

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Motivace a stimulace lidských zdrojů

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Pavla Hüttnerová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Pavla HÜTTNEROVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název tématu: Motivace a stimulace lidských zdrojů

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza, posouzení a zhodnocení motivačních a stimulačních faktorů v návaznosti na zefektivnění práce lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Metodický postup:

- 1) popis a analýza motivačních a stimulačních faktorů vybrané organizace;
- 2) zhodnocení silných a slabých stránek motivačních a stimulačních faktorů;
- 3) návrh případných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

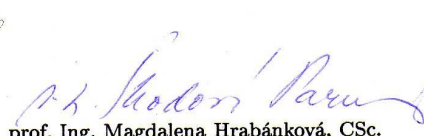
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
BĚLOHLÁVEK F.: Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
HAGEMANNOVÁ, G.: Motivace. Praha: Victoria Publishing 1995. 200 s. ISBN 80-85865-13-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studenti LS³ (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace lidských zdrojů“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a použila jsem prameny, které uvádím v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2008

.....

Pavla Hüttnerová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji Pavlovi Vejvarovi za cenné rady a poskytnuté materiály.

1 ÚVOD	11
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
2.1 Motivace	12
2.1.1 Definice motivace.....	12
2.1.2 Základní pojmy.....	12
2.1.3 Proces motivace.....	13
2.1.4 Typy motivace	14
2.1.5 Teorie motivace	14
2.1.5.1 Motivace: Cukr a bič	14
2.1.5.2 McGregerova teorie X a teorie Y	15
2.1.5.3 Maslowova hierarchie potřeb	15
2.1.5.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	17
2.1.5.5 Teorie spravedlnosti	20
2.1.5.6 Teorie cíle	20
2.1.6 Motivace a výkon	20
2.2 Stimulace	21
2.2.1 Definice stimulace	21
2.2.1.1 Oblasti využívání stimulačních prostředků	21
2.2.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací	22
2.2.3 Nejvýznamnější stimulační prostředky	23
2.2.3.1 Hmotná odměna.....	23
2.2.3.2 Obsah práce	28
2.2.3.3 Pracovní skupina	28
2.2.3.4 Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	30
2.2.3.5 Pracovní podmínky.....	31
3 METODIKA	32
4 PRAKTICKÁ ČÁST	34
4.1 Obecná charakteristika.....	34
4.1.1 Poslání	34
4.1.2 Základní činnosti HZS.....	35
4.1.3 Organizační struktura	36
4.2 Služební poměr	37
4.3 Obsazování míst.....	38
4.4 Pracovní doba	39

4.4.1 Rozvrh pracovní doby v rámci 24 hodinové směny	40
4.5 Motivace v HZS	41
4.6 Odměňování	45
4.6.1 Služební příjem a odměna za služební pohotovost.....	45
4.6.2 Základní tarif	45
4.6.3 Příplatek za vedení.....	46
4.6.4 Zvláštní příplatek	46
4.6.5 Osobní příplatek	46
4.6.6 Odměna.....	46
4.6.7 Tarifní třídy příslušníků bezpečnostních sborů	47
4.7 Kariérní postup.....	47
4.8 Vyhodnocení dotazníků	47
4.8.1 Vytvoření regresního modelu	48
4.8.2 Zjednodušený model.....	49
4.8.3 Vyhodnocení modelu.....	51
4.8.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek	51
5 DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	66
6 ZÁVĚR	68
7 SUMMARY	70
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
Seznam tabulek, obrázků a zkratk	
Přílohy	

1 Úvod

Nacházíme se v době, kdy se vše neustále mění. Kde jedinou jistotou je, že nic jisté není. Tato doba se dá charakterizovat výrokem Herakleita: „*Panta rei*“, nebo – li vše plyne, všechno je v pohybu.

Ještě donedávna převládal názor, že hmotná odměna je jediným zaručeným prostředkem, jak můžeme motivovat zaměstnance, dnes tomu tak určitě není. I Herzberg řadí peníze mezi udržovací faktory, které nemají příliš významný vliv na motivaci zaměstnanců. Pokud se i přesto firma rozhodne použít zvýšení mzdy jako stimul, musí počítat, že tento motivační faktor má pouze krátkodobý charakter.

Jestliže se podíváme na současné trendy odměňování v EU, vidíme, že se klade menší důraz na výši mezd a do popředí se dostávají faktory jako pracovní prostředí, pracovní náplň, pracovní tým, kariérní postup, zvyšuje se význam volné pracovní doby, uplatňují se prvky volného vedení a existuje velká kolekce pobídkových impulsů. Je potřeba, aby jednotliví manažeři tento trend mapovali a následně promítli do motivačních a mzdových systémů.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat motivací a stimulací pracovníků organizace, která tvoří jednu z bezpečnostních složek státu. Hasičský záchranný sbor Český Krumlov jsem si vybrala, protože činnost hasičů ve mně vzbuzuje obdiv, respekt a důvěru. Motivační systém v takovýchto organizacích má celou řadu specifíků, která vyplývají z poslání dané organizace. Základním posláním Hasičského záchranného sboru ČR je chránit životy, zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech, ať již se jedná o živelní pohromy, průmyslové havárie či teroristické útoky. Organizace musí být tedy velmi dobře propracovaná, aby vytvořila takové podmínky, které umožní zaměstnancům stát se profesionály, kteří budou dělat minimum chyb. Musíme si uvědomit, že se spíše než o zaměstnání jedná o poslání – o poslání pomáhat druhým.

Na závěr bych chtěla zmínit výrok Viktora Franklina, který přesně charakterizuje činnost hasičů: „*Člověk je připraven a ochoten přijmout jakékoliv utrpení, jakmile a dokud je schopen v něm vidět nějaký smysl*“.

2 Literární přehled

2.1 Motivace

2.1.1 Definice motivace

Koontz, Weihrich (1993) definují motivaci jako obecný pojem, který zahrnuje celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod.

Manažeři motivují své podřízené takovými stimuly, o kterých jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Lze tedy říci, že motivace je soubor faktorů – vnitřní hybné síly, které usměrňují lidské chování a prožívání.

2.1.2 Základní pojmy

Mezi základní pojmy v problematice motivace patří:

- motiv,
- stimul.

Bedrnová, Nový a kol. (2004) chápou motiv jako určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být považován za psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

Podle Horalíkové (1999) se motivem mohou stát např.:

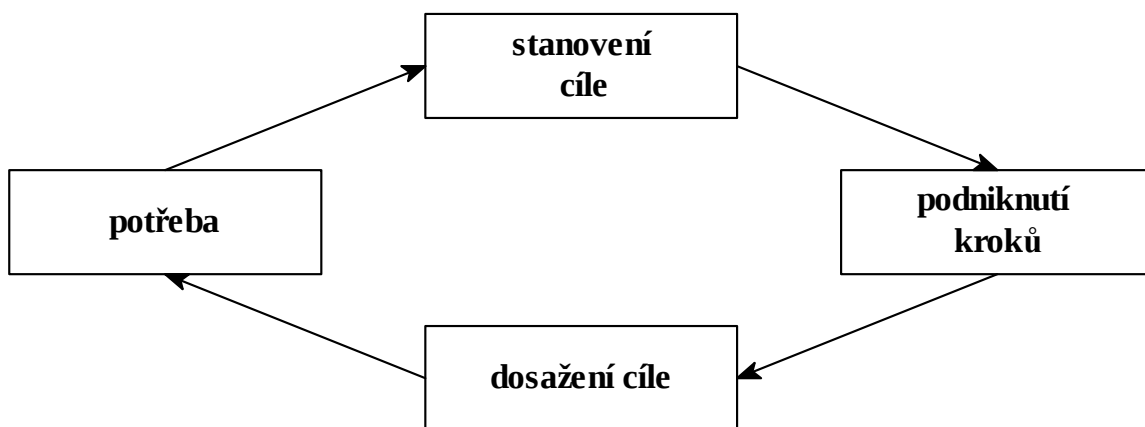
- potřeby,
- zájmy,
- pudy,
- ideály,
- hodnoty,
- přání.

S pojmem motiv úzce souvisí pojem cíl. Člověka motivy podněcují do té doby, než je cíle dosaženo nebo než se člověk přesvědčí, že cíle dosáhnout nelze.

Stimul je podle **Bedrnové, Nového a kol. (2004)** jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty.

2.1.3 Proces motivace

Armstrong (1999) definoval model procesu motivace, který je znázorněn na obrázku 1. Tento model se vztahuje k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.



Obrázek 1 - Proces motivace

Zdroj: Armstrong (1999)

2.1.4 Typy motivace

Armstrong (2002) rozlišuje dva typy motivací: vnitřní motivace x vnější motivace. Do vnitřní motivace zařazuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Do vnější motivace naopak zařazuje to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika

2.1.5 Teorie motivace

2.1.5.1 Motivace: Cukr a bič

Tato teorie využívá odměny a tresty pro dosažení žádoucího chování. Forma trestů a odměn představují nejsilnější stimuly. Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze. Problémem je, že se často setkáváme se situací, kdy někdo dostal „cukr“, aniž by podal žádoucí výkon. Podle **Koontz, Weihrich (1993)** je tato situace důsledkem takových praktik, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů a vyplácení prémie manažerům bez ohledu na jejich individuální výkonnost.

Mezi nejčastější formy trestu – „biče“ patří obavy ze ztráty zaměstnání, snížení platu, nižší prémie, degradování apod.

Tento stimul je velice silný ale ne nejlepší. Jeho použití může mít za následek například: sníženou kvalitu práce a lhostejnost pracovníků.

2.1.5.2 McGregerova teorie X a teorie Y

McGregerova teorie je velmi blízká teorii cukru a biče. Teorie je založena na dvou typech představ.

Bedrnová, Nový a kol. (2004) vidí tyto typy představ následovně:

První typ představ – typ X - ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustále vedení, kontrolu, dohled.

Protikladný typ představ – typ Y – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.

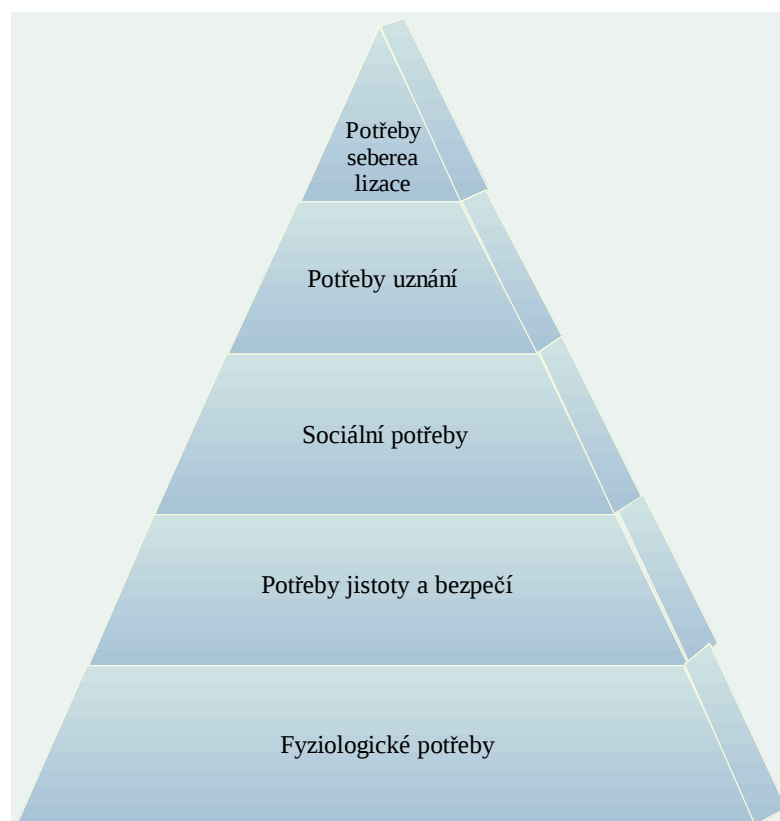
2.1.5.3 Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval psycholog Abraham Maslow. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb (viz obrázek 2), které jsou společné pro všechny lidi. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Při charakteristice jednotlivých potřeb jsem využila myšlenky nebo jejich kombinaci od těchto autorů: **Armstronga (2002), Bedrnové, Nového a kol. (2004) a Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997)**

1. Fyziologické potřeby – základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, spánek apod. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

2. Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání. Dále sem patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Tyto potřeby přicházejí až poté, co jsou odpovídajícím způsobem uspokojeny fyziologické potřeby.
3. Sociální potřeby – vztahují se ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni se opouští oblast fyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince. Patří sem láska, přátelství, akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Potřeby uznání – Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí a prestiží. Lidé touží po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti, svobodě a také po respektu a úctě od ostatních lidí.
5. Potřeby seberealizace (sebenaplnění) – je považována za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent, schopnosti a rozvíjet své dovednosti.



Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Koontz, Weihrich (1993)

I když je tato teorie manažery ve všech kategoriích potřeb využívána (viz tabulka 1), má i své kritiky. Mezi největší nedostatky této teorie patří:

- každý člověk má jinou hierarchii potřeb,
- mohou existovat určité faktory, které uspokojí všechny potřeby,
- potřeby se mění v průběhu času.

Tabulka1 - Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

2.1.5.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg se svými spolupracovníky modifikoval Maslowovu hierarchii potřeb. Rozdělili potřeby na dvě skupiny:

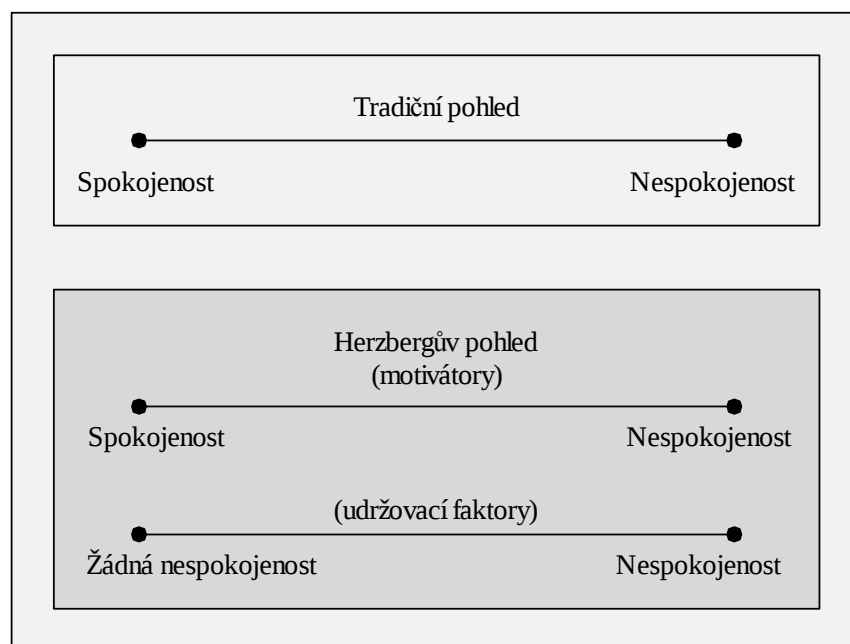
- udržovací faktory (hygienické faktory),
- motivační faktory (motivátory).

Jak je na obrázku 3 vidět, nepřítomnost udržovacích faktorů způsobují nespokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu přítomnost těchto faktorů nevytváří u zaměstnanců výraznou motivaci. Herzberg a jeho spolupracovníci uvedli deset udržovacích faktorů:

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízeným,
- vztahy s podřízenými,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně,
- plat,
- jistota práce,
- osobní život,
- pracovní podmínky,
- postavení.

Druhou skupinou potřeb jsou motivační faktory. Jejich přítomnost vyvolává silnou motivaci, avšak jejich nepřítomnost nezpůsobuje tak velkou nespokojenost. Herzberg popsal těchto šest motivačních faktorů:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.



Obrázek 3 – Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Herzbergova dvoufaktorová teorie a Maslowova hierarchie potřeb jsou si velmi podobné. Ale po jejich důkladném prozkoumání můžeme najít řadu odlišností. Některé rozdíly jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 - Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředí se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

2.1.5.5 Teorie spravedlnosti

Armstrong (1999) uvádí, že se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání.

Teorie tvrdí, je-li se zaměstnanci spravedlivě zacházeno, budou více motivováni. Naopak nespravedlivé zacházení vede k demotivaci.

2.1.5.6 Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon se zvyšuje, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. **Armstrong (2002)** uvádí, že je důležitá participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.

2.1.6 Motivace a výkon

Zaměstnanec uskutečňuje výkon za předpokladu odpovídající odborné způsobilosti (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a ochoty. Výkon můžeme vyjádřit vzorcem:

$$V = P * M$$

V.....výkon

M.....míra motivace (ochota)

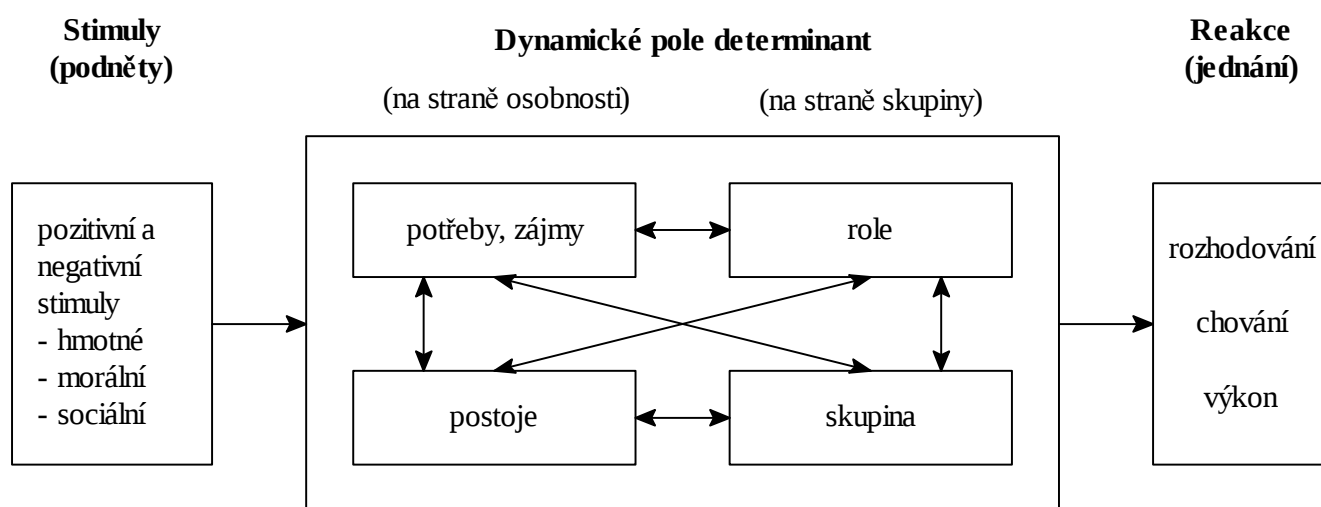
P.....předpoklady

V praxi rozšířený názor, že vyšší motivace přináší lepší výkon, vždy neplatí. U vysoké i nízké motivace výsledek činnosti nebývá uspokojivý. Vztah mezi motivací, složitostí úkolu a výkonem znázorňuje tzv. Yerkesův-Doconův zákon (obrácená U křivka).

2.2 Stimulace

2.2.1 Definice stimulace

Bedrnová, Nový a kol. (2004) definují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání lze popsat motivačním mechanismem, který je vyjádřen na obrázku 4.



Obrázek 4 - Motivační mechanismus

Zdroj: Horalíková (1999)

2.2.1.1 Oblasti využívání stimulačních prostředků

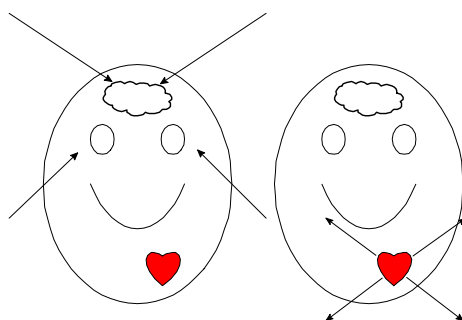
Provazník, Komárková (1996) uvádí následující oblasti, kde se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

2.2.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

V manažerské praxi se často setkáváme, že s pojmy motivace a stimulace se nakládá velmi volně. I někteří autoři a psychologové pojmy stimulace a motivace nerozlišují.

Plamínek (2007) proti takovému nakládání s pojmy stimulace a motivace nijak neprotestuje, ale poukazuje na to, že je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo protože její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonat.



Obrázek 5 - Rozdíl mezi stimulací a motivací

Zdroj: Plamínek (2007)

Stimulace (viz obrázek 5 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. **(Plamínek, 2007)**

Také motivace (viz obrázek 5 vpravo) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. **(Plamínek, 2007)**

2.2.3 Nejvýznamnější stimulační prostředky

Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky řadí **Bedrnová, Nový a kol. (2004)**:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- pracovní skupinu,
- identifikaci s prací, profesí a podnikem,
- pracovní podmínky.

2.2.3.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, který slouží k zajišťování životních potřeb člověka. Má formu nejenom peněžní (mzda, plat, odměny, prémie), ale i nepeněžní.

Základní peněžní odměna

Armstrong (1999) popisuje peněžní odměnu jako pevný plat nebo mzdu, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu.

Armstrong (2002) uvádí faktory, jejichž kombinace určuje úroveň mezd a platů. Mezi tyto faktory patří:

- vnější hodnota práce (vnější podmíněnost) – tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce. Tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumů na trhu práce (mzdových šetření);
- vnitřní hodnoty práce (vnitřní podmíněnost) – relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce;
- hodnota jedince – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, která vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu;
- přínos jednotlivce nebo týmu – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností;
- kolektivní vyjednávání – jednání o mzdách a platech s odbory.

Kolektivní vyjednávání

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádí čtyři druhy vyjednávání:

- distribuční vyjednávání,
- komplexní vyjednávání,
- koncesní vyjednávání,
- kontinuální vyjednávání.

Distribuční vyjednávání řeší spory, které se týkají věcí nebo prostředků. Jedná se zde většinou o určitou částku. Při vítězství jedné strany druhá strana ztrácí. Při **komplexním vyjednávání** se řeší více problémů. Jde o snahu dosáhnout takového kompromisu, který přinese užitek oběma stranám. U **koncesního vyjednávání** se zaměstnavatelé snaží získat ze strany odborů určité ústupky, aby přežili a mohli dále podnikat. Posledním typem je **kontinuální vyjednávání**, kde z řad zaměstnanců a vedení je zřízen výbor, který zkoumá a řeší problémy po dobu platnosti kolektivní smlouvy.

Zákon o vztazích mezi zaměstnanci a managementem z roku 1947 zařazuje mezi povinné předměty vyjednávání: mzdy, pracovní dobu, pracovní podmínky a bezpečnost práce.

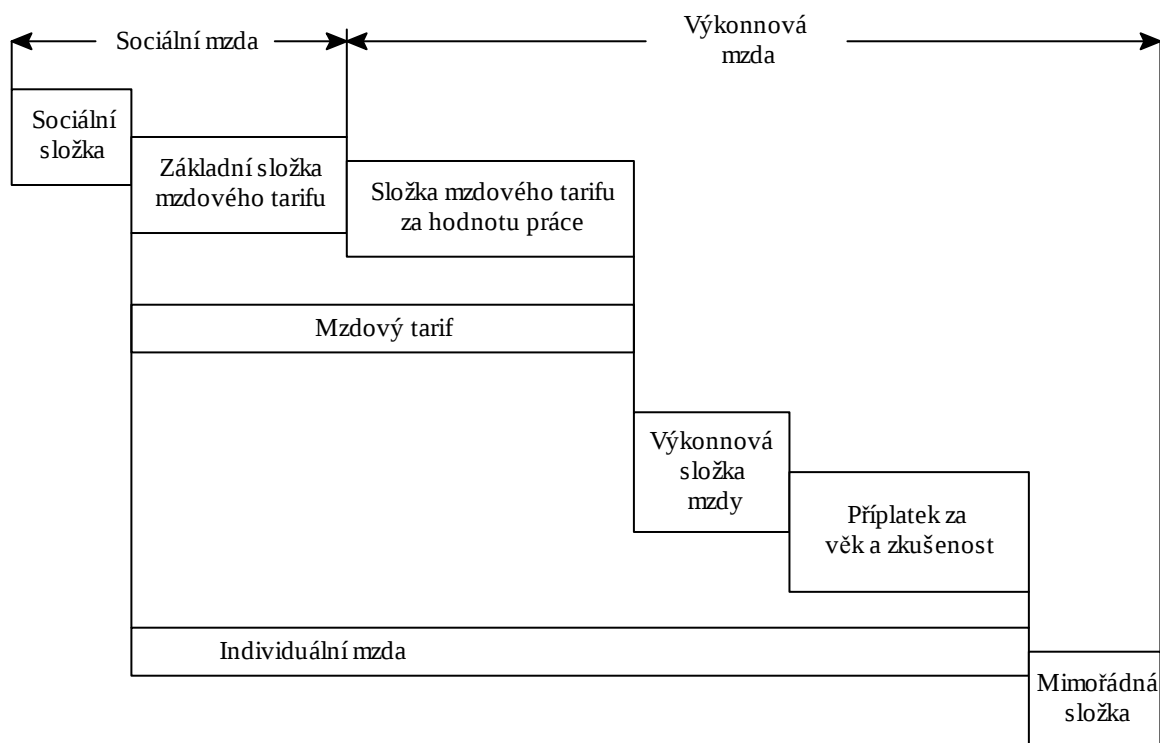
Rozdíl mezi platem a mzdou

Zákon č. 262/2006 Sb. **zákoníku práce** rozlišuje mzdu a plat následovně:

- Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.
- Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být:
 - a) stát,
 - b) územní samosprávních celek,
 - c) státní fond,
 - d) příspěvková organizace,
 - e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Členění mzdy

Na obrázku 6 je uveden dlouhodobě akceptovaný západoevropský model mzdy za práci.



Obrázek 6 - Model členění mzdy

Zdroj: Kleibl a kol. (1998)

Mzda je rozdělena na dvě části: sociální a výkonovou mzdu. **Kleibl a kol. (1998)** vysvětluje jednotlivé složky mzdy následovně:

Sociální složka

- zohlednění sociálních závazků (např. příspěvky na děti, rodinné příspěvky),
- připojištění zaměstnavatele k povinnému sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Základní složka mzdového tarifu

- zabezpečení existenčního minima (jedná se spíše o teoretický předpoklad); absolutní velikost základní složky je závislá na konkrétních životních nákladech v regionu a musí být příslušně přizpůsobována poskytováním vyrovnávacího příspěvku nebo výměrem místních příspěvků,
- je stejná pro všechny pracovníky.

Složka mzdového tarifu za hodnotu práce

- ocenění složitosti práce,
- k objektivnímu stanovení hodnoty práce je určena složitost práce pomocí hodnocení práce.

Výkonová složka mzdy

- ocenění množství výkonu, kvality výsledku a pracovního chování pracovníka ve srovnání s výkonem, který se očekává u dané pracovní funkce,
- při možnosti přímo měřit množství výkonu je uplatněna úkolová mzda nebo prémie; u všech ostatních kritérií hodnocení výkonu se provádí jejich hodnotitelné ocenění (hodnocení pracovníka, hodnocení pracovní výkonnosti).

Příspěvek za věk a zkušenost

- ocenění služební věrnosti

Bere se zřetel na to, že pracovník s rostoucí délkou praxe v profesi může:

- šetřit náklady spojené s fluktuací,
- přispět k výkonové kontinuitě,
- předávat získané zkušenosti.

- ocenění zkušenosti

Obdobně jako při věrnosti profesi může věk a zkušenosti z předchozích funkcí pracovníka šetřit náklady vyvolané fluktuací a zjistit výkonovou kontinuitu.

- ocenění výkonu

Nemá-li se příplatek za věk a zkušenost změnit v prémii za věrnost, ale přispět ke stabilizaci špičkových pracovníků, může být používán diferencovaně v závislosti na výkonnosti a jako doplněk k výkonové složce mzdy.

Mimořádná složka

Do této skupiny jsou zařazovány účasti na výsledku nebo gratifikace, které jsou vypláceny dobrovolně a nad úroveň smluvně zaručených mezd. Kritériem pro určení výše těchto složek by měly být části výkonové mzdy.

Horalíková (1999) řadí mezi běžná mzdová zvýhodnění: prémie, odměny, mimořádné výplaty, tantiémy a podíl na zisku.

V zahraničí jsou pak běžné gratifikace (představují příspěvky poskytované k určité příležitosti, jakožto dodatečná odměna a uznání): vánoční gratifikace, jubilejní gratifikace, gratifikace na dovolenou, odměny za roční účetní uzávěrku, tantiémy a prémie.

Příplatky za specifické pracovní podmínky

Jedná se přitom o:

- ocenění nestandardních podmínek pracovní doby, např. práce přesčas, práce o svátcích, nerovnoměrná pracovní doba, pracovní pohotovost atd.,
- příplatky za ztížené a zdraví škodlivé pracovní podmínky.

Zjednodušený západoevropský model

Tento model, kterému se chceme přiblížit, bývá zjednodušován. Zjednodušený západoevropský model obsahuje:

- mzdový tarif (100 %),
- výkonovou složku mzdy (v % ze mzdového tarifu),
- příplatek za věk a zkušenost (v % ze mzdového tarifu).

V České republice se málokdy setkáváme s příplatkem za věk a zkušenost. Tento příplatek je využíván např. ve školství. Při tvorbě mzdových systémů se nejčastěji setkáváme s metodou mzdových skupin, které obsahují počet stupňů. Jednotlivé stupně (tarifní stupně) vyjadřují různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.

Mzdový tarif se vypočítá jako mzdový tarif (tarifní stupeň) * základní částka za hodnotu práce

Mzdové formy

Kleibl, Dvořáková (1998) řadí mezi nejčastější formy mzdy:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- prémie,
- odměny,
- bonus a další jednorázové mzdová zvýhodnění.

2.2.3.2 Obsah práce

Bedrnová, Nový a kol. (2004) považují obsah práce za další významný faktor stimulace. Poukazují na to, že v motivačním profilu lze nalézt dvě opačné dimenze:

- orientace na úspěch,
- orientace na obsah činnosti.

Je třeba si uvědomit, že stimulace zaměstnanců, kteří jsou výrazněji orientováni na obsah činnosti, jsou ovlivněny řadou apelů.

Autoři řadí mezi apely, jimiž může manažer působit na obsah práce např.:

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost,
- apel na koncepční myšlení,
- apel na systematické myšlení,
- apel na seberozej,
- apel hrdosti na práci,
- apel na prestiž.

Tento výčet apelů není samozřejmě plný. Existuje celá řada dalších apelů, které se liší především podle vykonávaných činností. Úkolem vedoucího pracovníka tedy je pomoci nalézt vhodný apel každému pracovníkovi, tento apel zvýraznit a dále rozvíjet.

2.2.3.3 Pracovní skupina

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) dělí skupiny na formální a na neformální. Většinu zaměstnanců zařazují ke skupině vytvořené na základě jejich místa v organizaci. Tyto formální skupiny jsou útvary, oddělení a jiné organizační celky, které vedení vytváří za účelem vykonávání práce v organizaci. Na druhé straně, kdekoliv se zaměstnanci trvaleji sdružují, mají tendenci vytvářet skupiny, jejichž aktivity se mohou lišit od toho, co vyžaduje organizace. Tyto neformální skupiny jsou přirozená seskupení lidí v pracovní situaci a vyplývají z jejich sociálních potřeb. Porovnání formální a neformální skupiny je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka 3 - Formální a neformální skupiny: porovnání

Znak	Formální skupina	Neformální skupina
1. Hlavní cíle	Zisk, výkonnost, služba	Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů
2. Vznik	Plánovaný organizací	Spontánní
3. Vliv na členy	Autorita funkce, peněžní odměny	Osobnost, odbornost
4. Komunikace	Plyne shora dolů, používá formální cesty	Šuškaná, od jedné osoby ke druhé, používá všechny cesty
5. Vedoucí	Jmenován organizací	Vzejde ze skupiny
6. Mezilidské vztahy	Vytvořené na základě práce a organizace práce	Vyvinuly se spontánně
7. Kontrola	Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn	Silné sociální sankce

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Provazník, Komárková (1996) vyznačují dobrou pracovní skupinu tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje, kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity (členové skupiny jsou ochotni jeden druhému pomoci, dávat si vzájemně podporu a posilu při případných nezdarech). V takové skupině si lidé navzájem porovnávají své pracovní výkony. Pokud je výsledek porovnání pozitivní – posiluje se tím sebevědomí člověka. Je-li výsledek naopak negativní – zvyšuje se snaha člověka přiblížit svůj výkon těm nejlepším ve skupině.

V organizaci se nacházejí ale i špatné pracovní skupiny, které mají negativní vliv na výkon zaměstnanců. Dobrý výkon mohou ostatní členové skupiny posuzovat negativně. Takový výkon může být považován za šplhounství, nepřiměřenou horlivost, neloajálnost ke skupině.

Jednotlivé skupiny mohou mezi sebou soupeřit, což podněcuje motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Manažer si však musí dát pozor, aby soutěživost nepřešla v soupeření.

Bedrnová, Nový a kol. (2004) udávají sedm následujících skupinových fenoménů, na jejichž rozpoznání by se měl vedoucí pracovník soustředit:

1. Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

Bez znalosti těchto základních skupinových fenoménů nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích.

2.2.3.4 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Bedrnová, Nový a kol. (2004) za identifikaci s prací považují stav, kdy člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Člověk se může dále identifikovat s profesí a podnikem. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

2.2.3.5 Pracovní podmínky

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí podle **Horalíkové (1999)** patří:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky, a to:
 - světelné podmínky,
 - barevné řešení pracoviště,
 - zvukové podmínky pracoviště,
 - vibrace a otřesy,
 - mikroklimatické podmínky:
 - teplota, vlhkost, proudění vzduchu,
 - znečištění ovzduší – prašnost, výpary,
 - radioaktivní znečištění,
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení).

Zlepšováním pracovních podmínek má za následek, jak zvyšování výkonu pracovníka, tak i vztahu mezi zaměstnancem a podnikem.

Pracovní podmínky z hlediska jejich působení na člověka můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- **škodlivé pracovní podmínky** - způsobují poškození zdraví zaměstnanců (zranění, popálení, nemoc z povolání).
- **rušivé pracovní podmínky** – mají za následek snížení pracovního výkonu. Patří tam zejména fyzikální podmínky práce.
- **nepříjemné pracovní podmínky** – nemusejí mít za následek snížení pracovního výkonu. Ale u zaměstnance mohou vyvolat změnu hodnocení určitého stavu od příjemného k nepříjemnému.
- **vhodné pracovní podmínky.**

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je analýza, posouzení a zhodnocení motivačních a stimulačních faktorů v návaznosti na zefektivnění práce lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

V teoretické části jsem se zaměřila na studium literatury, která se zabývá problematikou motivace a stimulace pracovníků. Na základě této literatury jsem vymezila základní pojmy motivace a stimulace.

V praktické části jsem se zajímala o systém motivace a stimulace zaměstnanců v Hasičském záchranném sboru Český Krumlov. Informace jsem získávala na základě osobních rozhovorů s vedením a zaměstnanci organizace. Dalším důležitým zdrojem informací byly interní materiály, které mi byly poskytnuty. Na základě těchto informací jsem sestavila dotazník, který je podkladem pro hodnocení účinnosti jednotlivých faktorů motivace a stimulace pracovníků z pohledu zaměstnanců organizace.

Jednotlivé otázky byly vybrány tak, abych na jejich základě mohla potvrdit nebo zamítnout obecnou hypotézu, kterou jsem si stanovila.

H_0 : Organizace používá prostředky, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců.

H_A : Prostředky, které využívá organizace, nemají vliv na spokojenost zaměstnanců.

K tomu, abych mohla potvrdit či zamítnout obecnou hypotézu, jsem musela formulovat následující otázky:

- Jaká je závislost mezi všemi faktory a spokojeností?
- Jaká je závislost mezi jednotlivými faktory a spokojeností?
- Lze tuto závislost vyjádřit modelem?
- Které faktory jsou v daném modelu významné a které lze naopak z modelu vypustit?

Každá otázka je očíslovaná a jednotlivé odpovědi jsou stanoveny tak, aby po jejich zakódování mohly být zpracovány speciálním softwarem. Celkový počet otázek je 15.

Data jsou zpracovány prostřednictvím programů WORD, EXCEL a STATISTICA. Cílem vyhodnocení dotazníku je sestavení modelu, který by vyjadřoval vztah mezi faktory, jež ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Na základě daného modelu, pak může organizace zjistit, jaká bude úroveň spokojenosti v různých situacích.

4 Praktická část

4.1 Obecná charakteristika

Hasičský záchranný sbor (HZS) Jihočeského kraje je součástí Hasičského záchranného sboru České Republiky. Název územního odboru je zpravidla odvozen od názvu města, ve kterém sídlí. Územními odbory HZS kraje jsou:

- Územní odbor Český Krumlov,
- Územní odbor Jindřichův Hradec,
- Územní odbor Písek,
- Územní odbor Prachatice,
- Územní odbor Strakonice,
- Územní odbor Tábor.

HZS při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, s mezinárodními organizacemi a zahraničními subjekty. Předmětem spolupráce je zejména stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech.

Úkoly HZS plní:

- příslušníci HZS ve služebním poměru,
- občanští zaměstnanci HZS v pracovním poměru.

Celkové početní stavy příslušníků občanských zaměstnanců stanoví vláda.

4.1.1 Poslání

Základním posláním je chránit zdraví a životy obyvatel, majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech.

S posláním úzce souvisí služební přísaha, která zní:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit život.“

4.1.2 Základní činnosti HZS

Základní činnosti HZS je možné rozdělit do čtyř následujících skupin, kdy každá skupina obsahuje celou řadu dalších činností.

- Požární prevence
 - Kontrolní činnost,
 - Stavební prevence,
 - Zajišťování vzniku příčin požáru.

- Ochrana obyvatelstva a krizové řízení
 - Krizové řízení,
 - Ochrana a příprava obyvatelstva.

- Provádění záchranných a likvidačních prací
 - Lokalizace a likvidace požárů
 - Řešení mimořádných situací:
 - Živelné pohromy
 - Průmyslové havárie
 - Teroristické útoky

- Psychologická služba
 - Podklady pro personální práci a výkon služby,
 - Pomoc obětem mimořádných událostí,
 - Poradenské služby,
 - Posttraumatická péče.

Činnost hasičského záchranného sboru řeší řada právních norem.

Jeden z nich je zákon č. 133/1985 Sb. , o požární ochraně který stanoví úkoly nejen hasičskému záchrannému sboru, ale také:

- ministerstvům,
- krajům,
- obcím.

Další důležité právní normy jsou:

- Zákon č. 238/2000 Sb., o hasičském záchranném sboru České republiky,
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému,
- Vyhláška ministerstva vnitra č. 247/2000 Sb., o organizaci a činnosti požárních jednotek,
- č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

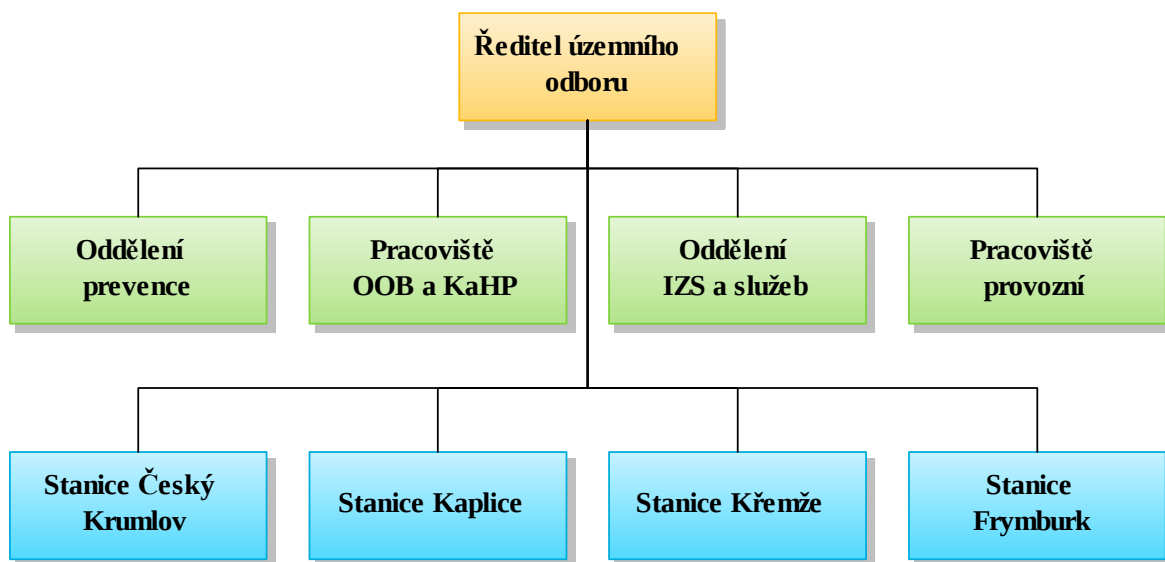
HZS tvoří:

- hasičské záchranné sbory krajů,
- generální ředitelství HZS, které je součástí Ministerstva vnitra.

HZS kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra.

4.1.3 Organizační struktura

Hasičský záchranný sbor si vytváří svůj organizační řád. Členění HZS Český Krumlov je zobrazen na obrázku 7.



Obrázek 7 - Členění územního odboru Český Krumlov

Zdroj: interní materiály

Ředitel územní odboru

Ředitel územního odboru je přímo podřízen krajskému řediteli. Je přímým nadřízeným vedoucím oddělení, vedoucím provozního pracoviště a velitelům stanic, odpovídá za chod územního odboru a jeho úkoly.

Vedoucí oddělení (pracoviště)

V čele oddělení (pracoviště) stojí vedoucí, který řídí jeho činnost. Podle pokynů přímého nadřízeného zabezpečuje plnění stanovených úkolů a opatření uložených přímým nadřízeným, kterému je za plnění úkolů zodpovědný. V rámci vymezených povinností a pravomocí zajišťuje fungování vnitřního kontrolního systému, podává svému nadřízenému informace o vzniku významných rizik, o závažných nedostatcích a o přijímaných opatřeních k jejich nápravě.

Velitel stanice, velící důstojník směny, velitel čety, velitel družstva

Mají velitelskou pravomoc řídit síly a prostředky HZS. Velitel stanice je přímým nadřízeným velitele čety. Velící důstojník směny je přímým nadřízeným velitele čety. Velitel čety je přímým nadřízeným velitele družstva a velitel družstva mužstvu.

Velení při zásahu

Velitel zásahu je při provádění záchranných a likvidačních prací oprávněn:

- zakázat nebo omezit vstup osob na místo zásahu,
- nařídit, aby místo zásahu opustila osoba, jejíž přítomnost není potřebná,
- nařídit evakuaci osob,
- stanovit i jiná dočasná omezení k ochraně života, zdraví a majetku,
- nařídit bezodkladné odstraňování staveb,
- rozdělit místo zásahu na sektory a stanovit jejich velitele,
- vyzvat osoby k poskytnutí osobní nebo věcné pomoci.

4.2 Služební poměr

Pod zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů od 1. 1. 2007 spadají osoby, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu. Protože je zde služební poměr, neřídí se Zákoníkem práce.

Služební poměr přináší:

- mnohá omezení a zpřísnění,
- specifické podmínky pro pracovně- právní vztahy,
- výhody po dobu ale i po skončení služebního poměru.

Do služebního poměru může být přijat státní občan ČR, který:

- o přijetí písemně požádá,
- je starší 18 let,
- je bezúhonný,
- splňuje předepsaný stupeň vzdělání,
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- je plně způsobilý k právním úkonům,
- je oprávněný seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu (má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje),
- není členem politické strany nebo politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

4.3 Obsazování míst

Podmínkou je doručení písemné žádosti občana o přijetí do služebního poměru k bezpečnostnímu sboru. Bezpečností sbor je oprávněn si ověřit, zda občan splňuje podmínky přijetí do služebního poměru. V případě, že není volné místo, přijímací řízení se nezahájí. Občan, který se uchází o přijetí do služebního poměru, musí být o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozuměn. Důvody nepřijetí se neoznamují.

Pokud se uvolní místo, je vypsáno výběrové nebo přijímací řízení.

Přijímací řízení – do 4. tarifní třídy

Výběrové řízení – 5. třída a výš

Výběrové řízení nemusí být vyhlášeno v případě obsazování volných služebních míst, jestliže bude na takové místo ustanoven příslušník, který má služební hodnost o jeden stupeň nižší.

Kromě žádosti je požadován:

- strukturovaný životopis,
- základní dotazník.

Vše je vedeno v registru uchazečů.

Poté jsou všichni zájemci, jež splňují podmínky pozvání k přijímacímu řízení. Skládá se ze tří fází:

1. prokázání fyzické způsobilosti (před komisí),
2. psychodiagnostické vyšetření,
3. prověrka zdravotní způsobilosti.

Jednotlivé fáze jsou na sobě závislé. V případě, že uchazeč splní 1. podmínku, může postoupit do 2., ob stojí-li u 2. může se dostat až k 3. Existuje-li více uchazečů splňujících všechny podmínky, pak je vybrán ten, který se ve všech oblastech umístil nejlépe.

4.4 Pracovní doba

Základní doba služby příslušníka činí 37,5 hodin týdně. Na žádost lze stanovit kratší dobu služby v týdnu. Doba služby se rozvrhuje na jednotlivé směny předem zpravidla na období 1 měsíce, a to rovnoměrně nebo nerovnoměrně.

1. **rovnoměrné rozložení pracovní doby:** Zaměstnanci pracují 5 dní v týdnu (od pondělí do pátku), od 7 do 15hod.
2. **nerovnoměrné rozložení pracovní doby,** tzn. nepřetržitý směný provoz. Doba služby trvá vždy 24 hodin. Jednotlivé směny se střídají vždy v 7 hodin ráno. Střídání směn hasičů z povolání lze uskutečnit jen při současné přítomnosti všech hasičů, kteří službu končí a kteří do služby nastupují. Hasiči si vzájemně předávají úkoly, požární techniku a další prostředky požadované pro výkon služby.

Tělesné přípravě k udržení nebo zvýšení fyzické zdatnosti je třeba věnovat minimálně dvě hodiny v každé směně a volit takové druhy tělesné přípravy, které vedou k celkovému posílení fyzické zdatnosti nutné pro výkon služby.

Tělesná příprava zahrnuje všeobecnou i speciální tělesnou přípravu.

Všeobecná tělesná příprava:

- běh (vytrvalostní a sprint),
- míčové hry (kopaná,sálová kopaná,volejbal,nohejbal),
- tenis a stolní tenis,
- posilování,
- plavání,
- nácvik disciplín k prokazování fyzické způsobilosti.

Speciální tělesná příprava:

- disciplíny požárního sportu,
- cvičení s lezeckými prvky,
- potápěčské a záchranářské činnosti a práce na vodě.

4.4.1 Rozvrh pracovní doby v rámci 24 hodinové směny

Pracovní doba hasičů je rozvržena do úseků a je přesně stanoveno, co se bude během směny dělat. Tento rozpis se musí dodržovat a je povinný. Hasiči se jím neřídí pouze pokud je vyhlášen poplach a mají výjezd.

5 hodin výkon služby (7,00 – 12,00)

½ hodiny služební pohotovost (12,00 – 12,30)

5 hodin výkon služby (12,30 – 17,30)

½ hodiny služební pohotovost (17,30 – 18,00)

5 hodin výkon služby (18,00 – 23,00)

7 hodin služební pohotovost (23,00 – 6,00)

1 hodina výkonu služby (6,00 – 7,00)

4.5 Motivace v HZS

Motivace v HZS má mnoho podob. Zaměstnanci jsou motivováni různým způsobem.

1. Výsluhový příspěvek

Bývalý příslušník, který vykonával službu alespoň 15 let, má nárok na výsluhový příspěvek. Základní výměra výsluhového příspěvku činí 20 % měsíčního služebního příjmu. Tento příspěvek je vyplácen do té doby, než osobě vznikne nárok na starobní či invalidní důchod. Pokud je výsluhový příspěvek vyšší než důchod, vyplácí se příspěvek jako rozdíl mezi výsluhovým příspěvkem a důchodem.

2. Hodnosti

Zaměstnanci nemají za hodnost zvláštní přípatky. Ale přesto zaměstnanec získá vyšší hodnosti motivuje, protože její motivační účinky vyplývají z prestiže dané hodnosti. Přehled jednotlivých hodností je uveden v příloze D.

3. Medaile

Bezpečnostní sbor uděluje tyto služební medaile:

- medaili „Za statečnost“,
- medaili „Za zásluhy o bezpečnost“,
- medaili „Za věrnost“ I., II., III. stupně.

Medaile „za statečnost“ a „Za zásluhy“ mají kruhový tvar o průměru 35 mm a tloušťku 3 mm. Medaile „Za věrnost“ má tvar pravidelného osmiúhelníku o průměru opsané kružnice 35 mm a tloušťku 3 mm.

Medaile „Za statečnost“ je zhotovena z pozlacené tombakové slitiny.

Medaile „Za zásluhy o bezpečnost“ je zhotovena z postříbřené tombakové slitiny.

Medaile „za věrnost“ je z tombakové slitiny v provedení starobronz.

Součástí medaile je doklad o jejím udělení. Tento doklad obsahuje identifikační údaje příslušníka bezpečnostního sboru, podpis služebního funkcionáře a datum udělení medaile.

Příslušníkovi HZS ČR se udělí za:

- projevení osobní statečnosti medaile „Za statečnost“,
- splnění zvlášť významného služebního úkolu medaile „Za zásluhy o bezpečnost“,
- účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností ve spojení s dobou trvání služebního poměru v délce:
 - 30 let medaile „Za věrnost“ I. stupně,
 - 20 let medaile „Za věrnost“ II. stupně,
 - 10 let medaile „Za věrnost“, III. stupně.

4. Fond sociálních a kulturních potřeb

Slouží k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců HZS a jejich rodinných příslušníků.

Z fondu lze přispívat na:

- provoz kulturních, rekreačních, sportovních tělovýchovných, rehabilitačních zařízení včetně masáží,
- vybavení ke zlepšení pracovních podmínek a na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům,
- pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců,
- půjčky na bytové účely.

Půjčky z prostředků fondu jsou bezúročné a poskytují se za těchto podmínek:

- půjčka je splatná nejpozději do 10-ti let od uzavření smlouvy o půjčce,
- vypůjčené prostředky je nutno vyčerpat do 1 roku od data poskytnutí půjčky,
- další půjčku lze zaměstnanci poskytnout až po splacení 1. půjčky.

5. Stravování

Organizace zajišťuje závodní stravování ve formě dvou hlavních jídel pro zaměstnance ve směně a jednoho hlavního jídla pro zaměstnance denní směny. Zaměstnancům se poskytují stravenky Gastropass v hodnotě 60,- za stravenku. Organizace umožňuje příslušníkům, prostřednictvím pověřeného zaměstnance, nákup občerstvení.

6. Rekreace

Pro zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a důchodce – bývalé zaměstnance, kteří u zaměstnavatele pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu nebo do prvního ukončení pracovního poměru ze zdravotních důvodů, zaměstnavatel umožňuje rekreaci v podnikových rekreačních zařízeních.

7. Kulturu, tělovýchovu a sport

Vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce a to až do výše 100 % ceny.

8. Výměnné akce

9. Sociální výpomoci a půjčky

Zaměstnancům se poskytují jednorázové výpomoci za mimořádně závažné případy, kterými jsou:

- úmrtí v rodině,
- dlouhodobé onemocnění,
- neočekávané majetkové ztráty (živelná pohroma),... .

10. Dary

Mezi další motivační prostředky je možné zařadit dary, které zaměstnanci mohou obdržet z následujících důvodů:

- Za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné události při jiných mimořádných případech.
- Při pracovních výročí 20 a každých dalších pět let výkonu práce u HZS ČR.
- Při životních výročí 50 let a každých dalších pět let věku.
- Při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.
- Dary lze poskytovat též jiným fyzickým osobám nebo příspěvkovým organizacím postiženým živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií.

11. Vzdělávací činnost

Zaměstnanci je umožněno si zvyšovat svoji kvalifikaci formou kombinovaného či presenčního studia dle potřeb organizace. Vzájemné podmínky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se stanoví v dohodě o zvyšování kvalifikace. Zaměstnavatel v těchto případech poskytne studijní volno.

12. Ostatní výhody

HZS poskytuje svým zaměstnancům celou řadu výhod, jež u celé řady jiných povolání nejsou běžné. I tímto způsobem se HZS snaží motivovat. Mezi výhody, které mají největší váhu můžeme zařadit:

- Studijní pobyt – doba vyslání na studijní pobyt se považuje za výkon služby;
- Dovolená – příslušník má nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce;
- Osobní ochranné prostředky je bezpečnostní sbor povinen poskytnout příslušníkům. Nelze je nahrazovat peněžním plněním;
- Služební volno při překážkách ve službě z důvodu obecného zájmu – příslušník má nárok na udělení služebního volna s poskytnutím služebního příjmu v případě výkonu veřejné funkce (povinnosti vyplývající z funkce člena zastupitelstva územního správního celku); plnění občanské povinnosti (povinnost svědka, znalce, tlumočníka,...);
- Služební volno při důležitých osobních překážkách ve službě – během tohoto volna je poskytován služební příjem;
- Ozdravné pobyty;
- Náhrady za škody při pracovních úrazech.

4.6 Odměňování

Zásady odměňování zaměstnanců HZS JČK řeší:

- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- nařízení vlády č. 562/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Průměrný měsíční služební příjem v Kč:

- příslušník – 30.169,- Kč
- občanský zaměstnanec – 23.236,-Kč

4.6.1 Služební příjem a odměna za služební pohotovost

Příslušník má nárok na služební příjem za výkon služby. Za služební příjem se považují peněžitá plnění poskytovaná příslušníkovi bezpečnostním sborem ve výši a za podmínek stanovených zákonem č. 361/2003 Sb..

Služební příjem příslušníka tvoří:

- základní tarif,
- příplatek za vedení,
- příplatek za službu v zahraničí,
- zvláštní příplatek,
- osobní příplatek,
- odměna.

4.6.2 Základní tarif

Základní tarif je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, která je stanovena v měsíčních částkách za stanovenou dobu služby. Příslušník má nárok na základní tarif, který je stanoven pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost, do níž je jmenován a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen.

Příslušníkům se stanoví stupnice základních tarifů v jedenácti tarifních třídách a v každé z nich ve dvanácti tarifních stupních.

Základní tarify se v tarifních třídách odstupňovávají podle získaných odborných zkušeností ve tříletých časových úsecích do 12 tarifních stupňů. Pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje.

Velikost mzdy je závislá nejen na tarifním stupni, do něhož je příslušník zařazen, ale také na délce doby praxe.

4.6.3 Příplatek za vedení

Je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, na niž má nárok vedoucí příslušník. Výše příplatku za vedení se stanovuje v rámci rozpětí podle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.

4.6.4 Zvláštní příplatek

Poskytován za:

- a) službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách,
- b) službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů.

4.6.5 Osobní příplatek

Je nenárokovou složkou příjmu, kterou lze ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Rozhodnutí o přiznání, změně nebo odejmutí musí být písemně odůvodněno. Osobní příplatek lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka.

4.6.6 Odměna

Je možno jednorázově ocenit:

- splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu,
- splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka,
- dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.

4.6.7 Tarifní třídy příslušníků bezpečnostních sborů

Tarifní třídy jsou rozděleny podle Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.

Zákon rozděluje zaměstnance do 10 tarifních tříd:

1. tarifní třída – REFERENT
2. tarifní třída – VRCHNÍ REFERENT
3. tarifní třída – ASISTENT
4. tarifní třída – VRCHNÍ ASISTENT
5. tarifní třída – INSPEKTOR
6. tarifní třída – VRCHNÍ INSPEKTOR
7. tarifní třída – KOMISAŘ
8. tarifní třída – VRCHNÍ KOMISAŘ
9. tarifní třída – RADA
10. tarifní třída – VRCHNÍ RADA
11. tarifní třída – VRCHNÍ STÁTNÍ RADA

4.7 Kariérní postup

Jestliže se uvolní místo, tak příslušník, který splňuje podmínky, si může požádat o toto místo. Může žádat pouze o 1 třídu výš. Příslušník je odvolán z dosavadního služebního místa a ustanoven na jiné služební místo, jestliže se umístil ve výběrovém řízení jako první v pořadí, popřípadě jako následující v pořadí vhodnosti, a má být ustanoven na služební místo.

4.8 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníky byly vyhotoveny ve 30 výtiscích. V každé směně vyplnilo dotazník 10 náhodně vybraných zaměstnanců. 2 dotazníky jsem vyhodnotila jako zcela nevěrohodné, proto jsem s nimi dále nepracovala. Při vyhodnocení jsem nejprve vytvořila regresní model popisující vztah mezi motivačními faktory a spokojeností. Poté následovalo vyhodnocení jednotlivých otázek.

4.8.1 Vytvoření regresního modelu popisující vztah mezi spokojeností a jednotlivými faktory motivace

Při sestavování regresního modelu jsem si nejprve stanovila závisle proměnnou a nezávislé proměnné. Na základě získaných údajů z dotazníků jsem zkonstruovala jedenácti členný regresní model, který popisuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců a nezávisle proměnnými.

Závisle proměnná

y = spokojenost v práci

Nezávisle proměnné

x₁ = pracovní podmínky

x₂ = vztahy v pracovním kolektivu

x₃ = styl řízení

x₄ = vztahy s nadřízeným

x₅ = služební hodnost

x₆ = mzda

x₇ = kariérní růst

x₈ = délka pracovního poměru

x₉ = vztah k medailím

x₁₀ = výsluhový příspěvek

x₁₁ = sociální program

Vícenásobný lineární regresní model:

$$y = 0,242172 + 0,777075 \cdot x_1 - 0,71 \cdot x_2 - 0,254747 \cdot x_3 + 0,996977 \cdot x_4 + 0,192114 \cdot x_5 + 0,233694 \cdot x_6 - 0,556611 \cdot x_7 + 0,022995 \cdot x_8 + 0,414984 \cdot x_9 + 0,476948 \cdot x_{10} - 0,686774 \cdot x_{11}$$

Vhodnost modelu

Vhodnost modelu zjistím pomocí analýzy rozptylu:

H₀ = model není vhodný

H_a = model je nevhodný

Hodnota p-value je 0,036319. Na hladině významnosti 0,05 jsem tedy zamítla H_0 a daný model považuji za vhodný. To znamená, že změnu spokojenosti zaměstnanců, můžeme dobře vysvětlit změnou nezávisle proměnných.

Interpretace těsnosti vazby

Ukazatelem těsnosti vazby je totální koeficient korelace ($r_{y \bullet x_1, x_2 \dots x_n}$), který nám říká, jak těsně závisí závisle proměnná na všech nezávisle proměnných.

$$r_{y \bullet x_1, x_2 \dots x_{11}} = 0,805$$

Hodnota totálního koeficientu korelace se nachází v intervalu $<0,7;0,9$), kde závislost mezi závisle proměnnou a všemi nezávisle proměnnými je **vysoká**.

4.8.2 Zjednodušený model

Daný model můžeme zjednodušit, protože některé nezávisle proměnné jsou statisticky nevýznamné. Statisticky nevýznamné jsou ty proměnné, které můžeme z modelu vypustit.

H_0 : nezávisle proměnná se může rovnat 0

H_A : nezávisle proměnná se nerovná 0

Statisticky významné proměnné:

- pracovní podmínky,
- vztahy s nadřízeným,
- vztah k medailím,
- sociální program.

Statisticky nevýznamné proměnné:

- vztahy v kolektivu,
- styl řízení,
- hodnost,
- mzda,
- délka pracovního poměru,
- kariérní růst,
- výsluhový příspěvek.

Jednotlivé nezávisle proměnné se musí **postupně** vypouštět z modelu, protože vypuštění proměnné z modelu může změnit statisticky významnou proměnou na nevýznamnou proměnnou a naopak.

Zjednodušený model pak vypadá následovně:

Závisle proměnná

y = spokojenost

Nezávisle proměnné

w = pracovní podmínky

x = vztah s nadřízeným

y = vztah k medailím

z = sociální program

$$y = 0,716687*w + 0,631252*x + 0,414743*y - 0,6265*z$$

Totální koeficient determinace se nachází v intervalu $<0,9;1)$. To znamená, že vazba mezi spokojeností na jedné straně a nezávisle proměnnými na straně druhé je velmi vysoká.

$$r_{y \bullet w,x,y,z} = 0,983$$

Na základě beta-koeficientů můžeme seřadit jednotlivé nezávisle proměnné podle toho, jak přispívají k regresnímu odhadu. Nejvíce přispívají:

- 1) pracovní podmínky,
- 2) vztah s nadřízeným,
- 3) sociální program,
- 4) vztah k medailím.

Vazba mezi závisle proměnnou a vybranou nezávisle proměnnou

Parciální koeficienty nám určují těsnost vazby mezi závisle proměnnou a vybranou nezávisle proměnnou za předpokladu, že ostatní nezávisle proměnné zůstanou konstantní. Je jich tolik kolik máme nezávisle proměnných.

Vazba mezi spokojeností s prací a příslušnou nezávislou proměnnou za předpokladu, že ostatní nezávisle proměnné budou neměnné, je:

- u pracovních podmínek **středně vysoká**,
- ve vztahu k nadřízenému **středně vysoká**,
- ve vztahu k medailím **mírná** a
- u sociálního programu také **mírná**.

Tabulka 4 - Beta koeficienty a parciální koeficienty korelace

	Beta	Parciální koeficient
Pracovní podmínky	0,658100	0,513350
Vztahy s nadřízenými	0,593618	0,523254
Vztah k medailím	0,292135	0,485070
Sociální program	-0,552014	-0,452153

Zdroj: program STATISTICA

4.8.3 Vyhodnocení modelu

Zkonstruovaný model je vhodný. Z 96,6 % můžeme variabilitu spokojenosti zaměstnanců vyjádřit změnou nezávisle proměnných. Organizace může zvýšit spokojenost především změnou podmínek práce, vztahů s nadřízeným, vnímáním medaile a sociálního programu. Paradoxem je, že sociální program má v modelu zápornou hodnotu – to ukazuje na skutečnost, že sociální program hodnotí lépe spíše nespokojení zaměstnanci. Tento předpoklad pak otestuji při hodnocení otázky číslo 15.

4.8.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka číslo 1 týkající se spokojenosti

Z hlediska spokojenosti je 64 % zaměstnanců spokojeno se svým zaměstnáním. Tabulka ukazuje, že mediánovou kategorií je 4. kategorie.

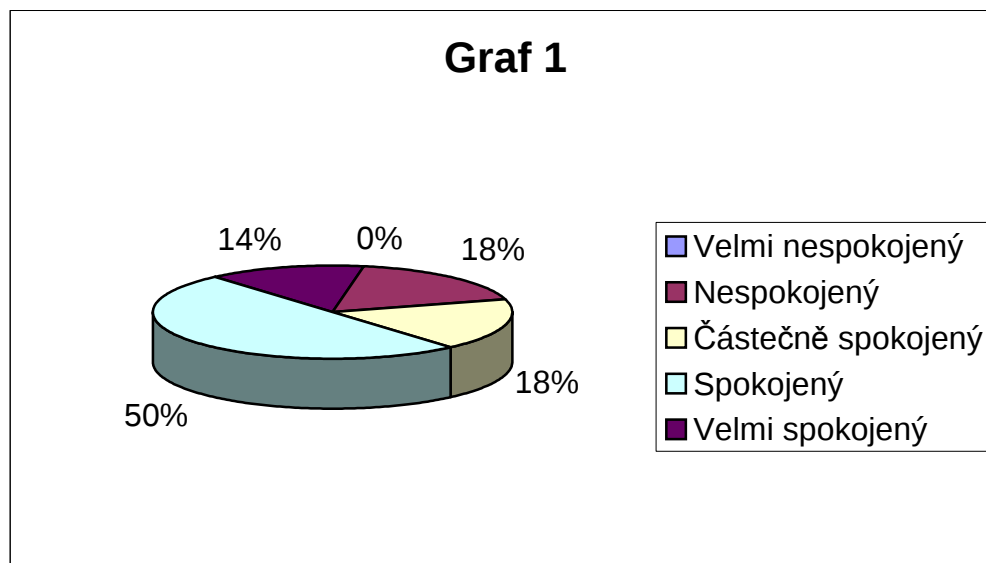
Kumulativní relativní četnost (0,5) 50 % lze tedy přiřadit čtvrté kategorii. Variabilita odpovědí je průměrná neboť variabilita tohoto rozdělení se nachází přesně mezi hraničními hodnotami <0;1>:

$$dorvar = \frac{4}{5-1} * (0 * 1 + 0,18 * 0,82 + 0,36 * 0,64 + 0,86 + 0,14 + 1 * 0) = 0,499$$

Tabulka 5 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 1

	n_i	p_i	F_i
Velmi spokojený	4	0,14	0,14
Spokojený	14	0,50	0,64
Částečně spokojený	5	0,18	0,82
Nespokojený	5	0,18	1,00
Velmi nespokojený	0	0	1,00
	28	1	x

Zdroj: autorka



Obrázek 8 - Hodnocení spokojenosti v zaměstnání

Zdroj: autorka

Otázka číslo 2 týkající se pracovních podmínek

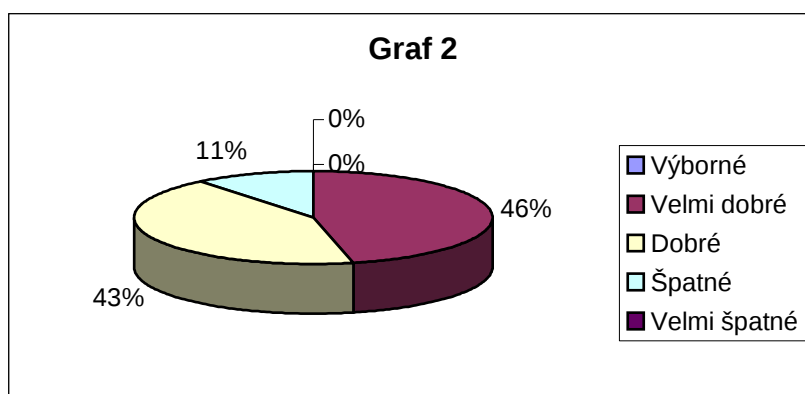
U otázky číslo 2 je už variabilita odpovědí menší (dorvar = 0,344). Odpovědi jsou rozloženy především mezi dvě kategorie, které hodnotí pracovní podmínky jako dobré nebo velmi dobré. Pozitivní je, že žádný zaměstnanec nehodnotí pracovní podmínky jako

velmi špatné. Jak vyplývá z vícenásobného lineárního modelu, tak pracovní podmínky hrají nejdůležitější roli ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců. Z toho důvodu by měla organizace pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky, prostorové řešení pracoviště atd.) neustále zlepšovat a přizpůsobovat je potřebám zaměstnanců.

Tabulka 6 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 2

	n_i	p_i	F_i
Výborné	0	0	0
Velmi dobré	13	0,46	0,46
Dobré	12	0,43	0,89
Špatné	3	0,11	1,00
Velmi špatné	0	0	0
Celkem	28	1	x

Zdroj: autorka



Obrázek 9 - Hodnocení pracovních podmínek

Zdroj: autorka

Otázka číslo 3 týkající se vztahů v pracovním kolektivu

61 % zaměstnanců považuje svoje vztahy k ostatním pracovníkům za velmi dobré. Nejenom z dotazníků, ale i z osobních pohovorů a pozorování vyplynulo, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci se vzájemně respektují a vedení řeší minimum konfliktů. Vztahy mezi zaměstnanci musí být **založené na důvěře**, protože se jedná o velmi **nebezpečné zaměstnání**.

Tabulka 7 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 3

	n_i	p_i	F_i
Výborné	2	0,07	0,07
Velmi dobré	17	0,61	0,68
Dobré	9	0,32	1,00
Špatné	0	0,00	1,00
Velmi špatné	0	0	0
Celkem	28	1	x

Zdroj: autorka

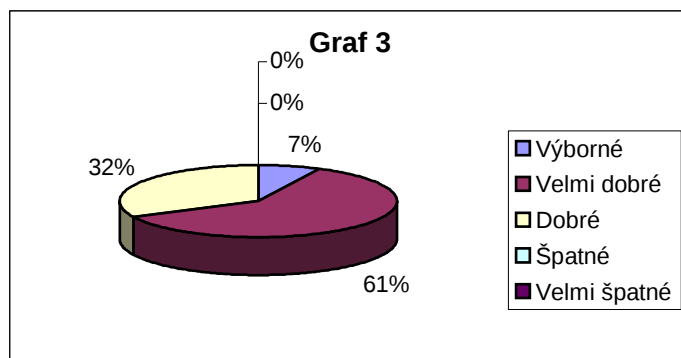
Důvody proč by se vedení organizace mělo zajímat o vztahy svých podřízených:

- neadekvátní vztahy by mohly způsobit chybu při zásahu či nesprávné rozhodnutí,
- dobré vztahy umožňují lepší koordinaci a tím i rychlejší zásah v případě potřeby,
- pokud je dobrý kolektiv snižuje se i fluktuace zaměstnanců, která je u HZS na velmi nízké úrovni, kde zaměstnanci odcházejí především ze zdravotních důvodů.

Důvod proč by se vedení organizace nemělo zajímat o vztahy svých podřízených:

- jedná se o „profesionály“, kde osobní vztahy a konflikty nesmí zasahovat do profesní oblasti.

Argumenty proč se má vedení zajímat o vztahy na pracovišti jasně převažují důvody proti. Proto je důležité, aby jednotliví nadřízení sledovali vztahy, jež panují na pracovišti a tyto vztahy by se měli snažit pozitivně podporovat a rozvíjet.



Obrázek 10 - Hodnocení vztahů na pracovišti

Zdroj: autorka

Otázka číslo 4 týkající se organizace a jejího způsobu řízení

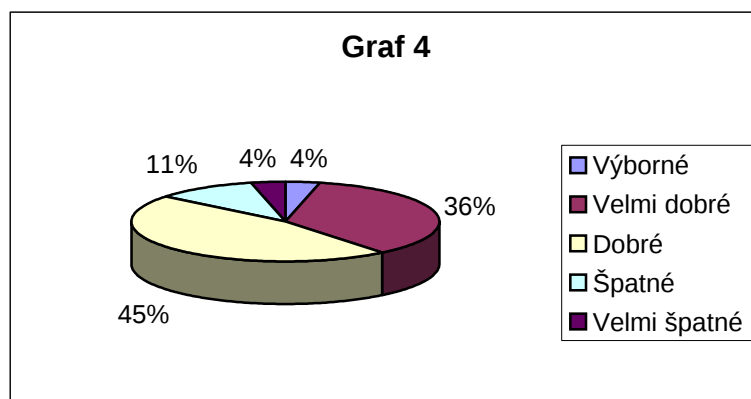
Organizace a způsob řízení je hodnocen spíše pozitivně. Většina respondentů (46 %) odpovědělo neutrálně a považuje styl řízení za dobrý. Do této kategorie spadá i mediánová odpověď. Kdybychom chtěli rozdělit soubor na „horní“ a „dolní“ polovinu, pak 23 % respondentů, tj. 3 respondenti ze třetí kategorie by spadali do horní poloviny, neboť:

$$\frac{0,5 - 0,39}{0,46} = 0,23$$

Tabulka 8 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 4

	n_i	p_i	F_i
Výborné	1	0,04	0,04
Velmi dobré	10	0,36	0,39
Dobré	13	0,46	0,86
Špatné	3	0,11	0,96
Velmi špatné	1	0,04	1,00
Celkem	28	1	x

Zdroj: autorka



Obrázek 11 - Hodnocení způsobu řízení

Zdroj: autorka

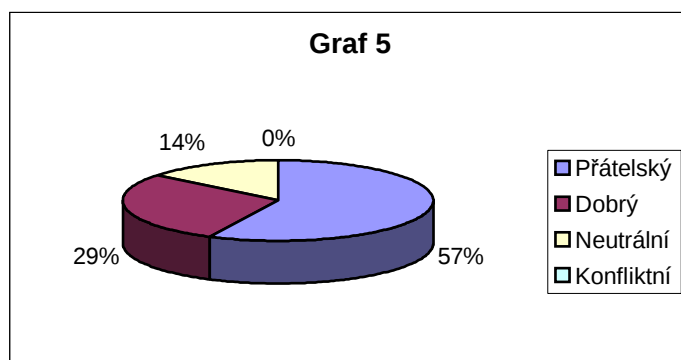
Otázka číslo 5 týkající se vztahu k nadřízeným

Zaměstnanci hodnotí svoje vztahy jako přátelské (57 %). Vztahy k nadřízenému jsou důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců. Výsledky dotazníků ukazují, že nadřízení tuto skutečnost vnímají a snaží vztahy se svými podřízenými udržovat na přátelské úrovni.

Tabulka 9 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 5

	n_i	p_i	F_i
Přátelský	16	0,57	0,57
Dobrý	8	0,29	0,86
Neutrální	4	0,14	1,00
Konfliktní	0	0,00	1,00
Celkem	28	1	x

Zdroj: autorka



Obrázek 12 - Hodnocení vztahů na pracovišti

Zdroj: autorka

Otázka číslo 6 a 11: vztah hodnosti a počtu odpracovaných let v organizaci

Při hodnocení tohoto vztahu jsem chtěla otestovat, jestli je kariérní postup v organizaci závislý na počtu odpracovaných let v organizaci. Pro otestování jsem musela sestavit tabulku hypotetických četností (viz tabulka 10).

Tabulka 10 - Tabulka relativních četností skupin výběrového souboru tříděného dle dosažené hodnosti a podle odpracovaných let v organizaci

Hodnost	Počet let v organizaci			
	0 a 6	7 až 13	16 a víc	Součty n_i
Strážmistr	3	0	0	3
Nadstrážmistr	7	3	1	11
Podpraporčík	1	3	3	7
Praporčík	0	0	1	1
Nadpraporčík	0	3	3	6
Součty n_i	11	9	8	28

Zdroj: autorka

Tabulka 11 - Hypotetické četností skupin výběrového souboru tříděného dle dosažené hodnosti a podle odpracovaných let v organizaci

Hodnost	Počet let v organizace			
	0 a 6	7 až 13	16 a víc	Součty n_i
Strážmistr	1,18	0,96	0,86	3
Nadstrážmistr	4,32	3,54	3,14	11
Podpraporčík	2,75	2,25	2,00	7
Praporčík	0,39	0,32	0,29	1
Nadpraporčík	2,36	1,93	1,71	6
Součty n_j	11	9	8	28

Zdroj: autorka

Hypotetické sdružené četnosti odpovídají představě o nezávislosti obou proměnných. Předpokládá se, že okrajové četnosti n_i a n_j jsou dány a hypotetické sdružené četnosti se pak určí jako podíl součinů těchto okrajových četností k rozsahu výběru n .

$$\frac{3 \cdot 11}{28} = 1,18,$$

$$\frac{7 \cdot 11}{28} = 4,32, \text{ atd.}$$

Závislost proměnných

K závislosti proměnných se používají kontingenční koeficienty.

Cramerův kontingenční koeficient:

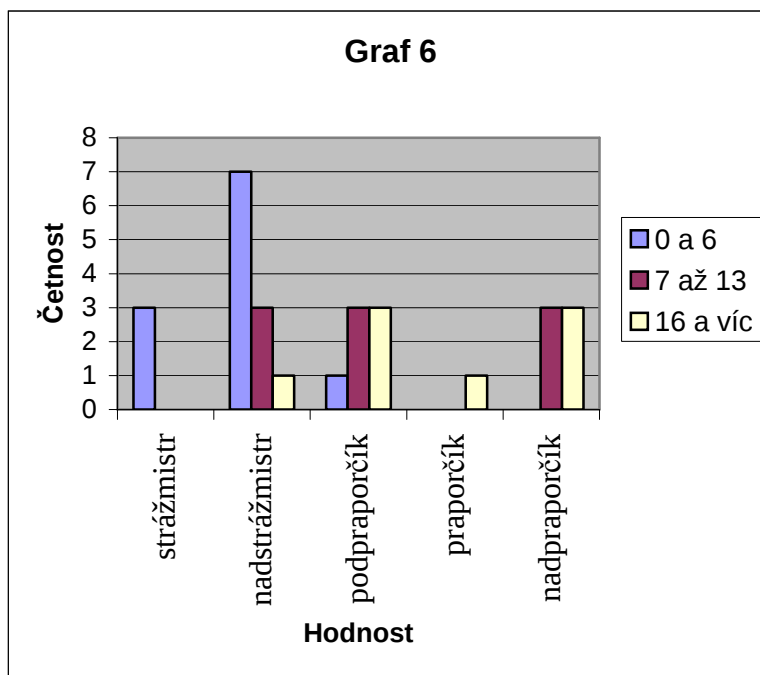
$$C = \sqrt{\frac{G}{k \cdot n}}$$

$$G = \sum_i^r \sum_j^s \frac{(n_{ij} - n_{0ij})^2}{n_{0ij}}, i = 1, 2, \dots, r, j = 1, 2, \dots, s,$$

Kde r značí počet řádků a s počet sloupců v kontingenční tabulce.

Kde k je menší z čísel $r - 1$, $s - 1$.

Závislost mezi hodnotami a délkou pracovního poměru je středně vysoká - hodnota 0,537 se nachází přibližně uprostřed intervalu $<0;1>$. Středně vysoká závislost ukazuje na fakt, že získání vyšší hodnoty v organizaci je možné, ale není pouze závislé na počtu odpracovaných let, ale i na jiných faktorech.



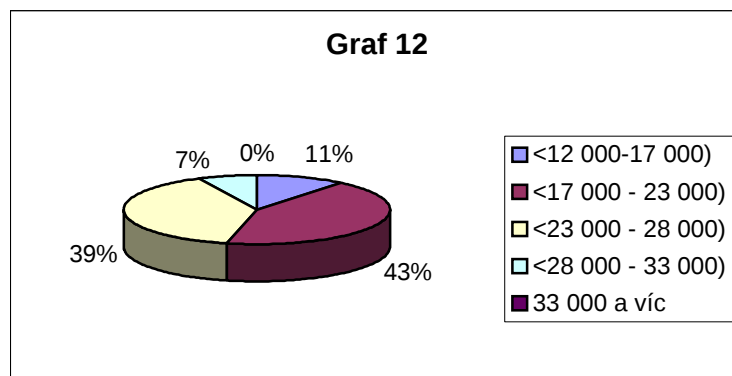
Obrázek 13 - Četnost hodnot ve vztahu k počtu odpracovaných let v organizaci

Zdroj: autorka

Otázka číslo 7 týkající se platu

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejčastější příjem se pohybuje v intervalu od 17 000,- do 23 000,-. Jak z praxe víme, tak průměrná mzda je hodně zkreslující, protože jsou v ní zahrnuty i vysoké mzdy a tím dochází k nadhodnocování. Z pohledu statistiky je proto lepší určit mediánový příjem, tj. příjem který dělí populaci na dva stejně velké celky (50 % lidí bere vyšší plat a 50 % bere nižší plat). Mediánový příjem se opět nachází v intervalu od 17 000,- do 23 000,-, z které patří pouze 8 % (1 respondent) do horní poloviny a 92 % (11 respondentů) do dolní poloviny. Lze tedy konstatovat, že 54 % má příjem mezi 12 000,- a 23 000,- a 46 % má výplatu v rozmezí 23 000,- až 38 000,-.

V porovnání s celorepublikovým mediánem mezd (**19 512,-**) můžeme pozorovat, že hasiči mají vyšší platy. Podle mého názoru by tento rozdíl měl být mnohem vyšší z důvodu odpovědnosti, náročnosti a nebezpečnosti tohoto zaměstnání.



Obrázek 14 - Relativní četnost příjmů

Zdroj: autorka

Otázka číslo 8 týkající se věku

U této otázky jsem testovala předpoklad, že výběrový soubor je dostatečně reprezentativní – tzn. že vybraní zaměstnanci odpovídají rozložení základního souboru. Rozložení základního a výběrového souboru je shrnut v tabulkách níže.

Tabulka 12 - Rozložení základního souboru

Věk	n_i	p_i
21-30	17	0,18
31-40	31	0,32
41-50	18	0,19
51 a víc	31	0,32
Celkem	97	1

Zdroj: autorka

Tabulka 13 - Rozložení výběrového souboru

Věk	n_i	p_i
21-30	10	0,36
31-40	8	0,29
41-50	5	0,18
51 a víc	5	0,18
Celkem	28	1

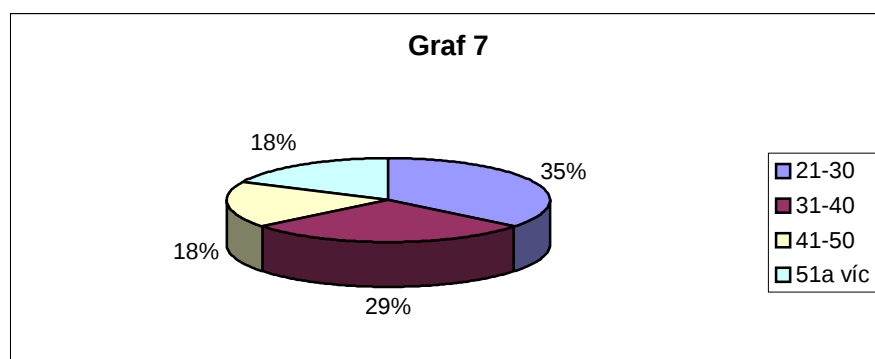
Zdroj: autorka

Ve výběrovém souboru o rozsahu 28 osob je 21 osob mladší 40 let. Podíl osob této věkové skupiny v základním souboru je 50 %. Na základě následujícího vztahu můžeme určit, zda je výběrový soubor dostatečně reprezentativní.

$$u_o = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0 * (1 - \pi_0)}{n}}}$$

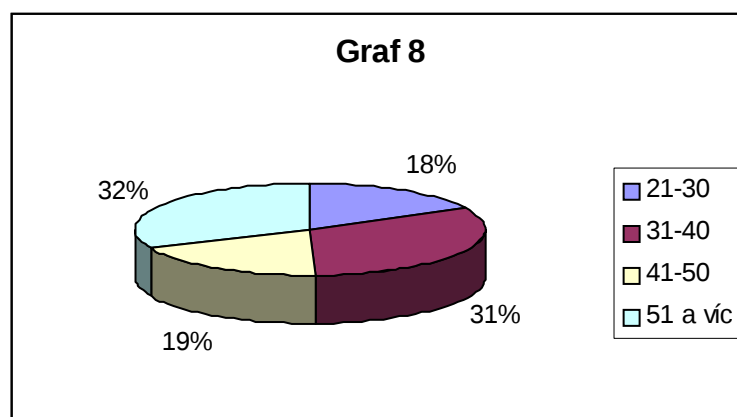
$$u_o = \frac{0,64 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{28}}} = 1,48$$

Protože kritická hodnota normovaného normálního rozdělení je při 5 %-ní hladině významnosti 1,96 a testovým kritériem nebyla překročena, odpovídá výběrový soubor předpokladu, že v základním souboru je 50 % osob mladších 40 let. Dá se tedy usuzovat, že způsob pořízení výběrového souboru byl zcela náhodný.



Obrázek 15 - Věková struktura výběrového souboru

Zdroj: autorka



Obrázek 16 - Věková struktura základního souboru

Zdroj: autorka

Otázka číslo 9 týkající se náročnosti práce ve vztahu ke mzdě

Tato otázka mi měla dát odpověď na to, jak zaměstnanci vnímají svoji mzdu ve vztahu k náročnosti jejich práce. 21 % dotázaných uvedlo, že mzda neodpovídá jejich pracovní náplni. Oproti tomu 39 % respondentů si myslí, že jejich mzda odpovídá náročnosti práce. Zbytek dotázaných hodnotili tento vztah jako „průměrný“.

Položila jsem si otázku, zda lze tvrdit, že je v organizaci častější názor, že mzda odpovídá pracovní náročnosti než názor opačný.

Testové kritérium

$$u = \frac{n_i - n_j}{\sqrt{n_i + n_j}}$$

$$u = \frac{11 - 6}{\sqrt{17}} = 1,21$$

Jedná se o jednostrannou hypotézu, kde kritická hodnota normálního normovaného rozdělení bude 1,645. Hodnota testového kritéria vyšla **1,21**, proto nemůžeme tvrdit, že by na hladině významnosti 0,05 % byl častější názor, že mzda odpovídá náročnosti práce.

Otázka číslo 10 týkající se kariérního růstu

Kariérní růst je v dnešní době důležitým faktorem při výběru zaměstnání. Teorie uvádí, že pokud zaměstnanec nemá možnost růstu, je frustrovaný a odchází. Je pozitivní, že organizace tento trend vnímá a umožňuje zaměstnancům kariérní růst. Pouze 3 dotázaní uvedli, že za dobu svého působení nebyli povýšeni. Jedná se ovšem o zaměstnance, kteří jsou v služebním poměru kratší dobu než jeden rok, respektive jeden zaměstnanec uvedl 30 let – o pravdivosti jeho odpovědi však můžeme jenom spekulovat.

Otázka číslo 12 týkající se medailí

U otázky číslo 12 mě zajímalo jestli se významně liší vnímání medailí mezi jednotlivými zaměstnanci. 46 % respondentů vnímá medaile jako nevýznamný způsob odměny. 54 % respondentů však uvedlo, že získání medaile je pro ně významné. Pro hodnocení jsem použila následující testové kritérium:

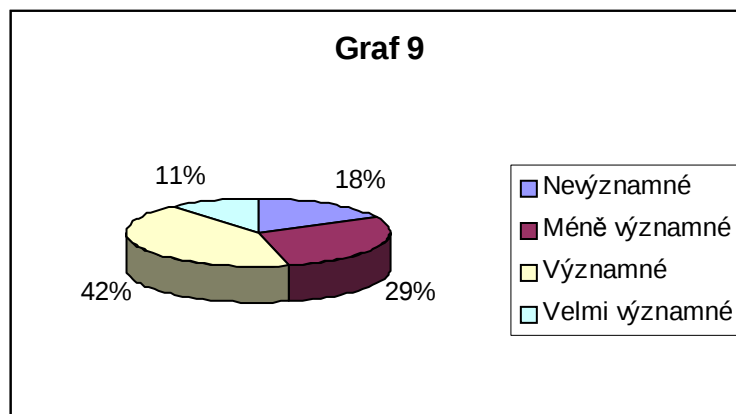
Testové kritérium:

$$u = \frac{n_i - n_j}{\sqrt{n_i + n_j}}$$

$$u = \frac{15 - 13}{\sqrt{28}} = 0,38$$

Hodnota testového kritéria vyšla **0,38** a nepřekračuje kritickou hodnotu normálního normovaného rozdělení (viz příloha x), která činí 1,96. Proto můžeme konstatovat, že kladné hodnocení medailí se významně neliší od záporného hodnocení.

Získání medaile patří mezi ty motivační faktory, který vedou ke spokojenosti pracovníků. Organizace by měla vynaložit prostředky a úsilí, aby více zaměstnanců hodnotilo získání medaile jako pozitivní způsob odměňování. Důležitým faktorem je, jak tyto ocenění vnímá veřejnost. Organizace se musí snažit vzbudit u veřejnosti pocit, že ocenění zaměstnanci jsou hrdinové, kteří vykonali záslužnou činnost nad rámec svých povinností.



Obrázek 17 - Hodnocení medailí

Zdroj: autorka

Otázka číslo 13 týkající se výsluhového příspěvku

Výsluhový příspěvek patří mezi ty faktory motivace, které nemají vliv na spokojenost zaměstnanců v práci – je to samozřejmě (výsluhový příspěvek je vyplácen až po skončení pracovního poměru). Přesto patří mezi důležité faktory, kterým organizace stimuluje pracovníky. Jeho důležitost můžeme vidět i z výsledků dotazníku, kde téměř všichni dotázaní (93 %) uvedli, že je pro ně výsluhový příspěvek důležitý.

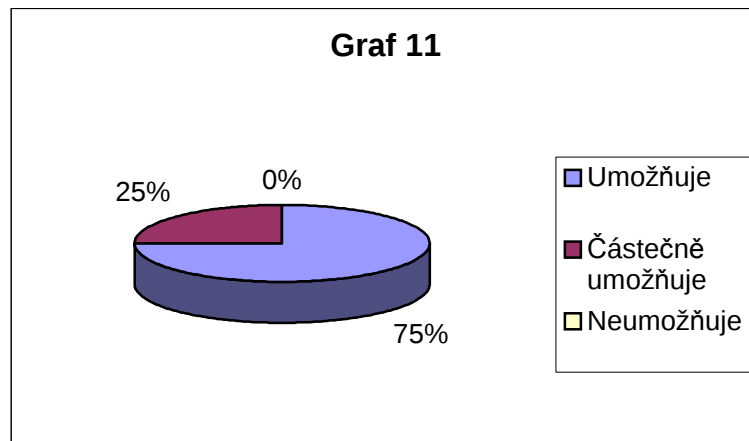
Položila jsem si otázku, v čem spočívá jeho „důležitost“. Na základě rozhovorů se zaměstnanci jsem pak dospěla k názoru, že jsou dva činitele, které dělají výsluhový příspěvek tak důležitý:

1. výsluhový příspěvek patří mezi prvotní faktory, proč se zaměstnanci rozhodnou nastoupit do tak náročného povolání,
2. výsluhový příspěvek patří mezi faktory, které mají zabránit zvýšené fluktuaci zaměstnanců.

Otázka číslo 14 týkající se rozšiřování znalostí

Na základě kolektivní dohody můžeme tvrdit, že organizace umožňuje svým zaměstnancům profesní vzdělávání. Tento názor sdílí 75 % dotázaných. Zbýlých 25 % uvedlo, že vzdělávat se můžou jen částečně. Na základě rozhovoru s vedením organizace jsem zjistila, že se zaměstnanci nejvíce vzdělávají prostřednictvím kurzů. Na kurz je přihlášen ten, který ho potřebuje ke své funkci a ten je povinný. Platnost kurzu bývá 5 let a pak se chodí na prodloužení platnosti. Vzdělání si doplňují ti, kteří dostali

výjimku ze vzdělání a vykonávají funkci, na kterou je vyšší vzdělání podmínkou. Jsou povinni si vzdělání do určité doby doplnit, jinak budou přeřazeni na funkci nižší. Dobrovolně si vyšší školu dodělává 5 příslušníků



Obrázek 18 - Pohled zaměstnanců na otázku týkající se možnosti vzdělávání

Zdroj: autorka

Otázka číslo 15 týkající se sociálního programu

U této otázky jsem testovala hypotézu, zda méně spokojení zaměstnanci hodnotí lépe sociální program než více spokojení zaměstnanci. K testování jsem použila t-test pro nezávislé pozorování.

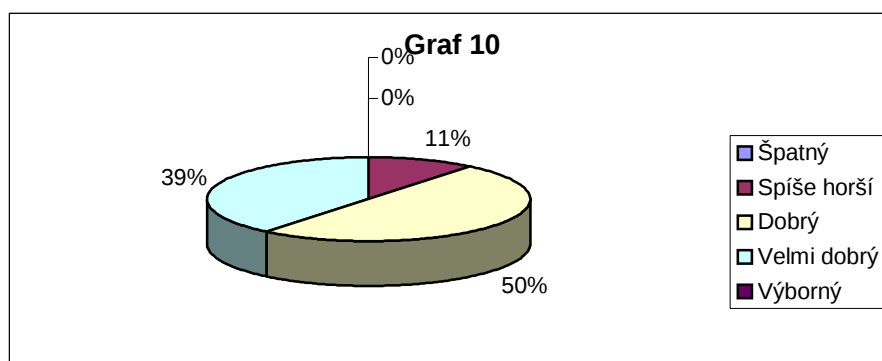
Hodnota p-value (0,291) je větší než hladina významnosti (0,05), proto můžeme říct, že se nepodařilo prokázat, že by „nespokojení“ zaměstnanci hodnotili lépe sociální program.

50 % dotázaných hodnotilo sociální program jako dobrý. V hodnocení se nevyskytly žádné hraniční odpovědi, což ukazuje na skutečnost, že dotázaní nemají vyhraněný názor na sociální program, proto odpovídali neutrálně. Opět na základě pohovorů jsem mohla pozorovat, že někteří zaměstnanci neznají výhody, které jim organizace nabízí. Proto je třeba změnit informační systém a sociální program více přiblížit zaměstnancům.

Tabulka 14 - Sociální program a jeho hodnocení

	Spíše nespokojení nebo nespokojeni	Spokojeni nebo spíše spokojeni
Hodnocení sociálního programu	Velmi dobrý (4)	Velmi dobrý (4)
	Velmi dobrý (4)	Velmi dobrý (4)
	Velmi dobrý (4)	Velmi dobrý (4)
	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)
	Dobrý (3)	Velmi dobrý (4)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Dobrý (3)
		Spíše horší (2)

Zdroj: autorka



Obrázek 19 - Hodnocení sociálního programu

Zdroj: autorka

5 Diskuse a návrhy na zlepšení

Shrnutí výsledků

V analytické části jsem se zabývala motivací a stimulací zaměstnanců HZS ČK. Z této analýzy vyplynula celá řada skutečností. Mezi nejdůležitější řadím:

1. Na spokojenost zaměstnanců nejvíce působí:
 - pracovní podmínky,
 - vztahy s nadřízeným,
 - medaile a
 - sociální program.
2. zaměstnanci HZS pobírají vyšší mzdy než je celorepublikový medián mezd,
3. zaměstnanci HZS jsou motivováni nadstandardními sociálními výhodami,
4. výsluhový příspěvek nemá vliv na spokojenost, ale je to důležitý nástroj, který zabraňuje fluktuaci zaměstnanců.

V bakalářské práci bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě tohoto výzkumu mohu potvrdit, že motivační a stimulační program Hasičského záchranného sboru Český Krumlov je velmi dobře propracovaný. Oproti jiným organizacím nabízí HZS nadstandardní péči v oblasti sociálních výhod. Popis jednotlivých motivačních a stimulačních faktorů je uveden v kapitolách 4.5 až 4.6.

Organizace vytváří takové podmínky, které vedou spíše ke spokojenosti zaměstnanců – 64 % dotázaných. Organizace využívá řadu motivačních faktorů. Je potřeba, aby byl tento systém zachován, protože každý z těchto faktorů je důležitý a výjimečný jak pro stimulaci a motivaci zaměstnanců tak pro naplňování cílů organizace.

Na základě vyhodnocení dotazníků a získaných informací jsem došla k následujícím závěrům:

- pokud chce organizace zvýšit spokojenost musí zlepšit zejména pracovní podmínky,
- vztahy v kolektivu nebo k nadřízeným jsou na velmi dobré úrovni, proto je potřeba tyto vztahy udržovat,

- je potřeba zlepšit informační systém a tím přiblížit zaměstnancům sociální výhody, které organizace nabízí,
- organizace by měla vytvořit tlak na držitele moci, aby došlo k navýšení mezd,
- dále by měla organizace přiblížit svou práci veřejnosti, aby pochopila o jak náročné povolání se jedná.

6 Závěr

Motivace a stimulace pracovníků patří mezi základní činnosti každého manažera nebo vedoucího pracovníka. Pokud je motivační klima v podniku dobře nastaveno, vede to k vzájemné symbióze mezi zaměstnanci na jedné straně a organizací na straně druhé. Motivovaná osoba pak pracuje pilně a stanovuje si důležité cíle, které vedou k naplňování poslání podniku.

Tato bakalářská práce se věnuje motivaci a stimulaci pracovníků v Hasičském záchranném sboru Český Krumlov. Cílem bakalářské práce je analýza, posouzení a zhodnocení motivačních a stimulačních faktorů v návaznosti na zefektivnění práce lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Abych tento cíl mohla naplnit, musela jsem v první polovině praktické části nejprve popsat motivační podmínky v dané organizaci. Na základě těchto informací jsem sestavila dotazník, který mi pomohl blíže poznat účinnost jednotlivých faktorů a objasnit zkoumanou hypotézu.

K tomu, abych mohla hypotézu potvrdit nebo zamítnout, jsem si stanovila otázky, které mi měly pomoci při hodnocení dotazníků. Jednotlivé otázky jsou uvedeny v metodice. Jejich výčet však není úplný, protože čím více jsem poznávala danou problematiku, tím se přidávaly další otázky, na které bylo třeba odpovědět. Prostřednictvím odpovědí na tyto otázky jsem došla k závěru, že organizace používá motivační faktory vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců díky, kterým dochází k naplňování cílů a poslání organizace. Z vyhodnocení dále plyne, že se nacházíme v době, kdy peníze nejsou až tak silným motivačním prvkem, kde daleko důležitější roli hrají faktory jako pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, sociální program apod.

Z provedeného šetření jsem dospěla k závěru, že motivace je velmi důležitá, zvláště pak u organizací, které dbají o naši bezpečnost. Je dobré, aby se jednotlivé stimuly kombinovaly, protože každý z nich určitým způsobem podněcuje činnost každého člověka. Například z dotazníkového šetření vyplynulo, že závislost mezi jednotlivými faktory motivace a stimulace vůči spokojenosti zaměstnanců je mírná či střední. Jsou-li však tyto faktory pohromadě, ovlivňují spokojenost značným způsobem. HZS si tuto skutečnost plně uvědomuje a své zaměstnance motivuje celou škálou stimulů.

Věřím, že se mi podařilo cíl bakalářské práce naplnit. Moc by mě potěšilo, kdyby se má práce stala užitečným zdrojem informací pro rozvoj lidských zdrojů a mé návrhy nezůstaly jenom na papíře, ale podařilo se je realizovat, tak aby byly součástí každodenního života organizace.

7 Summary

The motivation plays very significant role in all organizations and companies. It is important in all stages of management. The aim of this bachelor work is to make an analyse, an appreciation and an estimation of motivation and stimulation factors connected with effectiveness of human resources in particular organization.

In the theoretical part I deal with motivation and stimulation – basic notions, processes, types and theories. The practical part is intended on motivation and stimulation in HZS Český Krumlov. At first I describe the organization and its system of motivation. Pursuant to these findings I set together a list of 15 questions. This questionnaire was offered to 30 staff to fill in. The choice of these persons was accidental. Two untrustworthy checklists were set aside. For evaluation of questionnaires were used programs Excel and Statice. After analysis it became apparent that there are many factors that have influence on the staffs satisfaction in this organization. These factors are:

- working conditions
- relationships with chief (major)
- medals
- social programme

Also were found out these matters: Staff of HZS ČK excavation receive higher wages than is average in whole republic and they are motivated too with above standard social advantages. The retirement due hasn't influence on satisfaction but it is an important instrument averting a labour turnover.

Last I may confirm, that motivation and stimulation program HZS ČK is very well elaborated. Therefore there is most of staff content, the fluctuation is minimal and the interest of new work force is also enormous.

Key words: motivation, stimulation, human resources, questionnaire investigation, fire brigade (HZS)

8 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, územní odbor Český Krumlov. *Předpisy o požární ochraně: „Červený rozum“*. Český Krumlov, 2001.
6. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0536-3.
7. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
8. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

11. PECÁKOVÁ, I., NOVÁK, I., HERZMANN, J. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1998. 145 s. ISBN 80-7079-357-0.
12. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
13. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
14. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

Zákony

15. *NAŘÍZENÍ VLÁDY schválené Usnesením vlády č. 1363/2006, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2007.*
16. *Zákon č. 238/2000 Sb. o hasičském záchranném sboru České republiky.*
17. *Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému.*
18. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*
19. *Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.* Praha: Ministerstvo Vnitra: odbor personální, oddělení metodiky a kontroly, 2006. 319 s.

Elektronické zdroje

20. *HZS* [online]. c2006 [cit. 2008-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://hzs-zlkraje.cz/info/hodnost.htm>>.
21. *Wikipedie* [online]. [2002] [cit. 2008-03-14]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Znak_HZS_%C4%8CR.jpg>.

Seznam tabulek, obrázků, příloh a zkratk

Zkratky

H_0	nulová hypotéza
H_A	alternativní hypotéza
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	integrovaný záchranný systém
OOB	ochrana obyvatelstva
KaHP	krizové a havarijní plánování
Sb.	sbírky
č.	číslo
n_i	absolutní četnost
p_i	relativní četnost
F_i	kumulativní četnost

Tabulky

Tabulka 1 - Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Tabulka 2 - Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Tabulka 3 - Formální a neformální skupiny: porovnání

Tabulka 4 - Beta koeficienty a parciální koeficienty korelace

Tabulka 5 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 1

Tabulka 6 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 2

Tabulka 7 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 3

Tabulka 8 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 4

Tabulka 9 - Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky číslo 5

Tabulka 10 - Tabulka relativních četností skupin výběrového souboru

Tabulka 11 - Hypotetické četností skupin výběrového souboru

Tabulka 12 - Rozložení základního souboru

Tabulka 13 - Rozložení výběrového souboru

Tabulka 14 - Sociální program a jeho hodnocení

Obrázky

Obrázek 1 - Proces motivace

Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 3 – Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Obrázek 4 - Motivační mechanismus

Obrázek 5 - Rozdíl mezi stimulací a motivací

Obrázek 6 - Model členění mzdy

Obrázek 7 - Členění územního odboru Český Krumlov

Obrázek 8 - Hodnocení spokojenosti v zaměstnání

Obrázek 9 - Hodnocení pracovních podmínek

Obrázek 10 - Hodnocení vztahů na pracovišti

Obrázek 11 - Hodnocení způsobu řízení

Obrázek 12 - Hodnocení vztahů na pracovišti

Obrázek 13 - Četnost hodnotí ve vztahu k počtu odpracovaných let v organizaci

Obrázek 14 - Relativní četnost příjmů

Obrázek 15 - Věková struktura výběrového souboru

Obrázek 16 - Věková struktura základního souboru

Obrázek 17 - Hodnocení medailí

Obrázek 18 - Pohled zaměstnanců na otázku týkající se možnosti vzdělávání

Obrázek 19 - Hodnocení sociálního programu

Přílohy

Příloha A - Vybrané kvantily normovaného normálního rozdělení

Příloha B - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů

Příloha C – Znak HZS ČR

Příloha D - Vzor hodnotního označení příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR

Příloha E – Dotazník

Přílohy

Příloha A - Vybrané kvantily normovaného normálního rozdělení

α	0,01	0,05	0,10	0,20
$1-\alpha$	0,99	0,95	0,90	0,80
$\alpha/2$	0,005	0,025	0,05	0,10
$1-\alpha/2$	0,995	0,975	0,95	0,90
u_α	-2,326	-1,645	-1,282	-0,842
$u_{1-\alpha}$	2,326	1,645	1,282	0,842
$u_{\alpha/2}$	-2,576	-1,960	-1,645	-1,282
$u_{1-\alpha/2}$	2,576	1,960	1,645	1,282

Zdroj: [11]

Příloha B - 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	13 680	14 840	16 100	17 470	18 950	20 570	22 310	24 210	26 270	28 500	30 920
do 6 let	2	14 190	15 400	16 710	18 130	19 670	21 340	23 150	25 120	27 250	29 570	32 080
do 9 let	3	14 720	15 980	17 330	18 810	20 400	22 140	24 020	26 060	28 280	30 680	33 290
do 12 let	4	15 280	16 580	17 980	19 510	21 170	22 970	24 920	27 040	29 340	31 830	34 540
do 15 let	5	15 850	17 200	18 660	20 240	21 970	23 830	25 860	28 050	30 440	33 030	35 830
do 18 let	6	16 450	17 840	19 360	21 000	22 790	24 730	26 830	29 110	31 580	34 270	37 180
do 21 let	7	17 060	18 510	20 090	21 790	23 650	25 660	27 840	30 200	32 770	35 550	38 570
do 24 let	8	17 700	19 210	20 840	22 610	24 530	26 620	28 880	31 330	34 000	36 890	40 020
do 27 let	9	18 370	19 930	21 620	23 460	25 450	27 620	29 960	32 510	35 270	38 270	41 520
do 30 let	10	19 060	20 680	22 430	24 340	26 410	28 650	31 090	33 730	36 600	39 710	43 080
do 33 let	11	19 770	21 450	23 280	25 260	27 400	29 730	32 260	35 000	37 970	41 200	44 700
nad 33 let	12	20 520	22 260	24 150	26 200	28 430	30 850	33 470	36 310	39 400	42 750	46 380

Zdroj: [15]

Příloha C – Znak HZS ČR



Zdroj: [21]

Příloha D - Vzor hodnostního označení příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR



rotný



strážmistr



nadstrážmistr



podpraporčík



praporčík



nadpraporčík



podporučík



poručík



nadporučík



kapitán



major



podplukovník



plukovník



generálmajor



generálporučík



generálplukovník

Příloha E – Dotazník

Tento dotazník se týká pracovní motivace. Je anonymní a údaje budou použity jen pro účely bakalářské práce.

Ze všech možných odpovědí vyberte vždy pro Vás nejpříjemnější variantu.

1) Jste spokojeni v práci?

- ☐ velmi spokojený
- ☐ spokojený
- ☐ částečně spokojený
- ☐ nespokojený
- ☐ velmi nespokojený

2) Pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky, prostorové řešení pracoviště,...) hodnotím jako:

- ☐ výborné
- ☐ velmi dobré
- ☐ dobré
- ☐ špatné
- ☐ velmi špatné

3) Vztahy v pracovním kolektivu na pracovišti jsou:

- ☐ výborné
- ☐ velmi dobré
- ☐ dobré
- ☐ špatné
- ☐ velmi špatné

4) Organizaci a způsob řízení organizace považuji za:

- ☐ výborný
- ☐ velmi dobrý
- ☐ dobrý
- ☐ spíše horší
- ☐ špatný

5) Vztah nadřízeného k Vám je:

- ☐ přátelský
- ☐ dobrý
- ☐ neutrální
- ☐ konfliktní

6) Moje služební hodnost je:

- ☐ rotný
- ☐ strážmistr
- ☐ nadstrážmistr
- ☐ podpraporčík
- ☐ praporčík
- ☐ nadpraporčík
- ☐ podporučík
- ☐ poručík
- ☐ nadporučík
- ☐ kapitán
- ☐ major
- ☐ podplukovník
- ☐ plukovník
- ☐ brigádní generál
- ☐ generálmajor
- ☐ generálporučík
- ☐ bez hodnosti

7) Patřím do věkové kategorie:

- ☐ do 24 let
- ☐ 25 – 30 let
- ☐ 31 – 35 let
- ☐ 36 – 40 let
- ☐ 41 – 45 let
- ☐ 46 – 50 let
- ☐ 51 – 55 let
- ☐ 56 let a více

8) Má výplata se pohybuje v rozmezí:

- ☐ <12000;17000)
- ☐ <17000;23000)
- ☐ <23000;28000)
- ☐ <28000;33000)
- ☐ <33000;38000)
- ☐ <38000;43000)
- ☐ 43000 a víc

9) Výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce:

- ☐ odpovídá
- ☐ spíše odpovídá
- ☐ vůbec neodpovídá

10) Za dobu svého pracovního (služebního) poměru jsem změnil své zařazení:

- ☐ ani jednou
- ☐ jedenkrát
- ☐ dvakrát
- ☐ třikrát
- ☐ čtyřikrát
- ☐ pětkrát
- ☐ šest a vícekrát

11) Ve služebním (pracovním) poměru jsem.....let.

12) Získání medaile:

- ☐ pro mě nic neznamená
- ☐ je pro mě méně významné
- ☐ je pro mě významné
- ☐ je pro mě největším uznáním

13) Výsluhový příspěvek pro Vás:

- ☐ není důležitý
- ☐ je méně důležitý
- ☐ je důležitý

14) Rozšiřovat své znalosti a doplňovat vzdělání mi organizace:

- ☐ umožňuje
- ☐ částečně umožňuje
- ☐ neumožňuje

15) Sociální program (rekreace, stravování,...) hodnotím jako:

- ☐ výborný
- ☐ velmi dobrý
- ☐ dobrý
- ☐ spíše horší
- ☐ špatný