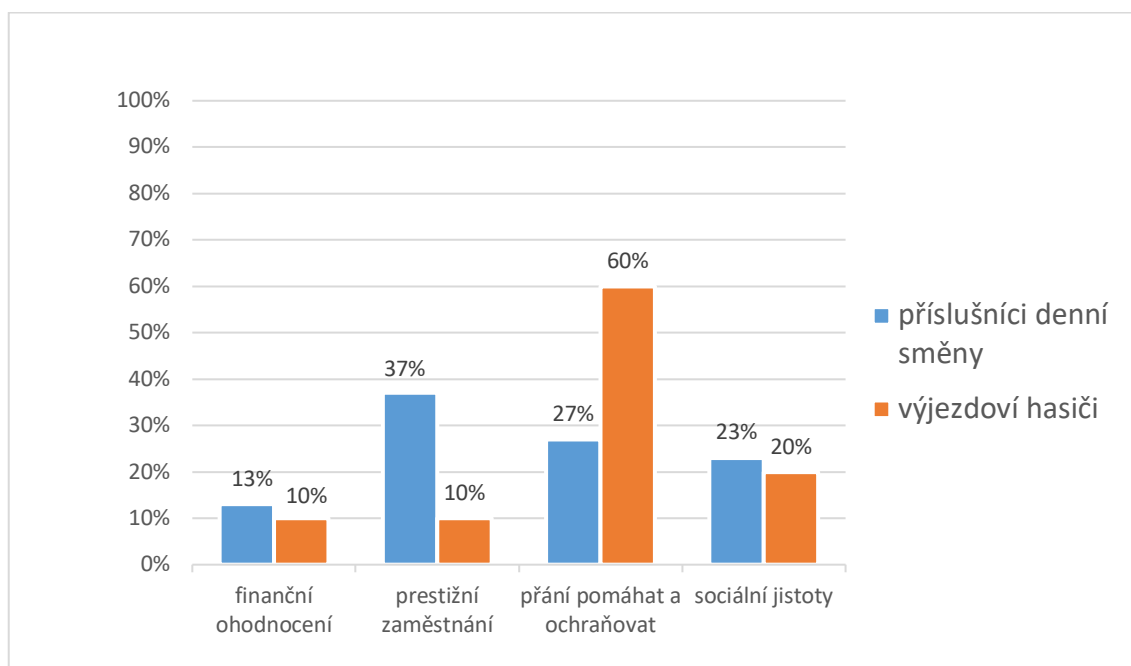
Příslušníci denní směny mají nejdelší dobu působení v rozmezí 16 až 30 let a to ze 47 %. Dále v délce zaměstnání 4 až 15 let ze 43 %, následuje kategorie 0 až 3 roky ze 7 % a nejméně zde pracují 31 let a více ze 3 %. Výjezdoví hasiči jsou nejdéle zaměstnaní v rozmezí 16 až 30 let a to ze 40 %. Následuje doba působení v délce 4 až 15 let v poměru 30 %. Do 3 let je zaměstnáno 20 % výjezdových hasičů a pouze 10 % z nich působí u HZS Jčk 31 let a více.

#### Otázka 4: Proč jste se rozhodl/a pracovat u HZS?

Možnosti odpovědí:

- a) finanční ohodnocení
- b) prestižní zaměstnání
- c) přání pomáhat a ochraňovat
- d) sociální jistoty

Na obrázku 7 jsou porovnány důvody zaměstnání příslušníků u HZS.



Obrázek 7 Důvod zaměstnání příslušníků u HZS

Zdroj: vlastní výzkum

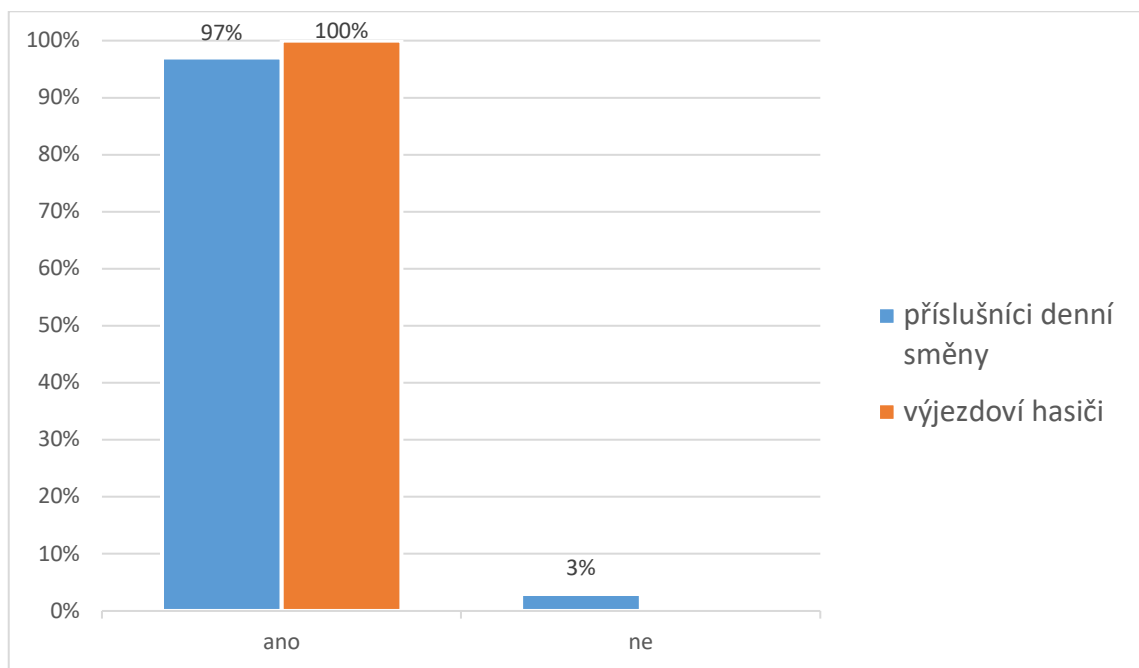
Důvodem zaměstnání u příslušníků denní směny je nejvíce (z 37 %) prestiž zaměstnání, dále je to z 27 % přání pomáhat a ochraňovat. Důvod sociální jistoty si zvolilo 23 % respondentů a finanční ohodnocení 13 %. Výjezdoví hasiči mají nejvíce uvedeno jako důvod zaměstnání (z 60 %) přání pomáhat a ochraňovat. Dalších 20 % z nich uvedlo sociální jistoty. Stejně zastoupení z 10 % mají kategorie finanční ohodnocení a prestižní zaměstnání.

Otázka 5: Doporučil/a byste pracovat v této organizaci své rodině či přátelům?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 8 je znázorněno, zda by příslušníci doporučili pracovat u HZS své rodině či přátelům.



Obrázek 8 Doporučení příslušníků pracovat v této organizaci?

Zdroj: vlastní výzkum

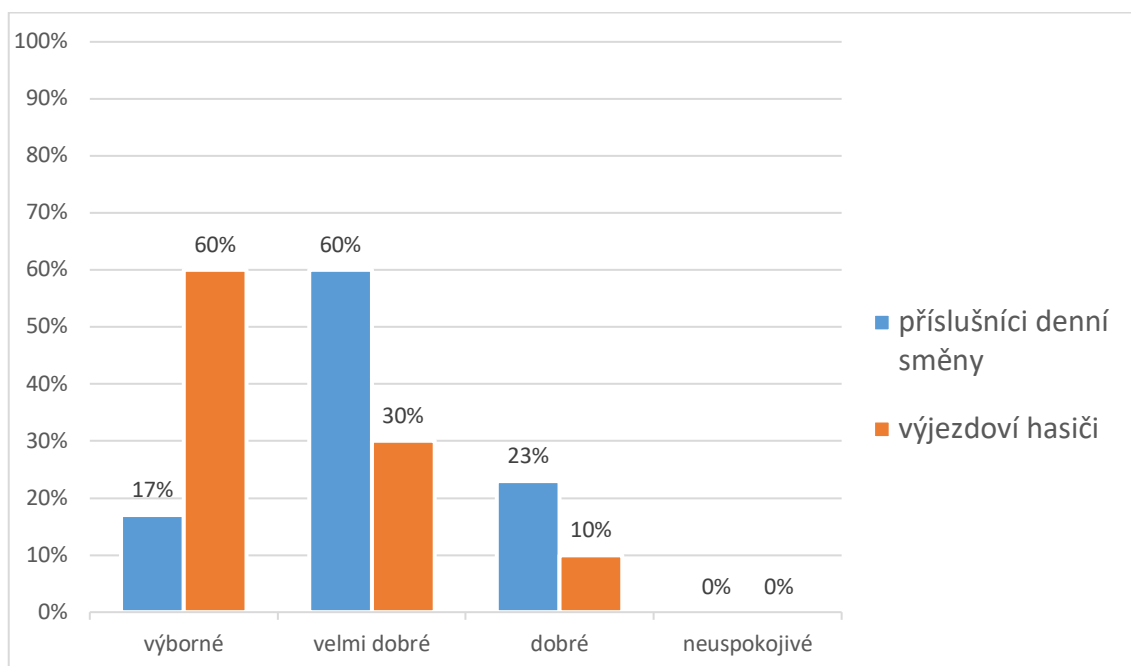
Zřetelná převaha respondentů odpověděla „ano“, u příslušníků denní směny by pouze 3 % práci u HZS nedoporučili. Výjezdoví hasiči by všichni ze 100 % práci u HZS doporučili.

Otázka 6: Jaké jsou pracovní podmínky u HZS Jčk (kolektiv, pracovní vybavení)?

Možnosti odpovědí:

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) neuspokojivé

Na obrázku 9 jsou zhodnoceny pracovní podmínky u HZS Jčk.



Obrázek 9 Pracovní podmínky pro příslušníky u HZS Jčk

Zdroj: vlastní výzkum

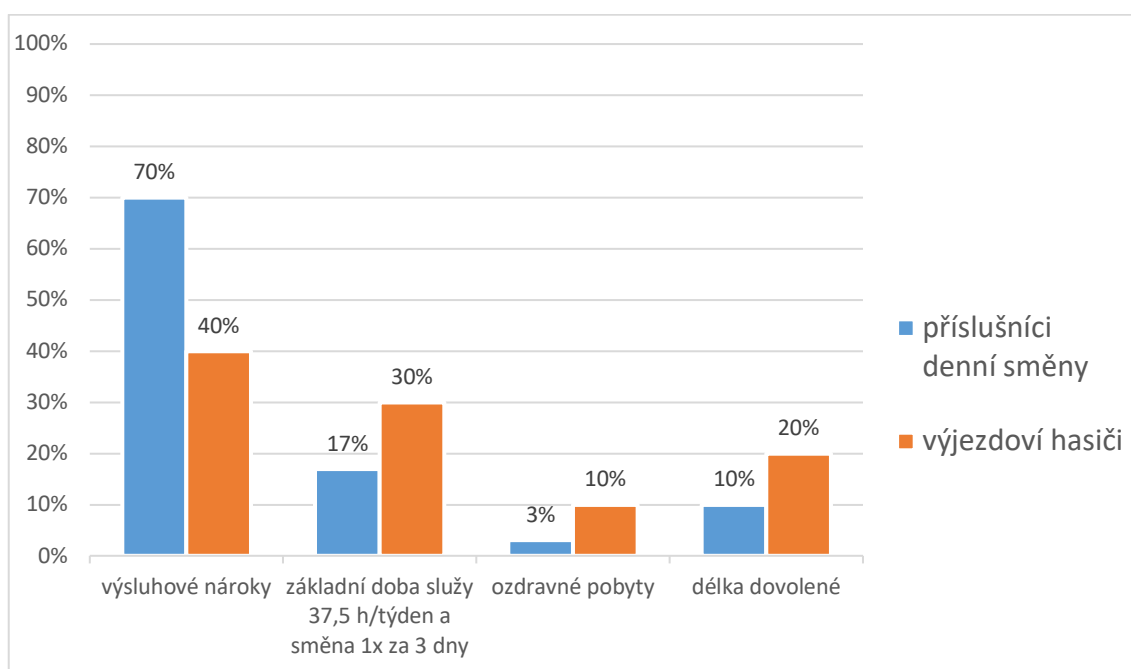
Příslušníci denní směny označují ze 17 % pracovní podmínky za výborné a jako velmi dobré je považuje 60 %. Dobré pracovní podmínky uvedlo 23 % respondentů a nikdo neuvedl neuspokojivé pracovní podmínky. Výjezdoví hasiči považují z 60 % pracovní podmínky za výborné a následně z 30 % za velmi dobré. Pouze 10 % se domnívá, že má dobré pracovní podmínky a nikdo z dotázaných neodpověděl, že by byli neuspokojivé.

Otázka 7: Který z těchto benefitů podle služebního zákona č.361/2003 Sb. Vás nejvíce motivuje?

Možnosti odpovědí:

- a) výsluhové nároky
- b) základní doba služby/směny
- c) ozdravné pobyty
- d) délka dovolené

Na obrázku 10 jsou znázorněny nejvíce motivační benefity dle služebního zákona.



Obrázek 10 Motivační benefity dle služebního zákona

Zdroj: vlastní výzkum

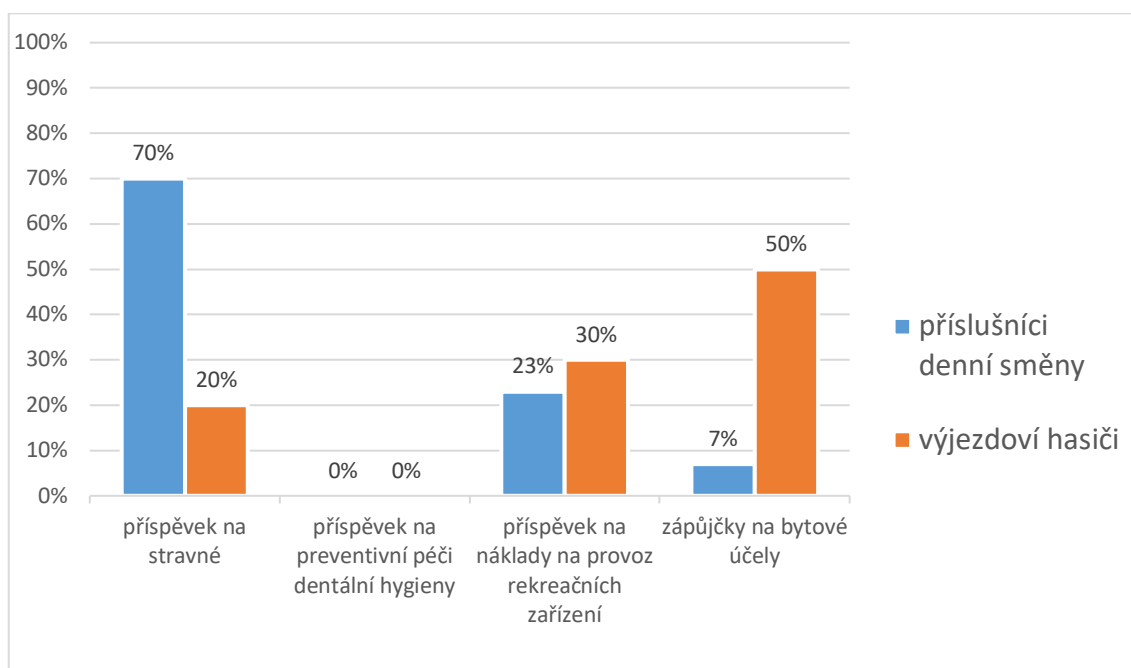
Za největší benefit se dle služebního zákona považují výsluhové nároky a to ze 70 % u příslušníků denní směny a ze 40 % u výjezdových hasičů. Dále příslušníci denní směny uvádějí (ze 17 %) za velký benefit zkrácenou dobu základní služby 37,5 hodiny týdně. Pouze 10 % uvedlo délku dovolené a 3 % ozdravné pobyty. Pro výjezdové hasiče je (z 30 %) nejvíce motivující směna jedenkrát za tři dny. Délka dovolené motivuje 20 % a ozdravné pobyty pouze 10 % z nich.

Otázka 8: Který z těchto dalších benefitů z kolektivní dohody Vás nejvíce motivuje?

Možnosti odpovědí:

- a) příspěvek na stravné
- b) příspěvek na preventivní péči dentální hygieny
- c) příspěvek na náklady na provoz rekreačních zařízení a zápůjčky na bytové účely

Na obrázku 11 jsou porovnány motivační benefity pro příslušníky z kolektivní dohody.



Obrázek 11 Motivační benefity pro příslušníky z kolektivní dohody

Zdroj: vlastní výzkum

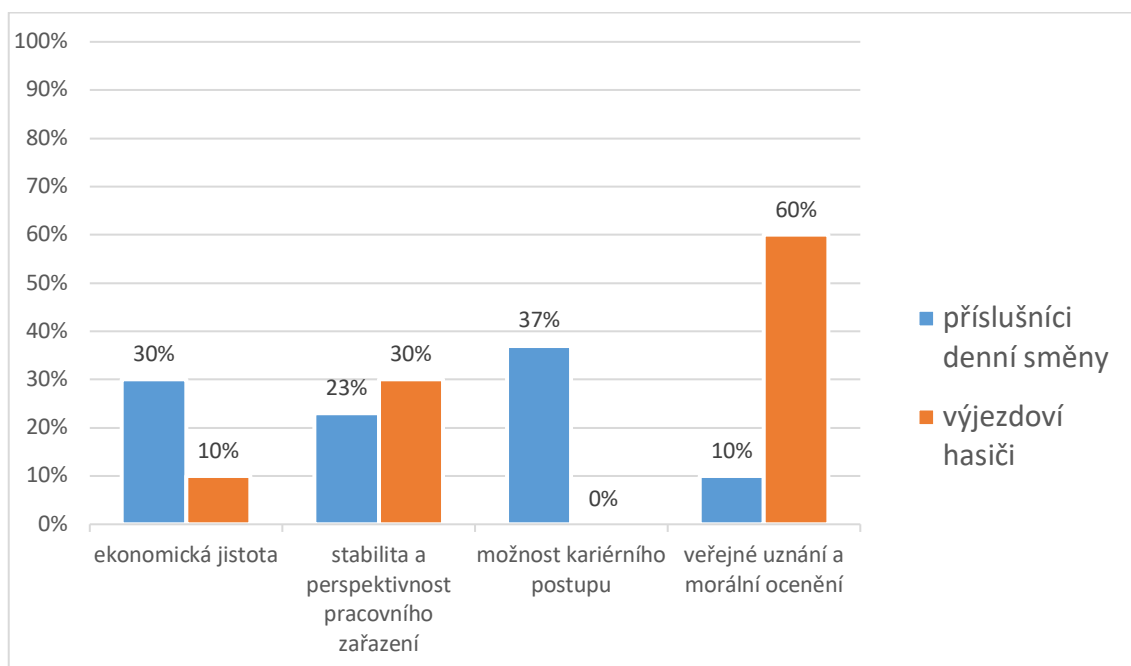
Příslušníci denní směny považují ze 70 % za největší benefit z kolektivní dohody příspěvek na stravné. Odpověď příspěvek na náklady na provoz rekreačních zařízení vybralo 23 % respondentů a zápůjčky na bytové účely jen 7 %. Výjezdové hasiče nejvíce motivují z 50 % zápůjčky na bytové účely. Dále je z 30 % nejvíce motivuje příspěvek na náklady na provoz rekreačních zařízení a z 20 % příspěvek na stravné. Odpověď příspěvek na preventivní péči dentální hygieny nevybral nikdo z obou skupin respondentů.

Otázka 9: Který z těchto stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

Možnosti odpovědí:

- a) ekonomická jistota
- b) stabilita a perspektivnost pracovního zařazení
- c) možnost kariérního postupu
- d) veřejné uznání a morální ocenění.

Na obrázku 12 je porovnána důležitost stimulů příslušníků HZS Jčk.



Obrázek 12 Důležitost stimulů

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce příslušníky denní směny stimuluje z 37 % možnost kariérního postupu. Dále z 30 % ekonomická jistota a z 23 % stabilita a perspektivnost pracovního zařazení. Pouze 10 % považuje za nejvíce stimuluující veřejné uznání a morální ocenění. Výjezdové hasiče především stimuluje z 60 % veřejné uznání a morální ocenění. Následuje z 30 % stabilita a perspektivnost pracovního zařazení a z 10 % ekonomická jistota. Možnost kariérního postupu nevybral nikdo z oslovených.

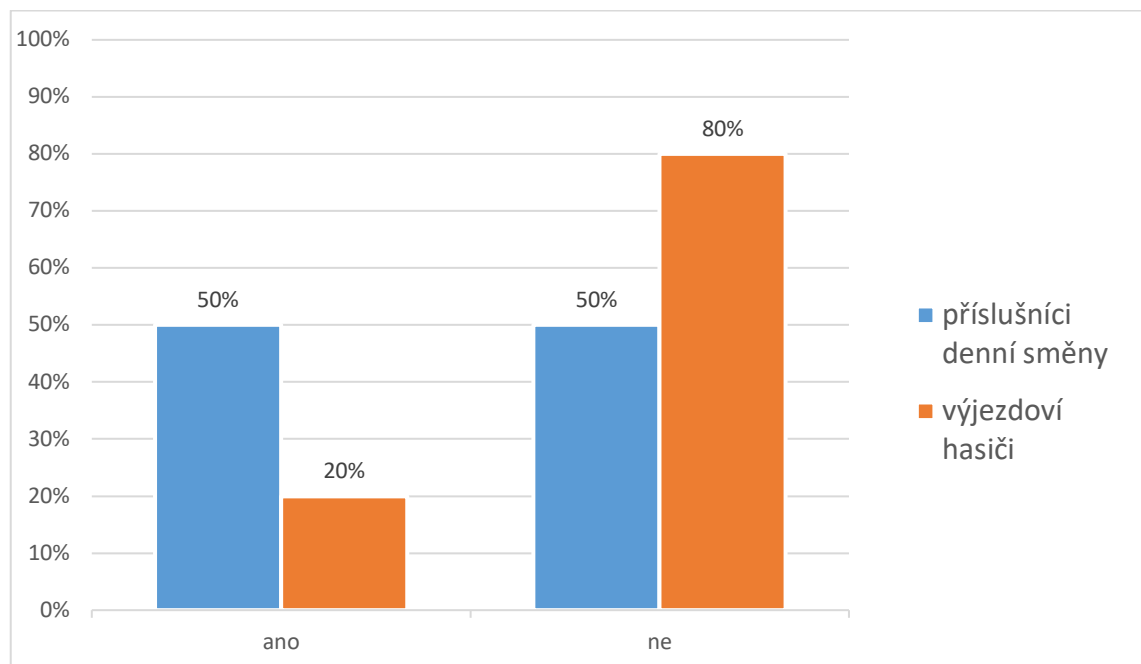


Otázka 10: Je pro Vás důležitá ústní pochvala od nadřízeného více než peněžní jednorázové ohodnocení?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 13 je porovnána důležitost ústní pochvaly od nadřízeného s peněžním jednorázovým ohodnocením.



Obrázek 13 Důležitost ústní pochvaly od nadřízeného oproti peněžnímu jednorázovému ohodnocení

Zdroj: vlastní výzkum

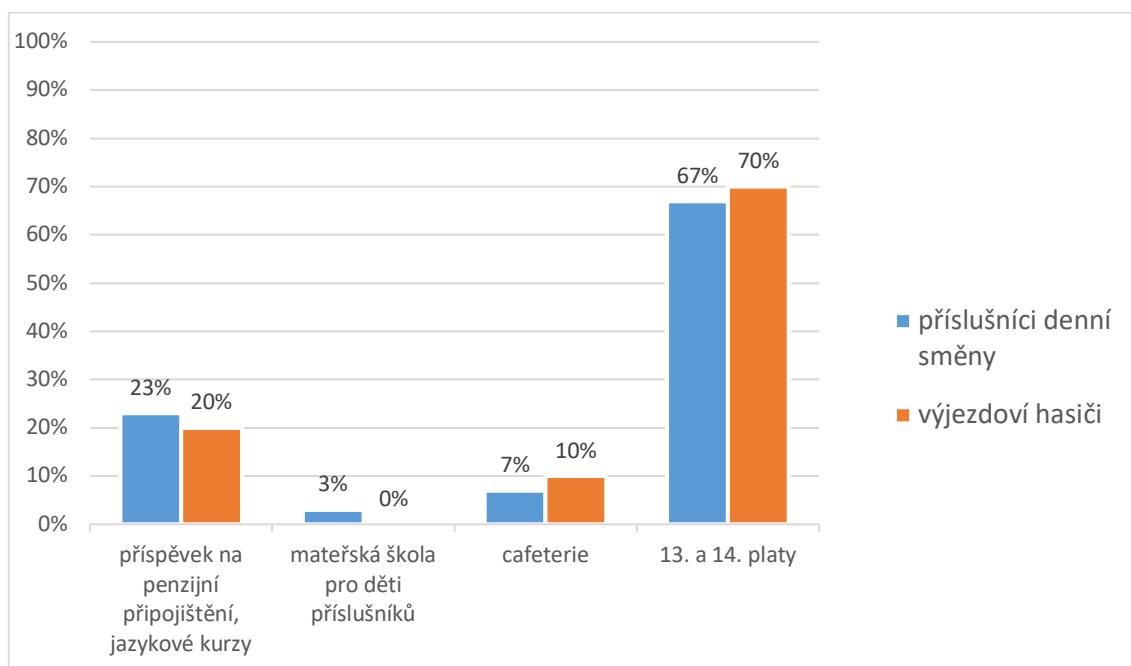
U příslušníků denní směny vyšel výsledek rovnoměrně. Přesně 50 % považuje ústní pochvalu od nadřízeného za více důležitou než peněžní jednorázové ohodnocení a naopak. Pro 80 % výjezdových hasičů je důležitější peněžní jednorázové ohodnocení než ústní pochvala. Ta je důležitá pouze pro 20 % dotázaných.

Otázka 11: Jaké další výhody by podle Vás zvýšili spokojenost příslušníků?

Možnosti odpovědí:

- a) příspěvek na penzijní připojištění a jazykové kurzy
- b) mateřská škola pro děti příslušníků
- c) cafeterie
- d) 13. a 14. platy

Na obrázku 14 jsou znázorněny výhody, které by zvýšili spokojenost příslušníků.



Obrázek 14 Jaké výhody by zvýšili spokojenost příslušníků

Zdroj: vlastní výzkum

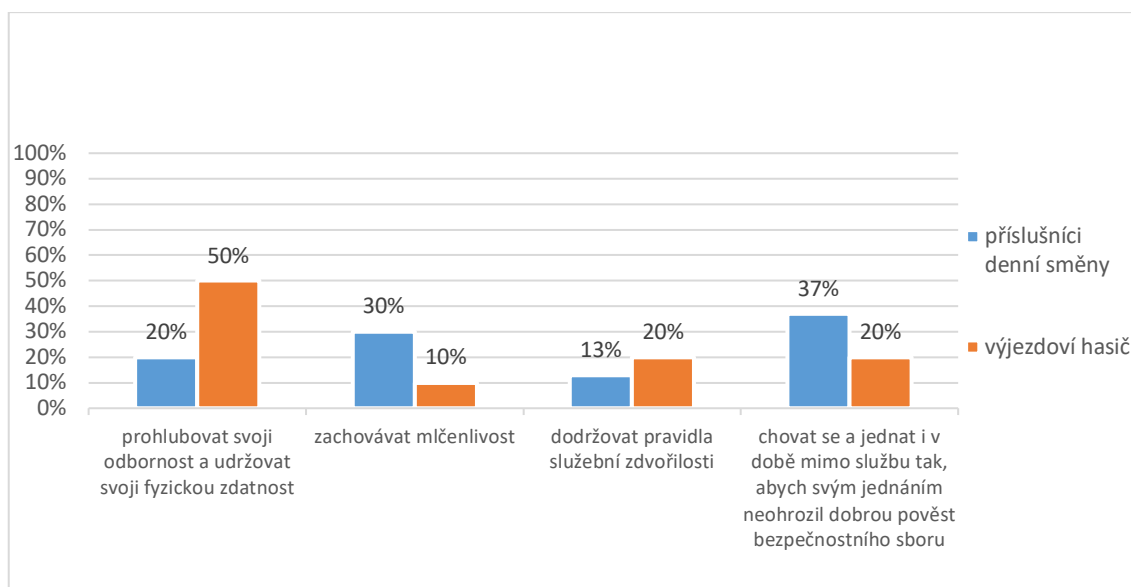
Spokojenost příslušníků denní směny by z 67 % nejvíce zvýšily 13. a 14. platy a následně z 23 % příspěvek na penzijní připojištění a jazykové kurzy. Výhoda cafeterie zaujala pouze 7 % a mateřská škola pro děti jen 3 % respondentů. Výjezdovým hasičům by nejvíce zvýšily spokojenost 13. a 14. platy, a to z velké části 70 %, dále z 20 % příspěvek na penzijní připojištění či jazykové kurzy. Pouze 10 % respondentů by zvýšila spokojenost cafeterie a nikdo neodpověděl mateřskou školu pro děti příslušníků.

Otázka 12: Která z těchto základních povinností příslušníka dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejvíce nepříjemná?

Možnosti odpovědí:

- a) prohlubovat svoji odbornost a udržovat fyzickou zdatnost
- b) zachovávat mlčenlivost
- c) dodržování pravidel služební zdvořilosti
- d) chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozili dobrou pověst bezpečnostního sboru

Na obrázku 15 jsou porovnány nejvíce nepříjemné základní povinnosti příslušníků, které musí dodržovat dle služebního zákona.



Obrázek 15 Nejvíce nepříjemné základní povinnosti příslušníků denní směny dle služebního zákona

Zdroj: vlastní výzkum

Pro 37 % příslušníků denní směny je nejvíce nepříjemné chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozili dobrou pověst bezpečnostního sboru. Pro 30 % z nich je to zachovávat mlčenlivost a pro 20 % prohlubovat svoji odbornost a udržovat fyzickou zdatnost. V poslední řadě pro 13 % z nich je to dodržování pravidel služební zdvořilosti. Pro výjezdové hasiče je z 50 % nejvíce nepříjemné prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost. Povinnosti chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozili dobrou pověst bezpečnostního sboru

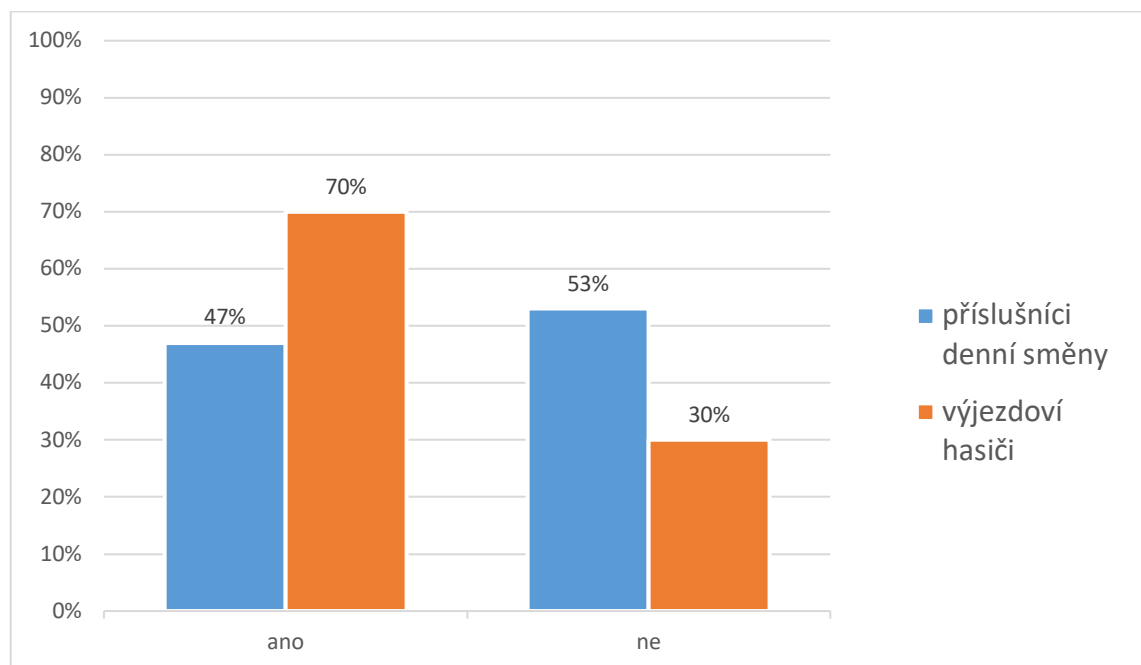
a dodržování pravidel služební zdvořilosti je stejně nepříjemná pro 20 % z nich. Pouze pro 10 % respondentů je nejvíce nepříjemné zachovávat mlčenlivost.

Otázka 13: Jste spokojen/a s způsobem řízení této organizace?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 16 je znázorněna spokojenost příslušníků se způsobem řízení organizace.



Obrázek 16 Spokojenost příslušníků se způsobem řízení organizace

Zdroj: vlastní výzkum

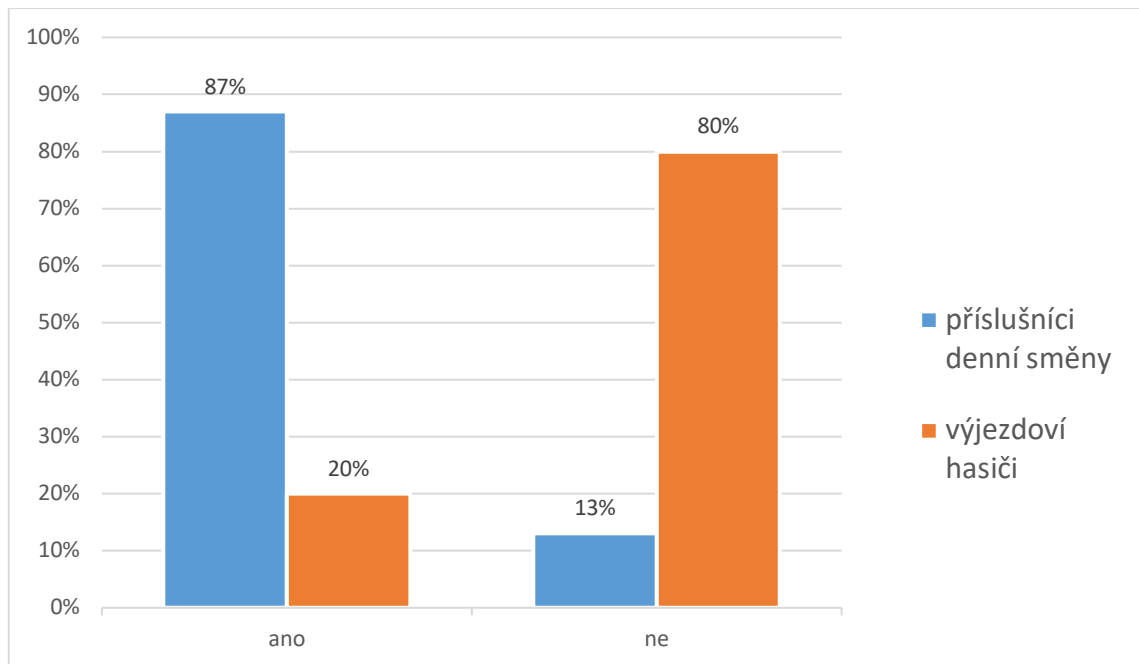
Spokojenost s řízením organizace má 47 % příslušníků denní směny a 53 % je nespokojeno se způsobem řízení. Výjezdoví hasiči jsou ze 70 % spokojeni s řízením organizace a z 30 % jsou nespokojeni.

Otázka 14: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 17 je porovnání spokojenosti příslušníků s finančním ohodnocením.



Obrázek 17 Spokojenost příslušníků s finančním ohodnocením

Zdroj: vlastní výzkum

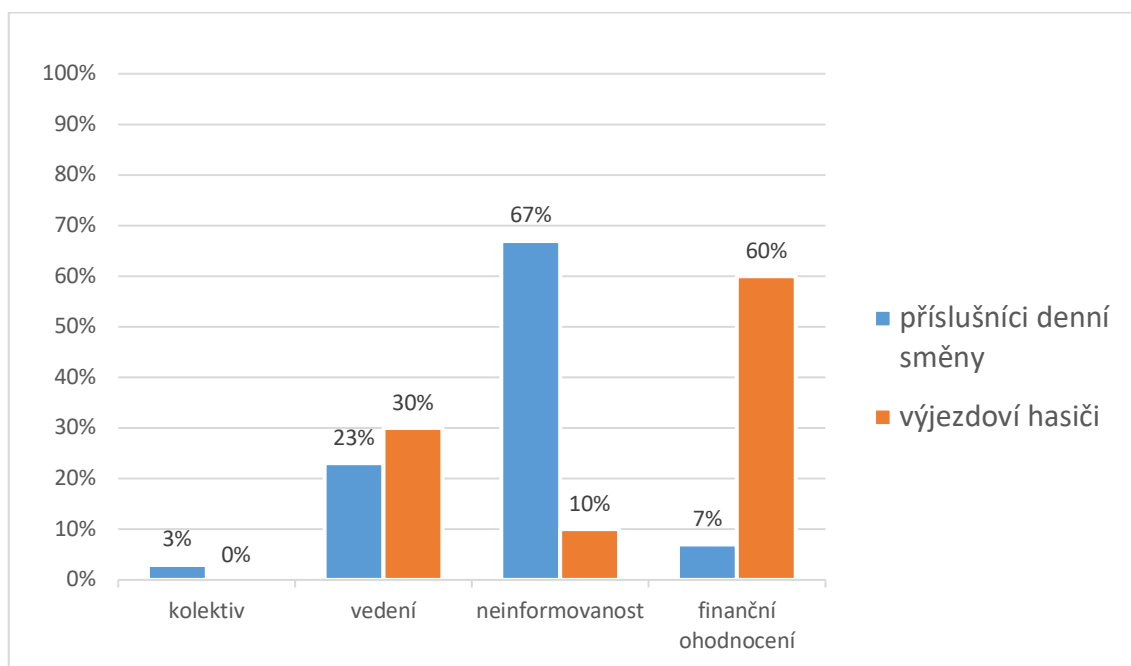
Z výsledků je zřejmé, že příslušníci denní směny jsou z 87 % spokojeni s finančním ohodnocením a pouze 13 % z nich je nespokojeno. Výjezdoví hasiči jsou převážně nespokojeni s finančním ohodnocením a to z 80 %. Spokojeno je pouze 20 % z nich.

Otázka 15: Co Vás v zaměstnání nejvíce demotivuje?

Možnosti odpovědí:

- a) kolektiv
- b) vedení
- c) neinformovanost
- d) finanční ohodnocení

Na obrázku 18 je znázorněno, co příslušníky v zaměstnání nejvíce demotivuje.



Obrázek 18 Demotivací příslušníků v zaměstnání

Zdroj: vlastní výzkum

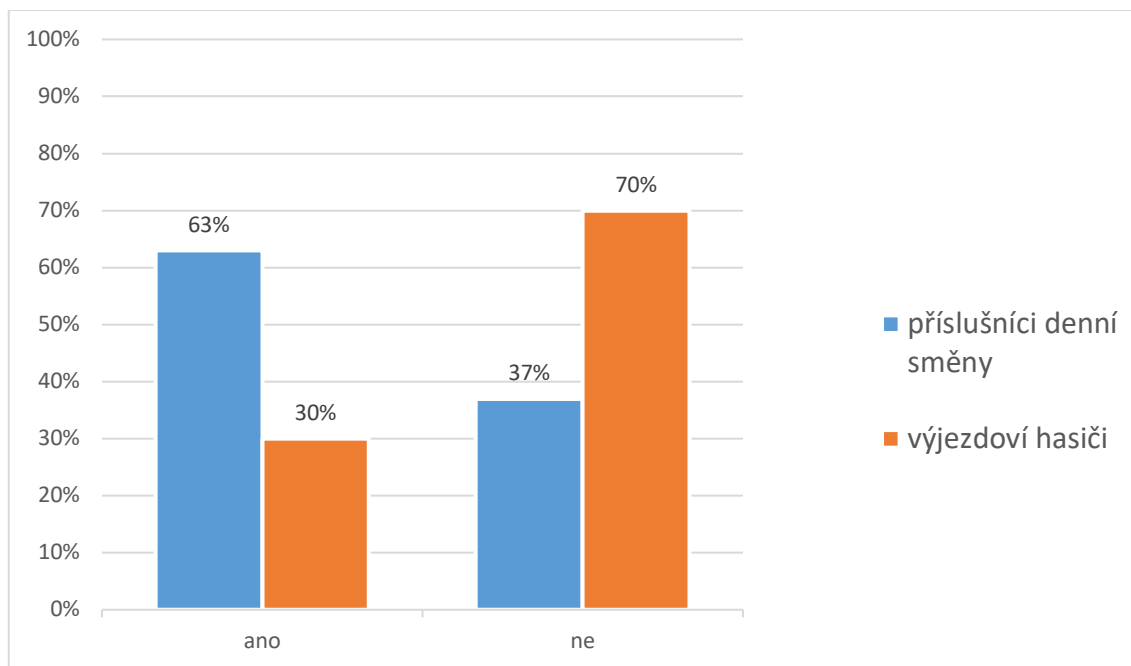
Nejvíce demotivuje v zaměstnání příslušníky denní směny (z 67 %) neinformovanost, následně z 23 % vedení organizace. Pro dalších 7 % z nich je to finanční ohodnocení a pouze pro 3 % kolektiv. Výjezdové hasiče demotivuje z 60 % finanční ohodnocení a z 30 % vedení organizace. Neinformovanost demotivuje pouze 10 % hasičů a nikdo neuvedl kolektiv.

Otázka 16: Usilujete o vyšší pracovní pozici, než kterou momentálně vykonáváte?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 19 je znázorněno, zda příslušníci usilují o vyšší pracovní pozici.



Obrázek 19 Snaha příslušníků o vyšší pracovní pozici

Zdroj: vlastní výzkum

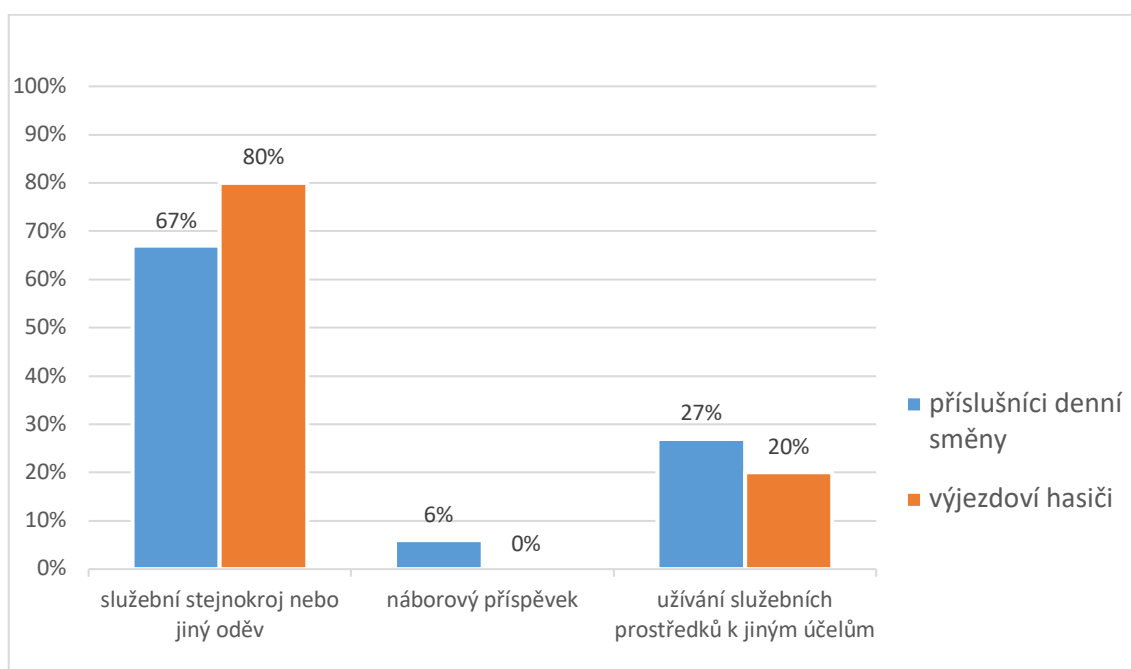
O vyšší pracovní pozici usiluje 63 % příslušníků denní směny a 37 % o ni neusiluje. Výjezdoví hasiči ze 70 % neusilují o vyšší pracovní pozici a pouze 30 % z nich o ni usiluje.

Otázka 17: Jaký z těchto naturálních náležitostí a zvláštních požitků dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejpřínosnější?

Možnosti odpovědí:

- a) služební stejnokroj nebo jiný oděv
- b) náborový příspěvek
- c) užívání služebních prostředků k jiným účelům

Na obrázku 20 jsou znázorněny nejpřínosnější naturální náležitosti a zvláštní požitky dle služebního zákona.



Obrázek 20 Nejpřínosnější naturální náležitosti a zvláštní požitky příslušníků dle služebního zákona

Zdroj: vlastní výzkum

Pro 67 % příslušníků denní směny je nejpřínosnější služební stejnokroj nebo jiný oděv. Dále 27 % považuje užívání služebních prostředků k jiným účelům za nejpřínosnější a nejméně 6 % uvedlo náborový příspěvek. Výjezdoví hasiči mají taktéž z 80 % nejpřínosnější služební stejnokroj nebo jiný oděv a 20 % z nich užívání služebních prostředků k jiným účelům. Nikdo nevybral odpověď náborový příspěvek.

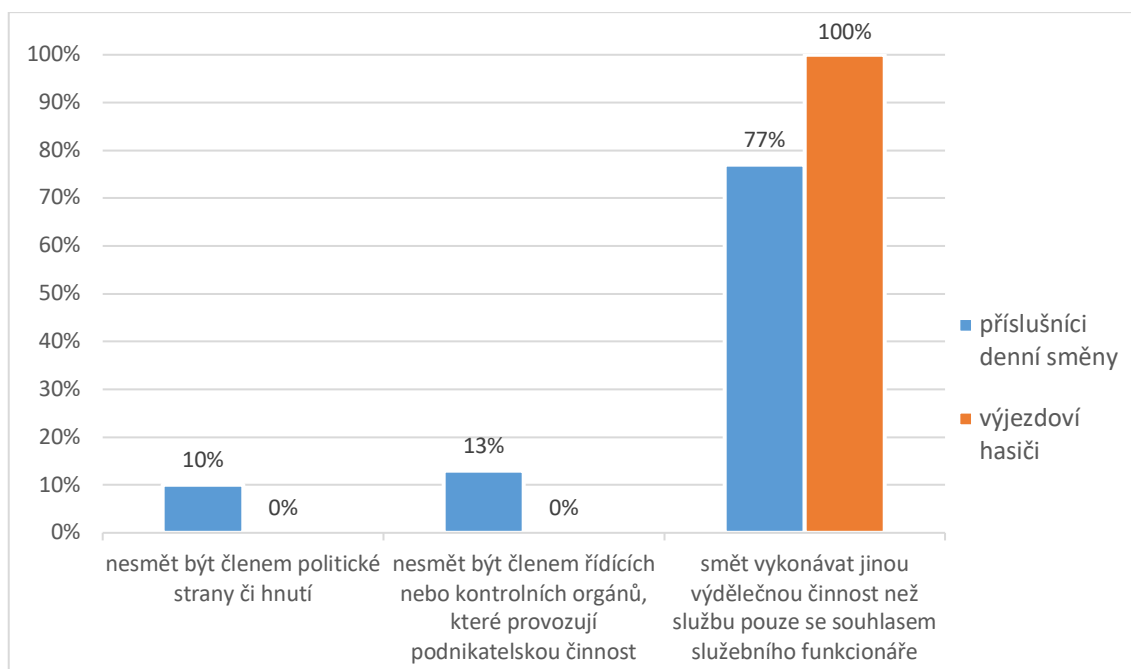


Otázka 18: Které z těchto omezení práv příslušníka dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejvíce obtěžující?

Možnosti odpovědí:

- a) nesmět být členem politické strany či hnutí
- b) nesmět být členem řídicích nebo kontrolních orgánů, které provozují podnikatelskou činnost
- c) smět vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu pouze se souhlasem služebního funkcionáře

Na obrázku 21 je vyhodnocení nejvíce obtěžujících práv příslušníků dle služebního zákona.



Obrázek 21 Nejvíce obtěžující omezení práv příslušníků dle služebního zákona

Zdroj: vlastní výzkum

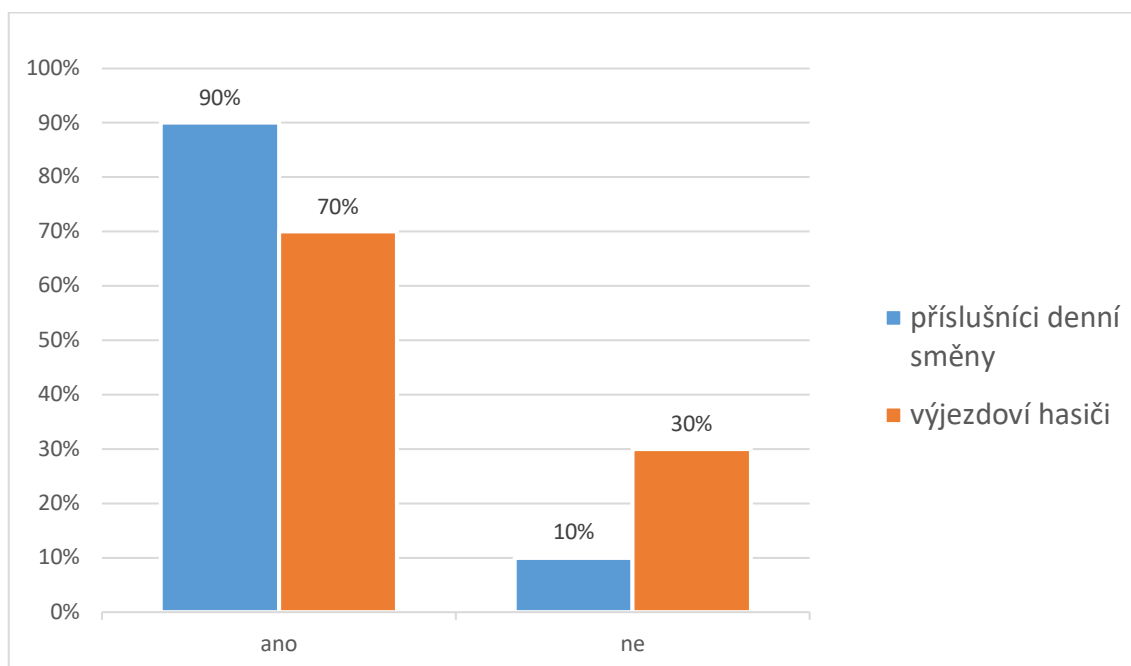
Nejvíce omezuje příslušníky denní směny (ze 77 %) nesmět vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu. Dále ze 13 %, že nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů, které provozují podnikatelskou činnost. Pouze 10 % respondentů omezuje povinnost nesmět být členem politické strany či hnutí. Výjezdové hasiče zcela jasně ze 100 % nejvíce omezuje nesmět vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu.

Otázka 19: Jste spokojeni s benefity, které jsou stanoveny služebním zákonem č. 361/2003 Sb.?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 22 je znázorněna spokojenost příslušníků denní směny s benefity dle služebního zákona.



Obrázek 22 Spokojenost příslušníků s benefity stanovených služebním zákonem

Zdroj: vlastní výzkum

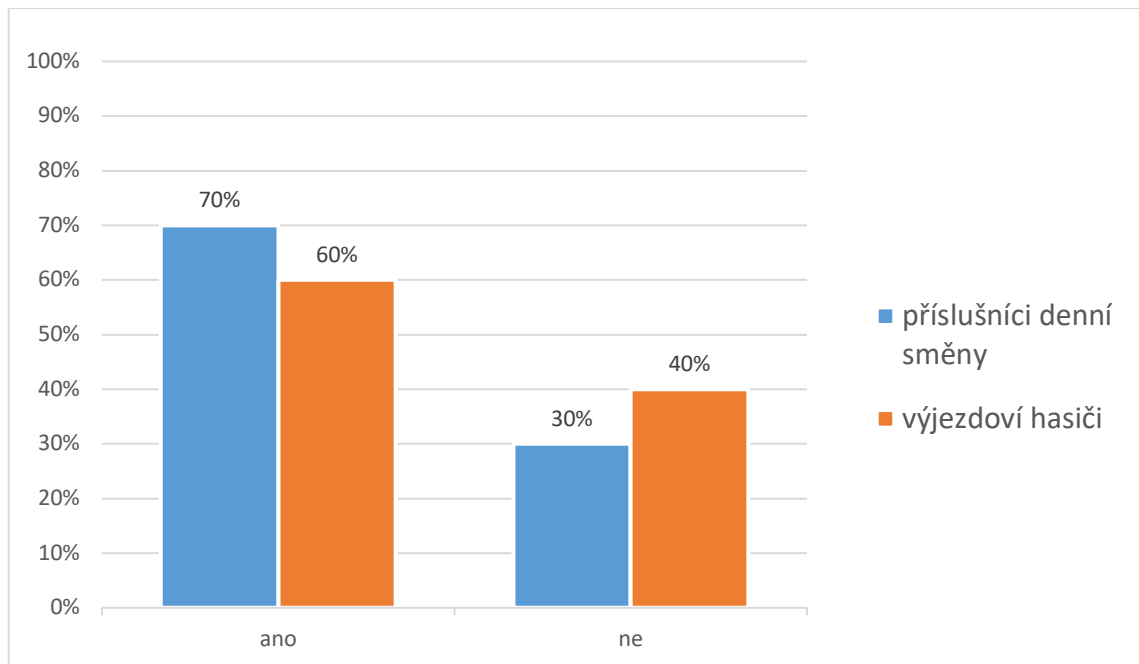
Příslušníci denní směny jsou z 90 % spokojeni s benefity, které jsou stanoveny služebním zákonem, pouze 10 % dotázaných je nespokojeno. Většina výjezdových hasičů (a to 70 %) je spokojena s benefity, které jsou stanoveny služebním zákonem, pouze 30 % oslovených je nespokojeno.

Otázka 20: Jste spokojeni s benefity, které umožňuje kolektivní dohoda?

Možnosti odpovědí:

- a) ano
- b) ne

Na obrázku 23 je porovnána spokojenost příslušníků s benefity dle kolektivní dohody.



Obrázek 23 Spokojenost příslušníků s benefity dle kolektivní dohody

Zdroj: vlastní výzkum

Příslušníci denní směny jsou s benefity z kolektivní dohody ze 70 % spokojeni a z 30 % jsou nespokojeni. Výjezdoví hasiči jsou z 60 % spokojeni a ze 40 % nespokojeni s benefity z kolektivní dohody.

## 5 DISKUSE

U první otázky, která je spíše informativní, bylo u příslušníků denní směny z výsledků zjištěno, že ženy mají menší zastoupení než muži. Je jich méně, neboť tomu odpovídá povaha práce. Ženy zde pracují především na administrativních pozicích a zajišťují veškerou agendu, která je uložena zákony, jako jsou např. zákon č. 320/2015 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky, zákon č. 230/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví zákon nebo vyhláška č. 246/2001 Sb. o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru. Pracují zde i na vyšších pozicích jako je vedoucí oddělení, a tedy i ony se podílejí částečně na řízení svých zaměstnanců. Pohlaví u příslušníků s nerovnoměrně rozvrženou dobou služby nebylo záměrně řešeno. Důvodem, proč nejsou ženy přijímány na pozici výjezdových hasičů, je fakt, že podle zákoníku práce není umožněno ženám v kombinaci s použitím dýchacího přístroje zvedat těžká břemena. Je také důležité brát v potaz zázemí v podobě šaten, sprch a sociálních zařízení, které by muselo být pro ženy kompletně zařízeno. Dle mého názoru by se rovněž žena ve společnosti mužů necítila příliš komfortně a v opačném případě by muži nemuseli přítomnosti ženy na pracovišti akceptovat.

U druhé otázky, která je také spíše informativního charakteru, je zřetelné, že největší zastoupení mají u příslušníků denní směny zaměstnanci ve dvou věkových kategoriích, a to 31 až 40 let a 41 až 50 let. Na tyto pozice se příliš často nepřijímají noví zaměstnanci a jsou spíše drženi současnými několikaletými stálými zaměstnanci a tomu odpovídá i věk. Velmi se přijímalo v posledních letech u výjezdových hasičů. Z toho důvodu má největší zastoupení věková kategorie do 30 let.

Výsledky třetí otázky, která se týkala délky zaměstnání příslušníků denní směny, potvrzují, že přijímání nových zaměstnanců není časté. Z tohoto důvodu má největší zastoupení délka zaměstnání 18 až 30 let. Kdežto u výjezdových hasičů jsou výsledky odlišné. Jak už bylo zmíněno, v posledních letech se zde častěji přijímalo a z toho důvodu mají poloviční zastoupení hasiči s kratší délkou zaměstnání do 15 let.

U čtvrté otázky byly výsledky důvodů pro práci u HZS odlišné. Příslušníci denní směny se zde rozhodli pracovat především kvůli prestiži zaměstnání a dále protože si přejí pomáhat a ochraňovat. Mezi veřejností je HZS více oblíbený než jiné složky bezpečnostních sborů, a to mu dává určitou prestiž. Výjezdoví hasiči z nadpoloviční

většiny uvedli, že samozřejmě kvůli přání pomáhat a ochraňovat pracují u HZS. Toto je pravý smysl a náplň jejich práce. Další důvody jako sociální jistoty a finanční ohodnocení si nevybralo jako důvod příliš zaměstnanců, neboť i u HZS jakožto u organizační složky státu se může kdykoliv začít snižovat početní stav zaměstnanců, např. pokud nastane ekonomická krize a dále platy jsou zde dány tarifně, nikoliv na základě zisků jako u soukromých firem.

Téměř všichni příslušníci denní i výjezdoví, se u páté otázky shodli, že by doporučili pracovat někomu jinému u HZS. Klíčovou roli v dnešní době hrají sociální jistoty, stabilní finanční ohodnocení, jistota pravidelné mzdy bez zpoždění. Celkově je na HZS v široké veřejnosti nahlíženo velice kladně. Šestá otázka, zjišťovala pracovní podmínky týkající se jak vybavení, tak i kolektivu. U HZS jsou převážně výborné až velmi dobré. Na výborných podmínkách se obě skupiny výzkumu shodly stejně z 60 %. Za velmi dobré je označili příslušníci denní směny z 23 % a výjezdoví hasiči z 30 %. Velkou výhodou oproti soukromým korporacím, které využívají open office jsou samostatné kanceláře, kde jsou zaměstnanci maximálně po třech lidech. To jim umožňuje klid na práci a soukromí. Pracovní vybavení je také pravidelně obměňováno a není zastaralé. Díky velmi nízké fluktuaci se zaměstnanci se cítí v kolektivu spokojeně, jsou na sebe zvyklí a je dbáno na jejich spokojenost. Výjezdoví hasiči mají také kvalitní pracovní vybavení na stanicích. To je ovlivněno zejména dobrou hospodářskou finanční situací v minulých letech, kde docházelo postupně k obměně starého vybavení. Ve chvílích, kdy nejsou u zásahu a jsou v tzv. organizačním řízení, mohou si rovněž odpočinout u sledování televize, v sauně, v posilovně a pracovat na své fyzické kondici.

Další sedmá otázka se týkala benefitů dle služebního zákona. Všichni příslušníci musejí dodržovat služební zákon. Tento zákon platí i pro zaměstnavatele, tedy HZS. Nejvíce motivující jsou především výsluhové nároky a doba služby jak pro příslušníky denní směny, tak pro výjezdové hasiče, kteří pracují na směny. Výsluhové nároky motivují příslušníky hlavně z toho důvodu, že mohou odejít již po 15 letech od HZS a dostanou výsluhu. Není jednoduché pracovat do 65 let jako hasič a udržovat si fyzickou kondici. Z tohoto důvodu se domnívám, že výsluhové nároky by měly hasičům i nadále zůstat a být nedílnou součástí benefitů u HZS. Doba služby jednou za 3 dny je také pro hasiče vítaná.

Nejsou-li u náročného zásahu, mohou se v následujících volných dvou dnech naplno věnovat rodině, koníčkům ale i brigádám. Pracovní doba je u příslušníků denní směny

výhodná, nejen svojí délkou ale i variabilitou. Zvláště pro ženy, které pečují o malé děti školkou i školou povinné, je pružná doba služby v rozmezí 8:30 hod až 13:30 hod obrovským benefitem.

Kolektivní dohoda má několik benefitů a je určitým nástrojem motivace zaměstnanců. V osmé otázce bylo zjištěno, že za největší benefit se považuje u příslušníků denní směny příspěvek na stravné ve formě stravenky a příspěvek na náklady na provoz rekreačních zařízení. Jelikož HZS Jčk nedisponuje dotovaným závodním stravováním je zachování benefitu ve formě stravenek důležité. Výjezdoví hasiči mají zcela jiné priority v těchto benefitech. Z poloviny je motivují bezúročné zápůjčky na bytové účely. Nastoupí-li mladý hasič po škole k HZS, jeho finanční ohodnocení není příliš vysoké. Především první roky je základní tarifní plat nízký a až po několika odpracovaných letech, se jeho finanční ohodnocení zlepšuje. Pokud chce založit rodinu a postavit se na vlastní nohy, je téměř nezbytné si půjčit finanční prostředky.

U deváté otázky je přehledně vidět rozdíl mezi nejvíce důležitými stimuly u obou výzkumných skupin. Příslušníky denní směny nejvíce stimuluje možnost kariérního postupu a ekonomická jistota. U výjezdových hasičů se jedná hlavně o veřejné uznání a morální ocenění, což je důležitým stimulem, jak uvádí Pauknerová (2006). Možnost kariérního postupu u výjezdových hasičů nestimuluje nikoho. Příslušníci denní směny na administrativních pozicích mají mnoho možností, kam postoupit, kdežto výjezdoví hasiči, kteří se rozhodli dělat naplno práci hasiče, nemají potřebu kariérního růstu a hlásit se na vyšší administrativní pozice. Většina z nich je ráda, že jejich práce není stereotypní, je různorodá, nikdy neví, co je v den služby může čekat za mimořádnou událost a také jim vyhovuje režim služby. Velmi je stimuluje stabilita a perspektivnost pracovního zařazení. To může být dáno tím, že jako výjezdoví hasiči mají téměř 100% jistotu, že se nebude na těchto pozicích, ani při ekonomické krizi propouštět. Když už by došlo na propouštění příslušníků, jistě by došlo dříve na příslušníky denní směny, než na výjezdové hasiče.

Ústní pochvala od nadřízeného je u příslušníků denní směny z poloviny stejně důležitá jako jednorázové peněžní ohodnocení. Každý člověk potřebuje motivovat jinak, jak již bylo vysvětleno v teoretické části. Někdo uvítá podle Urbana (2010) za dobře odvedenou práci raději pochvalu, a to považuje za svůj úspěch, někdo naopak nepotřebuje pochvalná slova a je pro něj důležité peněžní ohodnocení. Díky těmto informacím o svých

podřízených získává nadřazený klíč k jejich stimulaci. Výjezdoví hasiči raději uvítají peněžní ohodnocení než ústní pochvalu. Vzhledem k tomu, že práce výjezdových hasičů je viditelná na první pohled při každé události a slova poděkování a chvály jsou na jejich adresy slyšet denně, ocení proto spíše finanční ohodnocení. Oproti tomu práce příslušníků denní směny tak viditelná není. Je však také dosti náročná, a to i po psychické stránce. Možná právě proto tato skupina respondentů potřebuje častěji slyšet pochvalu. Jak zmiňuje Rychtaříková (2008), pochvala je efektivním nástrojem motivace a je především zdarma. Bohužel si široká veřejnost ani neuvědomuje, že za výjezdovými hasiči stojí velký počet příslušníků denní směny, kteří vykonávají potřebnou administrativu. Díky velice zatížené byrokracii státu se počet administrativních pracovníků stále navyšuje.

Spokojenost denních i výjezdových příslušníků by zvýšily dle výsledků z jedenácté otázky 13. a 14. platy a příspěvek na penzijní připojištění či jazykové kurzy. Bohužel tyto platy nejsou dané zákonem, a proto na ně nemají příslušníci nárok. I kdyby se vedení organizace přiklonilo k tomuto benefitu, nejsou na to ve státním rozpočtu plánované finance a vzhledem k aktuální pandemické situaci, která zřejmě pohne i s ekonomickou stabilitou ČR, to nebude možné. Příspěvek na penzijní připojištění by teoreticky mohl být zaveden z příspěvku FKSP. Jazykové kurzy by ocenilo mnoho příslušníků, ale protože je většinou k vykonávané práci nepotřebují, nejsou jim zpravidla umožněny.

Při zabývání se problematikou, co je nejvíce pro příslušníky nepříjemné dle služebního zákona, byly odpovědi u dvanácté otázky značně rozdílné. Příslušníci denní směny nejvíce vybírali odpověď „chovat se a jednat i v době mimo službu tak, aby svým jednáním neohrozili dobrou pověst bezpečnostního sboru“. Toto tvrzení je naprosto pochopitelné. Dobrou pověst bezpečnostního sboru je možné ohrozit prakticky kdykoliv. Ať už se jedná o nevhodné vystupování na veřejnosti, obyčejný sousedský spor či nevhodně sdílené video na sociálních sítích. Jestliže mají příslušníci oblečený služební stejnokroj, jsou pod větším drobnohledem veřejnosti. Při jakémkoliv jejich pochybení jsou řešeni příslušným služebním funkcionářem. Dalším problémem je zachování mlčenlivosti. Zvláště výjezdoví hasiči musí zachovat mlčenlivost o skutečnostech týkajících se provedení zásahu. Někteří příslušníci denní směny přicházející do styku s citlivými informacemi, musí mít navíc bezpečnostní prověrku. Prohlubování odbornosti a udržování fyzické zdatnosti je pro výjezdové hasiče nejvíce nepříjemné. Na tuto skupinu respondentů jsou kladeny vyšší nároky než na příslušníky denní směny. Co se týče fyzické zdatnosti, tak výjezdoví hasiči musejí být přezkoušeni každý rok a podle

přísnějších kritérií. Starším hasičům může fyzické přezkoušení dělat jistě větší problém, než jejich mladším kolegům. Příslušníci denní směny jsou přezkušováni jednou za dva roky, a protože vykonávají administrativu, jsou na ně kladeny menší nároky. To je pravděpodobně důvodem, proč denním příslušníkům tolik nevádí udržování fyzické zdatnosti. Prohlubování odbornosti je rovněž problémem spíše pro výjezdové hasiče. Ti se totiž musí každý rok účastnit pravidelného přezkoušení, které jejich odbornost ověří. Pakliže ověření nedopadne dobře, musí od sboru odejít. Věkově starším hasičům také může dělat problém moderní technika, v jejímž užívání se musejí všichni pravidelně školit. U příslušníků denní směny se toto přezkoušení nekoná. Z tohoto je patrná větší obava výjezdových hasičů. Dodržovat pravidla služební zdvořilosti je také pro několik dotazovaných nepříjemné. V každé organizaci či společnosti se najde jedinec, který je více konfliktní než ostatní. Dojde-li k eventuálnímu sporu, je toto pravidlo snadno porušeno.

Spokojenost s řízením organizace má také vliv na motivaci, jak zmiňuje Pauknerová (2012). U třinácté otázky byly odpovědi u obou skupin respondentů odlišné. Přesto je více těch, kteří spokojeni nejsou. Dalo by se to vysvětlit tím, že některé kroky, ať už nařízené Ministerstvem vnitra ČR, Generálním ředitelstvím HZS či krajského vedení jsou občas náhlé, nelogické, nespravedlivé. Nutno ovšem podotknout, že 47 % respondentů z denní směny spokojeno je. Domnívám se, že tato skupina dotazovaných je spokojena z důvodů osobního přístupu a rovněž přístupu týkajících se řešení osobních problémů. Pro mnohé z respondentů může být výhodou jasné a srozumitelné zadání pracovního úkonu.

U čtrnácté otázky, která se zabývá spokojeností s finančním ohodnocením, byly obě skupiny respondentů naprosto odlišného názoru. Dotazovaní příslušníci denní směny, kteří jsou v tarifních třídách 6 až 9, jsou z velké části spokojeni. Myslím si, že malá skupina respondentů, která je nespokojena, odpověděla právě z toho důvodu, že jsou u HZS zaměstnaní krátce, a tudíž nemají osobní ohodnocení. Mají rovněž krátkou dobu praxe tedy nižší tarif dle tarifních tříd. Jak je zmíněno na začátku této kapitoly, v posledních letech bylo k HZS přijato značné množství nových příslušníků, především výjezdových hasičů. Z respondentů, kteří se zúčastnili strukturovaného rozhovoru, to bylo celkem 50 %. Výjezdoví hasiči s finančním ohodnocením spokojeni nejsou. Nově přijatí hasiči jsou po přijetí ke sboru zařazeni do 2. tarifní třídy a po získání odborné způsobilosti jsou zařazeni do 3. tarifní třídy. Období, než dojde ke zvýšení tarifní třídy,



může trvat až rok. Z mého pohledu je celkové finanční ohodnocení zvláště u nově přijatých hasičů velmi nízké a vůči povinnostem, které jsou na ně kladeny zcela podhodnocené.

Dle výsledků patnácté otázky nejvíce demotivuje příslušníky denní směny v práci neinformovanost. Domnívám se, že včasná informovanost patří k základním komunikačním vlastnostem. Je důležitým aspektem pro efektivitu práce a celkovou pohodu na pracovišti. Výjezdové hasiče demotivuje finanční ohodnocení, jak již bylo zmíněno výše u vyhodnocení čtrnácté otázky.

Při zjišťování, zda příslušníci denní směny usilují o vyšší pozici, než kterou aktuálně vykonávají, (otázka šestnáct) odpověděli převážně ano. Domnívám se, že velkou roli hraje finanční ohodnocení, neboť kariérní postup vždy znamená i vyšší tarifní třídu. Tím se zvyšuje plat, odchodné ale i výsluhové nároky. Samozřejmě mnoho zaměstnanců usiluje o vyšší pozici nejen kvůli financím, ale i pro vyšší uznání či respekt. Mnozí příslušníci jsou také ambiciózní a touží po vyšší hodnosti a moci rozhodovat. Oproti tomu výjezdoví hasiči o vyšší pracovní pozice spíše neusilují. Nejen, že u nich není tolik možností kariérního postupu, jako u příslušníků denní směny, ale pokud se rozhodli stát hasičem, chtějí toto povolání vykonávat bez jiných kariérních ambicí. Samozřejmě i oni mají určité možnosti kariérního posunu jako je např. technik, velitel družstva nebo velitel čety.

Všichni příslušníci mají nárok dle služebního zákona na naturální náležitosti. Podle výsledků sedmnácté otázky je pro obě skupiny nejvíce přínosný služební stejnokroj nebo jiný oděv. Každý příslušník získává v průběhu let tzv. body, za které si může pořídit výstrojní součástky od slavnostnějších po pracovní. Získává je dle svého zařazení, podle Pokynu pro jednotný postup pro poskytování naturálních náležitostí potřebných pro výkon služby příslušníků HZS Jčk (2021). Oděvy jsou z kvalitního materiálu a není potřeba častá obměna. Domnívám se, že nárok na naturální náležitosti ušetří mnohým příslušníkům finanční prostředky. Primárním důvodem je ale prestiž a jednotný vzhled příslušníků.

Při zjištění, které omezení práv příslušníků dle služebního zákona je omezující (otázka osmnáct) odpověděly obě skupiny, že je nejvíce omezuje vykonávání jiné výdělečné činnosti pouze se souhlasem služebního funkcionáře. Toto je zajisté z důvodu narušení

soukromí. Mnozí příslušníci si jistě nepřejí, aby zaměstnavatele věděl o jiných výdělečných činnostech, a navíc, aby tyto činnosti povoloval.

Služební zákon stanovuje benefity, se kterými jsou obě skupiny příslušníků z velké většiny spokojeni, jak bylo zjištěno v otázce devatenáct. Jedná se o výsluhové nároky, zkrácená doba služby příslušníků denní směny, doba služby u výjezdových hasičů, hrazené ozdravné pobyty a délka dovolené. Všechny tyto benefity příslušníkům vyhovují a jsou dle mého názoru důležité pro jejich motivaci a spokojenost. S benefity z kolektivní dohody jsou obě skupiny převážně také spokojené.

První výzkumná otázka zněla „*Jsou příslušníci spokojeni s finančním odměňováním?*“ Dle výsledku z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru vyplývá, že příslušníci jsou převážně spokojeni s finančním ohodnocením. Druhá výzkumná otázka zjišťovala, zda „*Jsou předpisy pro motivování a stimulování příslušníků HZS dostatečné?*“ Z celkového výzkumu bylo zjištěno, že předpisy pro danou problematiku jsou dostatečné.

Z analýzy motivačního a stimulačního systémů vyplývá, že by se v několika věcech mohl zlepšit, a proto bych určité změny navrhla. Obě skupiny respondentů neoceňují příspěvek na preventivní péči dentální hygieny. Z toho důvodu navrhuji příspěvek na preventivní péči zrušit z FKSP a zbytečně se jím nezatežovat administrativně. Jako alternativu by se naopak mohl nabízet příslušníkům příspěvek na penzijní připojištění, který by podle výsledků z dotazníkového šetření vřele většina respondentů uvítala. Navíc penzijním připojištěním si zaměstnanec může snížit daňový základ. Dalším uvítaným benefitem podle výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů jsou jazykové kurzy. Dle mého názoru by měl každý příslušník denní směny ovládat alespoň základy jiného než mateřského jazyka a nabídka jazykových kurzů by tomuto jistě napomohla. Tato nabídka by měla být i pro výjezdové hasiče, protože se častěji setkávají u mimořádných událostí i s cizinci. Dále by obě skupiny respondentů uvítali 13. a 14. platy. Tento benefit je značně oblíbený zpravidla u soukromých firem. Bohužel, tento faktor nezávisí pouze na rozhodnutí organizace, ale na rozhodnutí Vlády ČR, která schvaluje rozpočet. Zajistilo by to jistě vyšší spokojenost výjezdových hasičů, kteří jsou dle dotazníkového šetření nespokojeni se svým finančním ohodnocením. Existují však jiné možnosti, jak finančně ohodnotit příslušníky. Proto navrhuji, aby příslušní služební funkcionáři zvážili možnost individuálního navýšení osobních příplatků, které mohou být

dle služebního zákona do výše 60 % tarifního platu. Dále navrhuji efektivněji využívat kázeňské odměňování, zvláště u výjezdových hasičů. Obě skupiny respondentů jsou také dosti nespokojeni, především s informovaností. Navrhuji jí zlepšit tak, aby byla včasná, smysluplná a předcházela komunikačním zmatkům a dezinformacím. Toto by se mohlo zabezpečit např. častějšími poradami. Značná skupina je také nespokojena s vedením organizace. Domnívám se, že tato problematika úzce souvisí s neinformovaností. Jakmile se tedy zvýší a zlepší informovanost, pravděpodobně se tím i změní přístup k vedení organizace. V neposlední řadě bych doporučila změnu jak ve služebním zákoně, tak v kolektivní dohodě. Tato změna by se týkala rozdělení některých benefitů odlišně pro výjezdové hasiče a příslušníky denní směny. Dle mého názoru nemohou mít tyto dvě skupiny stejné benefity, protože mají rozdílnou pracovní dobu, náročnost práce a výrazné odlišné platové podmínky.

## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala motivaci a stimulaci příslušníků HZS Jčk. Jako cíl práce bylo stanoveno analyzovat stávající motivační a stimulační systém příslušníků HZS. Pro tento cíl byla sestavena výzkumná otázka „*Předpisy pro motivování a stimulovalí příslušníků jsou dostatečné?*“. Dalším cílem práce bylo navrhnout případné změny v oblasti motivování a stimulovalí příslušníků HZS. K tomu cíli byla stanovena druhá výzkumná otázka v podobě „*Jsou příslušníci spokojeni s finančním odměňováním?*“.

Motivační a stimulační systém byl analyzován a ze zjištěných poznatků jsem dospěla k závěru, že díky služebnímu zákonu a kolektivní dohodě je tento systém nastaven dostatečně. Tyto dva předpisy nabízejí mnoho benefitů a motivačních prvků, proč k HZS nastoupit a setrvat v něm. Případné změny v oblasti motivace a stimulace byly také navrženy. Nejsou to nikterak zásadní změny, kvůli kterým by mohlo dojít k velkému odchodu příslušníků od HZS Jčk. Navržené změny by však mohly příslušníky i potenciální uchazeče více motivovat a hasičské povolání by se stalo ještě více atraktivním. Z výsledků byl patrný rozdíl mezi příslušníky denní směny a výjezdovými hasiči. Tyto dvě skupiny nemůžeme spojovat a stejným způsobem je motivovat. Nejdůležitější je osobní přístup k jednotlivcům, který pomůže cíleně a efektivně nastavit systém. Výzkumné otázky byly zodpovězeny a cíle naplněny.

Práce u HZS je činností zcela jedinečnou, rozmanitou a zodpovědnou. Dlouhodobě klade velký důraz na pracovitost, preciznost a vysokou odbornou úroveň, která je pro výkon této profese naprosto nezbytná. V myslích samotných hasičů se mísí různá směs motivů, proč se dát na tuto náročnou službu, která svou užitečností může potkat každého z nás.

Vypracování této diplomové práce pro mě bylo přínosem. Přinesla mi možnost osobního setkání s respondenty z řad příslušníků HZS Jčk, se kterými bylo téma motivace u HZS řešeno. Dostala jsem také od několika respondentů zpětnou vazbu se zájmem o výsledky z dotazníkového šetření a to pro mě bylo rovněž motivací při psaní této diplomové práce. Pomohla mi pochopit problematiku motivačního systému v tomto veřejném sektoru. Dospěla jsem k zajímavým zjištěním a ze získaných výsledků vznikly překvapivé a z mého pohledu přínosné návrhy na zlepšení. Je samozřejmé, že většina eventuálních změn, týkající se financí, bude těžko realizovatelná. Na druhou stranu je důležité říci, že pokud se nebude o těchto změnách psát nebo hovořit, zajisté se nic

nezmění. Současná doba však bohužel nepřispívá k tomu, aby se cokoliv měnilo, protože priority jsou zaměřeny jistě na jiné důležitější činnosti.

Tato práce může být přínosem pro HZS Jčk a také může být využita jako studijní materiál týkající se problematiky motivace a stimulace.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ A KOL., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-

CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0356-0.

Co to je FKSP?, 2021. Význam slova. *Co je to?* [online]. (c) 2021 Superia.cz, 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/zkratky/fksp.php>

DEIBLOVÁ, Maria, 2006. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 978-80-902105-8-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margareta a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.

GOSIOROVSKÝ, Ivan, 2005. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

GREEN, T., 2000. *Motivation Management*. Palo Alto: Davies-Black Publishing. 267 s. ISBN 0-89106-143-6.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2450-8.

HZS JČK, 2015. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ KRAJSKÉHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU JIHOČESKÉHO KRAJE: 183. *Pokyn ředitele Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje ze dne 31. prosince 2015, kterým se vydává Organizační řád Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje. České Budějovice.*

HZS Jčk, 2020a. *Kolektivní dohoda 2020*. Pražská 52 b, České Budějovice. 10 s.

HZS Jčk, 2020b. *Zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje pro rok 2020*. Pražská 52 b, České Budějovice. 10 s.

HZS JČK, 2021. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ KRAJSKÉHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU JIHOČESKÉHO KRAJE: 15. *Pokyn ředitele Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje ze dne 6. února 2021, kterým se mění pokyn č. 8/2016, jednotný postup pro poskytování naturálních náležitostí potřebných pro výkon služby příslušníků Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje. České Budějovice.*

KOONTZ, Harold, Cyril O'DONNELL a Harold KOONTZ, 1974. *Essentials of management*. 5. vydání. New York: McGraw-Hill, 482 str. ISBN 00-703-5371-9.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Maslowova pyramida lidských potřeb, 2011. *Filozofie úspěchu – stránky se zaměřením na osobní rozvoj* [online]. 2011 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

MILKOVICH, George a John BOUDREAU, 1997. *Human resource management*. Chicago: Irwin. ISBN 0-256-19354-1.

MONTANA, Patrick J., and Bruce H. CHARNOV, 2000. *Management*. Barrons Educational Series. 541 s. ISBN 978-076-411-276-8.

MV – GŘ HZS ČR, 2013. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY: 55. *Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 20.12.2013, kterým se upravuje jednotný postup pro poskytování naturálních náležitostí potřebných pro výkon služby příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky*. [online]. [cit. 2021-02-13].

Dostupné z: [http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR\\_08\\_58\\_zmena\\_SIAR\\_14\\_55.pdf](http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR_08_58_zmena_SIAR_14_55.pdf)

MV – GŘ HZS ČR, 2016. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY: 39. *Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 1.8.2016, o používání a nošení služebního stejnokroje příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky (stejnokrojový předpis)*. [online]. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: [http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR\\_2016\\_39\\_Sluzebni\\_stejnokroj.pdf](http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR_2016_39_Sluzebni_stejnokroj.pdf)

MV – GŘ HZS ČR, 2018. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY: 9. *Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 16.2.2018, kterým se mění Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 55/2013, kterým se upravuje jednotný postup pro poskytování naturálních náležitostí potřebných*



*pro výkon služby příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky.* [online]. [cit. 2021-02 13]. Dostupné z: [http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR\\_18\\_9.pdf](http://metodika.cahd.cz/ostatni/SIAR_18_9.pdf)

MV – GŘ HZS ČR, 2019. SBÍRKA INTERNÍCH AKTŮ ŘÍZENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY: 53. *Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 4.12.2019, kterým se mění Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 55/2013, kterým se upravuje jednotný postup pro poskytování naturálních náležitostí potřebných pro výkon služby příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky, ve znění pozdějších předpisů.* [online]. [cit. 2021-02 13]. Dostupné z: <https://www.hasici-vzdelavani.cz/NAKONEČNÝ> M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování.* Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

Nařízení vlády č. 336/2019 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů 2019. [online]. [cit. 2021-02-17]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 142, s. 3475-77. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

Není práce jako práce, 2021. *Mezi zaměstnáním a služebním poměrem je řada rozdílů.* FINANCE.CZ [online]. Copyright 2021 Internet Info, 2021 [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/521435-co-je-to-sluzebni-pomer/>

PAUKNEROVÁ, Daniela 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem.* 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-2448-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2100-2.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 148 s. ISBN 80-7261-097-X.

Superkariera: *Kariéra jako cesta k seberealizaci*. KARIERA.CZ s.r.o. [online]. 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/kariera-jako-cesta-k-seberealizaci.html>

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdrazších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.

Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, 2001.[online]. [cit. 2021-02-11]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 162, s. 9156-57. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

What Is Motivation?, 2021. *Verywell Mind* [online]. 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

WILTON, Nick, 2013. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4462-5583-4.

WOODS, Stephen a Michael WEST, 2010. *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-1886.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, 2003. [online]. [cit. 2021-02-11]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 121, s. 5850-5910. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

## 8 SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
GŘ	Generální ředitelství
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
Jčk	Jihočeský kraj
KOPIS	Krajské operační a informační středisko
MV	Ministerstvo vnitra
PaM	Práce a mzdy
PO	Požární ochrana

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace.....	11
Obrázek 2 Maslowova pyramida lidských potřeb .....	12
Obrázek 3 Přínosy kritiky .....	17
Obrázek 4 Pohlaví příslušníků.....	40
Obrázek 5 Věk příslušníků .....	41
Obrázek 6 Délka zaměstnání příslušníků u HZS Jčk.....	42
Obrázek 7 Důvod zaměstnání příslušníků u HZS.....	43
Obrázek 8 Doporučení příslušníků pracovat v této organizaci? .....	44
Obrázek 9 Pracovní podmínky pro příslušníky u HZS Jčk .....	45
Obrázek 10 Motivační benefity dle služebního zákona.....	46
Obrázek 11 Motivační benefity pro příslušníky z kolektivní dohody .....	47
Obrázek 12 Důležitost stimulů .....	48
Obrázek 13 Důležitost ústní pochvaly od nadřízeného oproti peněžnímu jednorázovému ohodnocení.....	49
Obrázek 14 Jaké výhody by zvýšili spokojenost příslušníků .....	50
Obrázek 15 Nejvíce nepříjemné základní povinnosti příslušníků denní směny dle služebního zákona.....	51
Obrázek 16 Spokojenost příslušníků se způsobem řízení organizace .....	52
Obrázek 17 Spokojenost příslušníků s finančním ohodnocením.....	53
Obrázek 18 Demotivací příslušníků v zaměstnání .....	54
Obrázek 19 Snaha příslušníků o vyšší pracovní pozici .....	55
Obrázek 20 Nejprínosnější naturální náležitosti a zvláštní požitky příslušníků dle služebního zákona.....	56
Obrázek 21 Nejvíce obtěžující omezení práv příslušníků dle služebního zákona.....	57
Obrázek 22 Spokojenost příslušníků s benefity stanovených služebním zákonem.....	58
Obrázek 23 Spokojenost příslušníků s benefity dle kolektivní dohody.....	59

## 10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.....	14
Tabulka 2 Teorie X a Y .....	15
Tabulka 3 Účel personálních činností.....	20
Tabulka 4 Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů platná od 1. 1. 2020 .....	24

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Dotazník na téma Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha A Dotazník na téma Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje**

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Jsem studentkou posledního ročníku Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Civilní nouzová připravenost. Jako téma diplomové práce jsem si zvolila Motivace a stimulace příslušníků u Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje.

Veškeré informace získané tímto anonymním dotazníkovým šetřením budou použity výhradně pro zpracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za vyplnění.

Bc. Kateřina Suchanová

#### **1. Pohlaví**

- a) žena
- b) muž

#### **2. Věk**

- a) 18 - 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

#### **3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u HZS Jčk?**

- a) 0 - 3 let
- b) 4 - 15 let
- c) 16 - 30 let
- d) 31 let a více



**4. Proč jste se rozhodl/a pracovat u HZS?**

- a) finanční ohodnocení
- b) prestižní zaměstnání
- c) přání pomáhat a ochraňovat
- d) sociální jistoty

**5. Doporučil/a byste pracovat v této organizaci své rodině či přátelům?**

- a) ano
- b) ne

**6. Jaké jsou pracovní podmínky u HZS Jčk (kolektiv, pracovní vybavení)?**

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) neuspokojivé

**7. Který z těchto benefitů podle služebního zákona č.361/2003 Sb. Vás nejvíce motivuje?**

- a) výsluhové nároky
- b) základní doba služby 37,5 h/týden
- c) ozdravné pobyty
- d) délka dovolené

**8. Který z těchto dalších benefitů z kolektivní dohody Vás nejvíce motivuje?**

- a) příspěvek na stravné
- b) příspěvek na preventivní péči dentální hygieny
- c) příspěvek na náklady na provoz rekreačních zařízení
- d) zápůjčky na bytové účely

**9. Který z těchto stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?**

- a) ekonomická jistota
- b) stabilita a perspektivnost pracovního zařazení
- c) možnost kariérního postupu
- d) veřejné uznání či morální ocenění

**10. Je pro Vás důležitá ústní pochvala od nadřízeného více než peněžní jednorázové ohodnocení?**

- a) ano
- b) ne

**11. Jaké další výhody by podle Vás zvýšili spokojenost příslušníků?**

- a) příspěvek na penzijní připojištění, jazykové kurzy
- b) mateřská školka pro děti příslušníků
- c) cafeterie
- d) 13. a 14. platy

**12. Která z těchto základních povinností příslušníka dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejvíce nepřijemná?**

- a) prohlubovat svoji odbornost a udržovat svoji fyzickou zdatnost
- b) zachovávat mlčenlivost
- c) dodržovat pravidla služební zdvořilosti
- d) chovat se a jednat i v době mimo službu tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru

**13. Jste spokojen/a s způsobem řízení této organizace?**

- a) ano
- b) ne

**14. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?**

- a) ano
- b) ne

**15. Co Vás v zaměstnání nejvíce demotivuje?**

- a) kolektiv
- b) vedení
- c) neinformovanost
- d) finanční ohodnocení

**16. Usilujete o vyšší pracovní pozici, než kterou momentálně vykonáváte?**

- a) ano
- b) ne

**17. Jaký z těchto naturálních náležitostí a zvláštních požitků dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejpřínosnější?**

- a) služební stejnokroj nebo jiný oděv
- b) náborový příspěvek
- c) užívání služebních prostředků k jiným účelům

**18. Které z těchto omezení práv příslušníka dle služebního zákona č. 361/2003 Sb. je pro Vás nejvíce obtěžující?**

- a) nesmět být členem politické strany či hnutí
- b) nesmět být členem řídicích nebo kontrolních orgánů, které provozují podnikatelskou činnost
- c) smět vykonávat jinou výdělečnou činnost než službu pouze se souhlasem služebního funkcionáře

**19. Jste spokojeni s benefity, které jsou stanoveny služebním zákonem č. 361/2003 Sb.?**

- a) ano
- b) ne

**20. Jste spokojeni s benefity, které umožňuje kolektivní dohoda?**

- a) ano
- b) ne