

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

## Diplomová práce

Bc. Kamila Čevelová, DiS.

Motivace jako součást práce  
příslušníků HZS Zlínského kraje

Olomouc 2017

vedoucí práce: doc. Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vykonala samostatně pod vedením doc. Mgr. Štefana Chudého, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Olomouci dne 18.4.2017

.....  
Bc. Kamila Čevelová, DiS.

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Mgr. Štefanu Chudému, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také profesionálním hasičům výjezdových jednotek požární ochrany Zlínského kraje, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat na výzkumu.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Kamila Čevelová, DiS.
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Štefan Chudý, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Motivace jako součást práce příslušníků HZS Zlínského kraje
<b>Název v angličtině:</b>	Motivation as part of the work of the members of FRS Zlín region
<b>Anotace práce:</b>	Cílem diplomové práce je odhalování lidských motivací k výkonu profese profesionálního hasiče výjezdové jednotky požární ochrany ve Zlínském kraji. Dosažení cíle odpovídá i struktura práce, jež se zaměřuje na studium odborné literatury a zdrojů. Kapitoly jsou orientované na koncepci motivace, pracovní hodnotové orientace a Hasičský záchranný sbor, které jsou východiskem pro praktickou část práce. V empirické části práce, byl použit dotazník, který je standardizovaný, což nám zajišťuje adekvátní validitu a reliabilitu výsledků. Cílem empirické části je získání odpovědí na výzkumné otázky týkající se celkové tematiky této diplomové práce.
<b>Klíčová slova:</b>	Motivace, hodnoty, potřeby, motivy, pracovní motivace, smysluplnost práce, demotivační syndrom, Hasičský záchranný sbor, profese profesionálního hasiče.
<b>Anotace v angličtině:</b>	The aim of this thesis is the detection of human motivation to work as a professional firefighter exit fire protection units in the Zlín region. Achieving goals is reflected in the structure of the work, which focuses on the study of literature and resources. Chapters are oriented concept motivation, work value orientation and Fire Brigade, which are the basis for practical work. In the empirical part, questionnaire was used, which is standardized, which gives us adequate validity and reliability of results. The aim of the empirical part is to obtain answers to research questions related to the overall topic of this thesis.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Motivation, values, needs, motives, work motivation, meaningful work, demotivating syndrome, Fire Brigade, profession, professional firefighters.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Motivační dotazník pro profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS Příloha č. 2: Sídla požárních stanic HZS Zlínského kraje
<b>Rozsah práce:</b>	64 stran + 11 stran příloh
<b>Jazyk práce:</b>	Český jazyk

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>9</b>
<b>1 LIDSKÁ MOTIVACE.....</b>	<b>9</b>
1.1 HODNOTY .....	11
1.2 POTŘEBY.....	12
1.3 MOTIVY .....	15
1.4 SEBEMOTIVACE .....	17
<b>2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....</b>	<b>19</b>
2.1 PRACOVNÍ HODNOTOVÁ ORIENTACE .....	22
2.2 KONCEPCE SMYSLUPLNOSTI PRÁCE.....	23
2.3 DEMOTIVAČNÍ SYNDROM.....	25
<b>3 HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY .....</b>	<b>28</b>
3.1 PRÁVNÍ RÁMEC HZS ČR.....	29
3.2 CHARAKTERISTIKA ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	30
3.3 HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	31
3.4 ÚZEMNÍ DISLOKACE SBORU.....	33
3.5 JEDNOTKY POŽÁRNÍ OCHRANY HZS .....	33
3.6 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ JPO HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	35
3.7 PRACOVNÍ DOBA JPO HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	35
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>38</b>
4.1 MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK.....	39
<b>5 CÍLE VÝZKUMU .....</b>	<b>40</b>
5.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	40
<b>6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>41</b>
6.1 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	41
<b>7 VÝSLEDKY A HODNOCENÍ.....</b>	<b>42</b>
7.1 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	56

<b>8 ZÁVĚR</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>61</b>
<b>LITERATURA A ZDROJE</b> .....	<b>62</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>65</b>

# ÚVOD

Odjakživa byla, je a bude pro nás práce důležitým faktorem našeho života. Nejen proto, že nám zaměstnání finančně zabezpečuje živobytí, kvalitu a jistou přiměřenou užitkovou úroveň, ale také především proto, že nám zaměstnání umožňuje získávat zkušenosti a odbornou praxi, seberealizaci, pocit uspokojení štěstí a radosti z jakéhokoli úspěchu ale také mrzutost i zklamání z různých důvodů. Měli bychom si uvědomit nejen své možnosti, ale i své meze. Povolání profesionálního hasiče je považováno za notně rizikové, psychicky a fyzicky velmi náročné, vyžadující pevnou osobnost a vysoké osobní nasazení. Tam, kam hasič kráčí, odtamtud všichni utíkají. Každý výjezd hasiče může být další kapkou do jeho kalichu snesitelnosti. Z důvodu málo prozkoumané problematiky v této oblasti, osobního zájmu a možnosti příležitosti k hlubšímu poznání této sféry jsem zpracovala bakalářskou práci na téma "riziko syndromu vyhoření u příslušníků Hasičského záchranného sboru". Téma profesionálních hasičů je pro mě i nadále velmi inspirativní a hodné dalšího prozkoumání. Rozhodla jsem se tedy na tuto složku podívat z jiné pozitivnější stránky a to motivace jako součást profese a navázat tak na výše jmenovanou bakalářskou práci. Motivace každého člověka k určité činnosti jsou odlišné. Snahou mé diplomové práce je odhalování lidských motivací k výkonu profese profesionálního hasiče výjezdové jednotky požární ochrany Hasičského záchranného sboru ve Zlínském kraji.

V teoretické části diplomové práce se nejprve specializuji na motivaci obecně a související koncepci pracovní motivace. Dále se zabývám otázkou smysluplnosti práce jako zaměstnání, protože hodnota práce vyrůstá ze základní biologické potřeby jako je obstarávání potravy a může se vyvinout až po potřebu seberealizace. Ve stručnosti uvádím v jednotlivých podkapitolách i pojem potřeby, hodnoty a motivy, které s motivací velmi úzce souvisí. Neopomím ani možný demotivační syndrom, který může, ale i nemusí bezprostředně nastat poté, co se lidské plány, tužby a životní sny odchýlí jiným směrem, než prvotně očekáváme. V diplomové práci se také zabývám pojetím pracovního výkonu, který neodmyslitelně patří činnosti a působnosti profese profesionálního hasiče. Následně se v další kapitole diplomové práce věnuji samotnému Hasičskému záchrannému sboru Zlínského kraje jako součást Integrovaného záchranného systému.

Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které je hlavním cílem zjistit, co vedlo profesionální hasiče výjezdových jednotek požární ochrany k tak na jedné straně zajímavému a na druhé straně náročnému a nebezpečnému povolání. Proč se chtěli stát důležitou součástí Hasičského záchranného sboru a zda jejich idea od daného povolání splnila jejich očekávanou představu. Cílem mého výzkumu je zmapovat motivační situaci u příslušníků výjezdových jednotek Hasičského záchranného sboru ve Zlínském kraji a konkretizovat motivující faktory, které vnímají profesionální hasiči jako podstatné a důležité pro výkon své služby. Zvláštní zřetel jsem vzala na možné rozdíly ve významnosti jednotlivých motivačních činitelů u hasičů s krátkou délkou praxe ve srovnání s hasiči, kteří mají bohatší zkušenosti ve výkonu služby. Proto jsem se rozhodla zjištěná data od hasičů s krátkou dobou praxe komparovat se získanými výsledky od hasičů s delší dobrou praxe. Empirické šetření jsme uskutečnili ve Zlínském kraji, kde jsme se zaměřili na profesionální hasiče výjezdových jednotek požární ochrany jednotlivých stanic Územních odborů.



# I. TEORETICKÁ ČÁST

---

## 1 LIDSKÁ MOTIVACE

Výraz motivace je odvozen od latinského *moveo*, *moveo*, což znamená pohybovat, hýbat. Motivace se velmi složitě definuje, měří a popisuje. Pro tento abstraktní pojem existuje celá řada definic od nejrůznějších autorů. Téměř každá z definic vymezení motivace vypovídá jinak, avšak v závěru nám říkají totéž. V této kapitole uvádím pár takových definic tohoto pojmu z pohledu několika vybraných autorů.

John Adair (2004) nazývá motivaci vším, co přiměje člověka k činu. Ve své knize zastává názor tradiční teorie cukru a biče, kdy předkládáme dva motivy, které můžeme použít a to odměnu nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé. Jedná se o vnější stimuly, kterými jsme do jisté míry schopni ovládat druhé v závislosti na situaci pomocí odměn a trestů.

Plháková (2003) definuje motivaci jako „*Souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“ (Plháková, 2003, s. 319)

Nakonečný (1996) ve své knize vystihuje hned několik autorů pojmu motivace. Uvádím zde některé z nich. J. Nuttin (1987, s. 1403 n.) chápe motivaci jako hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování. Motivace dává takovému chování celistvost a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohnutky tak, že vykazují smysluplné aktivity. P. G. Zimbardo (1983, s. 344) zdůrazňuje, že motivaci nikdy nikdo neviděl. Je to pojem vyjadřující jakési závěry z toho, že chování člověka směřuje k dosažení určitých cílů, s určitým úsilím za cílem prožitku touhy a chtění. H. Heckhausen (1980, s. 25 n.) uvádí, že motivace je myšlena jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání. Zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu – lze tedy říci, že motivace je postulovaný proces, určující zaměření, trvání a intenzitu chování.

V psychologickém slovníku Hartla je motivace definována jako „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů. Motivační síla vzniká působením vnější i vnitřní stimulace a její kognitivní interpretace.*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328)

Motivace podle Nakonečného (1996) je intrapsychicky probíhající proces, vyústující ve výsledný vnitřní stav. Je nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení a prostředky, jimiž se tohoto uspokojení dosahuje. Pojem motivace vyjadřuje postulované vnitřní procesy a stavy, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle. Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti – zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, které udržují dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.

Jak píše Adair, „Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tvář v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme.“ (Adair, 2004, s. 29)

Wagnerová (2008) obecně hovoří, že škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá např. v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě – lze tedy říci, že jeden stejný podnět může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké nebo nadměrné). Wagnerová dále představuje dva typy motivace: vnitřní a vnější.

- Vnitřní zdroje jednání jedince jsou relativně stabilní a řadíme mezi ně povahu, osobnostní rysy, strukturu potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti. Jde o motivy jako je odpovědnost a samostatnost.
- Vnější pobídky neboli incentivy hrají roli v korekci, změně a zvýšení pracovní aktivity. Je jich mnoho, mohou mít podobu odměny (např. pochvala, povýšení) nebo trestu - sankce.

„Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkce individua.“ (Nakonečný, 1996. s. 16)

Nastínili jsme pojem motivace a uvedli definice od různých autorů. Dočetli jsme se, že motivace velmi úzce souvisí s lidskými hodnotami, potřebami a motivy. Podrobně se těmito koncepcím budeme věnovat v následujících podkapitolách.

## 1.1 Hodnoty

Wagnerová (2008) uvádí, že hodnoty jsou v životě člověka nejobecnější předměty a nevlivnější postoje ovlivňující životní styl člověka. Každý jedinec má svoji osobní stupnici svých hodnot. Její skladba zrcadlí hodnoty těch skupin, ve kterých se vyskytujeme nebo žijeme. Motivační profil člověka se výrazně interindividuálně i intraindividuálně liší. Z toho vyplývá i velká proměnlivost hodnotové orientace. Hodnota obvykle uspokojuje nějakou lidskou potřebu a to jak hmotnou tak nehmotnou. Hodnoty jsou velmi významnými zdroji motivace jednání člověka. Každé lidské jednání má svůj zdroj v potřebě dosáhnout určité hodnoty. Hodnoty mají motivující vliv a cílem jednání je vždy to, čím se realizuje nějaká hodnota. Na hodnotové orientaci je založen např. Sprangerův systém typologie. Hovoří se o šesti ideálních typech:

- Teoretický - hodnotou je poznání, cílem je hledání pravdy
- Ekonomický - hodnotou je užitečnost, cílem je sebeuchování
- Estetický - hodnotou je krása, cílem je harmonie
- Sociální - hodnotou je láska, cílem je konání dobra
- Politický - hodnotou je moc, cílem je ovládnutí druhých
- Náboženský - hodnotou je jednota, cílem je sebepřesazení

Wagnerová (2008) dále hovoří o tom, že základní životní hodnoty člověka a hierarchie těchto hodnot úzce závisejí na osobních zkušenostech jednotlivců, které jsou dále modifikovány působením základních společenských skupin, ve kterých se jednotlivci vyskytují. Důležitost je též kladena na aktuální úroveň potřeb člověka, které pociťuje v danou chvíli pro život jako podstatné. Snaha po uspokojení potřeb aktualizuje jednání člověka a určuje směry jeho jednání a hodnocení. Základní životní hodnoty, jenž z určité míry ovlivňuje mimo jiné i společenský řád, jsou zdraví, osobní a rodinná spokojenost, hmotný blahobyt a sociální jistota, plné kulturní vyžití, zájmová práce, společenské postavení a uznání, osobní, společenské a pracovní perspektivy.

Helms (1996) poukazuje na to, že lidé jsou k určitému chování ve společnosti motivováni skrze jisté hodnoty. Motivační vlastnosti přikládá hodnotám německý filosof Dietrich von Hildebrandt, který dělí situace či předměty pro člověka na významné a to na pozitivní a též negativní a na neutrální. Jako jeden z mála autorů v definici zahrnuje negativní hodnoty, jenž staví do opozice spolu s pozitivními hodnotami proti neutrálním věcem, které jedince nezaujmu, a tak nejsou hodnotou. Lidské hodnoty se rodí na základě hodnocení, které

je poháněno našimi emocemi, potřebami a pudy. Proto jsou některé hodnoty více upřednostněny oproti jiným, některé jsou zcela opomíjeny. Jiné hodnoty jsou uznávány společnostmi za důležité a žádoucí, nebo naopak jsou vnímány negativně a pro společnost se stávají nepřijatelné. Podle míry významnosti jsou odstupňovány a pomyslně uspořádány hierarchicky do tzv. „žebříčku hodnot“.

Z hlediska pracovního prostředí, o hodnotách ve své publikaci hovoří i Forsyth (2000), který směřuje k posílení pracovní motivační hodnoty řadou prostředků jako je služební vůz, rozšíření zdravotního nebo cestovního pojištění, poskytování bezúročných půjček, penze, slevy na výrobky nebo služby společnosti atd..

Wagnerová (2008) dále uvádí, že významným zdrojem motivace člověka jsou nejen hodnoty, spolu se zájmy a návyky, ale především i potřeby člověka. V následující podkapitole se tedy rozepisují o potřebách, které k lidským motivacím rovněž přísluší.

## 1.2 Potřeby

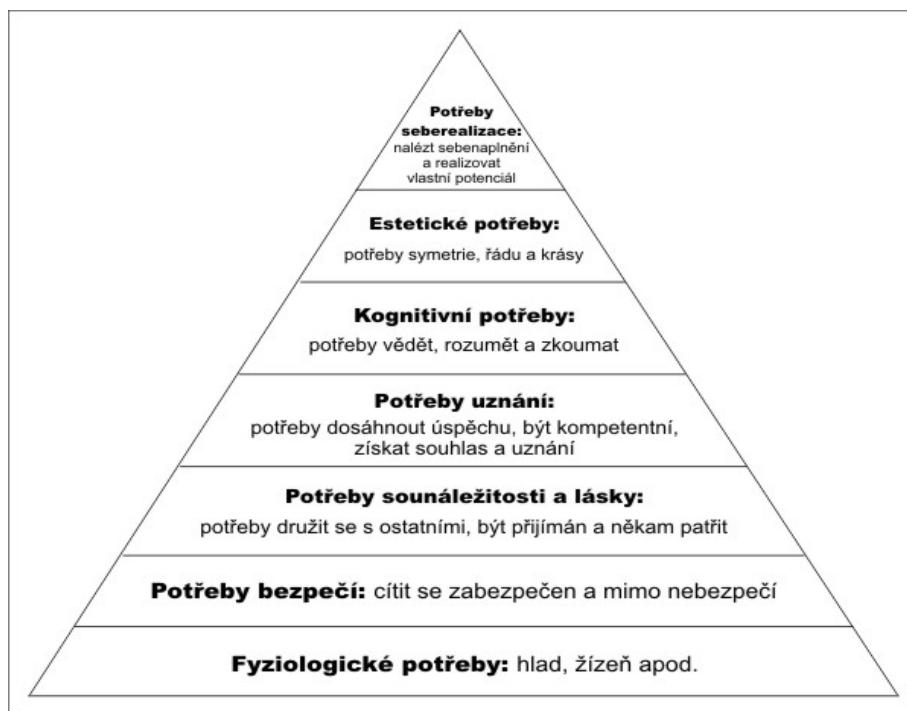
Nakonečný (1996) jenž se ve své publikaci zabývá pojmem potřeb, vysvětluje, že potřeba má více významných rovin, např. filozofickou, ekonomickou, kriminalistickou a ovšem také psychologickou, která je velmi specifická. V nep psychologickém pojetí jsou potřebami často označovány cílové objekty a v tomto smyslu vyjadřují potřeby spíše vztahy k cílovým objektům, např. potřeba lásky vyžaduje, aby se její objekt vůči subjektu této potřeby láskyplně choval. Kdežto motivy, kterými se zabýváme v následující podkapitole, vyjadřují spíše smysl interakce motivovaného subjektu – uspokojení jako konečný cíl motivace. „*Potřeby, instrumentální chování a dosažení uspokojení vytvářejí jednotný, smysluplný celek mentálních a behaviorálních aktivit.*“ (Nakonečný, 1996, s. 29)

Adair (2004) hovoří o tom, že naše vůle se chová jako komplexní signální soustava, která rozhoduje mezi našimi potřebami a přáními na jedné straně a našimi možnými činy na straně druhé. Naznačuje možnost, která je nám všem daná a to iniciovat vědomý nebo záměrný čin, realizovat naše přání a tužby - je to klasická součást koncepce bytí člověka. Každý čin tak může být uveden do pohybu více než jedním motivem, které mohou být smíšené.

Helms (1996) ve své knize vystihuje nejznámější profil lidských potřeb – Maslowova pyramida potřeb. V padesátých letech vytvořil americký psycholog A.H.Maslow model lidských potřeb, který vychází ze skutečnosti, že u člověka existuje pět různých stupňů potřeb, které na sebe navazují. Tyto potřeby lidí jsou uspokojovány progresivně – lidé zvyšují své aspirace a stanovují si další cíle jedině tehdy, jestliže jsou jejich základní potřeby uspokojeny.

Helms (1996) popisuje kategorizaci lidských potřeb dle Maslowa:

- **Základní potřeby** – k základním potřebám člověka řadíme všechno, co potřebuje tělo - všechny tělesné potřeby, potřeba jíst a pít, pohybovat se, potřeba pravidelného vyměšování a vyprazdňování, sexuální potřeba, potřeba dostatečného spánku, klidu, uvolnění, potřeba zdravého tělesného vývoje.
- **Potřeba jistoty** – uspokojení potřeby jistoty je velmi důležité, protože poskytuje člověku výhodu zdánlivě neměnného rámce, v němž se odehrává jeho každodenní život – řadíme sem všechno, co zásadně ovlivňuje lidský život, uspořádaný denní režim, střecha nad hlavou, zajištěné živobytí, tendence přistupovat ke všemu cizímu s maximálně opatrnou zvědavostí, úplná (intaktní) rodina.
- **Sociální potřeby (uznání)** – potřeba bezpečí a zařazení do skupiny, potřeba kontaktů s jinými lidmi, potřeba lásky a citů, potřeba sounáležitosti. Do této skupiny patří také práce, která je živnou půdou pro kamarádství a přátelství.
- **Potřeba vlastního já** (prestiž a status) – veškeré potřeby vlastního „já“ jsou zaměřeny na budování a posílení pocitu sebedůvěry (sebeúcty). Tyto potřeby jsou rozděleny do dvou podskupin: 1) touha po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, důvěře ve tvář světa, nezávislosti, svobodě. 2) touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti.
- **Potřeba seberealizace** – potřeba věnovat se záležitostem, které člověk dělá kvůli sobě samému – čímkoli člověk může být, tím také být musí. Do této skupiny řadíme také touhu být v jednotě s Bohem a přírodou.



Obr. č. 1: Maslowova hierarchie potřeb (<http://www.filosofie-uspechu.cz>)

Meier (2009) ve svém díle uvádí, že hned vedle výše uvedených potřeb stojí čtyři základní motivy – motivátory, které pohánějí lidské chování a to především v souvislosti s motivací k práci.

Čtyři důležité motivátory dle Meiera:

- **Jistota** – spadá sem jisté pracovní místo, navyklé pracovní prostředí nebo pravidelná výše platu.
- **Uznání** – uznání a ocenění zejména od kolegu a nadřízených.
- **Prestiž a status** – patří sem např. přání pracovního postupu, být žádaný a vydělávat více peněz.
- **Osobnostní rozvoj** – zde patří motivy jako nové výzvy, rozšiřování horizontů nebo uskutečnění vlastních nápadů.

Tyto motivátory nestojí vedle sebe, ale staví na sobě. Snaha po uznání např. hraje jen podřízenou roli, když je ohroženo pracovní místo – tedy jistota. Prestiž a status jsou spíše nezajímavé, když chybí uznání kolegů a nadřízených.

V této podkapitole jsme se dostali od pojmu potřeby až k pojmu motivy. V následující podkapitole si rozepíšeme pojetí motivů více do hloubky.

### 1.3 Motivy

Nakonečný (1993, s. 103) ve své knize poukazuje na J. Nuttina (1987), jenž vymezuje motiv jako „faktor aktivace a řízení způsobů chování“ a poznamenává, že jako takový znamená buď objekt ve vnějším světě, který u jedince vyvolává určitou pohotovost k danému chování (např. jídlo), nebo vyjadřuje tuto pohotovost samu (např. hlad). V obou případech však finálním efektem je dosažení určitého psychického stavu, tedy uspokojení.

Nakonečný (1996) definuje motiv jako pojem značící určitou vnitřní psychickou sílu. Je chápán jako příčina či důvod určitého chování nebo jednání člověka a dává mu psychologický smysl - určitou hodnotu, která není vždy žádoucí z hlediska obecně uznávaných společenských hodnot. Je nutno rozlišovat motivace, respektive motivy a vnější motivující podněty tzv. incentive. Podněty se stávají incentive jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím. V tomto smyslu se někdy hovoří o popudech, které vyvíjejí tlak na chování zevnitř a o pohnutkách, které vyvolávají tlak zvnějšku. Puzení a přitahování tvoří jednotu – jsme přitahováni jen tím, co signalizuje přímé nebo zprostředkované uspokojení nějaké potřeby. Nakonečný dále uvádí, že lidské chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. „*Motiv je sedlinou zkušeností, v nich určité podnětové klíče jsou spárovány s afekty nebo podmínkami, které afekty vyvolávají.*“ (Nakonečný, 1996, s. 28)

Na dané jednání lidí však nepůsobí v jeden okamžik jen jeden motiv. Ve většině případů působí na lidskou psychiku více motivů zároveň a v takovém případě Adair (2004) hovoří o smíšených motivátorech. Tyto motivy se mohou navzájem buď podporovat a směřovat tak ke stejnému cíli, nebo si mohou naopak odporovat. U motivů mající stejný nebo podobný cíl, dochází k posílení motivovaného jednání, jeho intenzity a stálosti. Naopak u odporujících se motivů, může docházet k oslabení a narušení motivovaného jednání nebo dokonce k jeho úplnému anulování. Podle Adaira mohou být motivy různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí. „*Motivy jsou nezbytné pro vznik akce, samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí, podmíněném vůlí. Musíme soudit motivy lidí podle jejich zjevných činů. Nicméně důvody, proč se do jistých akcí pouštíme, ne vždy korespondují s našimi motivy.*“ (Adair, 2004, s. 21)

Nakonečný (1993) popisuje základní charakteristiku motivů podle E. R. Hilgarda:

- Projevy lidských motivů se liší od kultury ke kultuře a v rámci téže kultury se liší od osoby k osobě.
- Stejně motivy se mohou projevovat různými způsoby chování.
- V témže chování mohou být vyjádřeny různé motivy.
- Motivы se často projevují ve skryté formě (substituční chování).
- Každý jednotlivý akt v chování může být projevem několika motivů.

Wagnerová a kol. (2011) ve své publikaci představují Hoganovu metodu MVPI (The Motives, Values, Preferences Inventory) což v překladu znamená inventář motivů, hodnot a preferencí, které se zaměřují na identifikaci motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v jeho osobním i profesním životě. Výsledky vypovídají o souladu mezi firemní kulturou a jedincem. Tento test obsahuje 200 položek z oblasti profesionálních preferencí, koníčků, životní filozofie, oblíbených společníků a antipatií. Test se dá použít rovnou k několika účelům. Předně je to oblast výběru zaměstnanců, kde jedinec poskytuje údaje o tom, jaké jsou jeho zájmy a co od pracovní pozice očekává. Dalším cílem je příprava kariérové strategie, identifikace možných vnitřních konfliktů v hodnotové orientaci, eventuálně klíčové hodnotové zdroje. Test MVPI je vhodný také pro stanovení kompatibility motivace v týmu – porovnání výsledků jednotlivých členů týmu umožňuje stanovit potenciální konflikty, silné oblasti a motivy. Je to velmi kvalitní nástroj nejen pro motivování a odměňování, ale také pro koučink a rozvoj jedinců. Jak vystihuje Wagnerová (2011, s. 47) „*Test MVPI zjišťuje deset základních oblastí lidské motivace. Škály jsou:*

- ***Estetika*** (kultura, umění)
- ***Sociální kontakt*** (potřeba společnosti)
- ***Péče*** (touha pomáhat)
- ***Obchod*** (podnikání)
- ***Hédonismus*** (potěšení, požitkářství)
- ***Moc*** (úspěch, ovládání, soutěživost)
- ***Uznání*** (úcta, respekt)
- ***Poznání*** (zvědavost, nadšení pro nové technologie)
- ***Bezpečí*** (jistota, potřeba řádu a pevných pravidel)
- ***Tradice*** (historie, duchovno, tradiční hodnoty).“



Jak hovoří Nakonečný (1996) v souhrnu lze tedy o motivech a potřebách jako dvou klíčových konceptech, které s motivací úzce souvisí, říci následující:

- Motivy vyjadřují obsah dovršující reakce nebo uspokojení, a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování.
- Potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem zkušeností zpředměňuje, tedy nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování.

Vedle těchto specifických motivů, determinujících různé druhy činností, existuje obecná tendence lidí k dosažení úspěchu tzv. motiv výkonu. O této oblasti se ve své knize rozepisuje Spurný (2003). Funkcí této tendence je zvýšení hodnoty sebe samých. Výkonová motivace má komponenty dispoziční a situační a určují výběr cílů, vytrvalost a velikost vynaloženého úsilí. Významnými činiteli, které ovlivňují výkonovou motivaci, je hodnota cíle a subjektivní pravděpodobnost úspěchu.

Dle výše uvedeného jsme zjistili, že lidské hodnoty, potřeby a motivy velmi úzce souvisí s pojetím motivace. Celou tuto koncepci zakončuji následující podkapitolou s názvem sebemotivace, která dle mého názoru k této tématice také patří.

## **1.4 Sebemotivace**

Podle Stritzelbergera (2014) vyšší motivaci přináší angažované myšlení a zaručuje tak větší vůli pustit se do věcí vlastními silami a něco opravdu změnit. Čím vyšší cíl si stanovíme, tím větší bude také naše sebemotivace. Na začátku cesty za vyšší sebemotivací stojí vědomé rozhodnutí splnit za každou cenu určité předsevzetí. Postupem času pak začíná být pro jedince mnohem snazší všechna předsevzetí a záměry důsledně plnit.

Sebemotivace je důsledek sebeúcty každého z nás. Sebemotivace vyžaduje schopnost ujasnit si své představy a stanovit vlastní, reálné cíle. Jedinec by měl znát své silné a slabé stránky. Sebemotivace vyžaduje pozitivní vnímání sebe i okolí, ochotu rozvíjet své schopnosti a vzdělávat se. Důležitou roli zde hraje uplatňování vlastních schopností a dovedností při řešení problémů. Předpokladem úspěšné sebemotivace je schopnost užívat si vlastního života a práce, stejně jako respektovat způsob života a práce druhých. (Úloha motivace a sebemotivace v našem životě – online)

*„Sebemotivace funguje jen jednou. 87 procentům z nás přináší vyhlášení změn našeho životního směřování dočasné zlepšení představ, které máme sami o sobě. Po několika týdnech se však dostavuje zklamání a naše sebehodnocení se ocitá na nižším stupni, než bylo předtím.“* (Niven, 2003, s. 39)

Stritzelberger (2014) dále uvádí, že sebemotivace není charakterová vlastnost. Je výsledkem procesu, jenž tvoří několik dílčích činů. K trvalému dostatku sebemotivace je zapotřebí se k tomuto cíli přibližovat postupně krok za krokem. Lidé se domnívají, že jejich motivace závisí pouze na vnějších okolnostech, ale náš vlastní přístup, naše vlastní uvažování nás dokáže motivovat daleko více než např. zvýšení platu. Je důležité sám sobě věřit, pak dokážeme úplně všechno, co si budeme přát.

V první kapitole jsme se seznámili s několika vybranými definicemi lidské motivace, které přes svou rozdílnou složitost a pojetí, říkají totéž. Motivace je faktor, jenž nás žene kupředu. Díky správné motivaci dokážeme uspokojit své potřeby, plníme si své sny a touhy a to ve všech oblastech lidského bytí. Uvedením těchto existujících teorií můžeme vymezit motivaci jako to, co lidem pomáhá zvyšovat životní úroveň, mnohdy i dokonce naplnit podstatu existence života.

Díky tomu, že každý z nás má rozdílné hodnoty a potřeby, je spousta aspektů a kritérií, které motivaci jedince ovlivňují. V případě sebemotivace si každý jedinec na základě poznání sebe sama stanovuje své životní cíle a častokrát i podvědomě hledá motivaci pro jejich realizaci. Společná motivace většího počtu lidí je velmi složitá operace a musíme se zde vyvarovat případným konfliktům, které jsou dané kombinací individualit daných jedinců. Proto je vhodné aplikovat již ověřené metody např. Hoganovu metodu MVPI, kterou jsme se již výše zaobírali.

Další, už ne tak obecnou kapitolou, kterou se budeme na základě dosavadního stavu zkoumání dané tematiky zabývat, je pracovní motivace a její koncepce klíčových teoretických kategorií.

## 2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Za prvního autora, který ve své práci zmiňuje pracovní motivaci, je považován Frederick Winslow Taylor. V roce 1911 popsal způsob motivování zaměstnanců, které bylo založeno na principu odměňování těch, kteří pracují dobře a potrestání nebo propuštění těch, jejichž pracovní výkon není dostatečný (Katzell a Thompson, 1990).

Z jakého důvodu se cítíme přitahováni k nějakému druhu práce a proč nás některá práce naopak odrazuje, se ve své knize zabývá John Adair (2004), který zastává názor, že motiv, motivace a vnitřní impulzy, ať už jsou jakkoli silné, jsou něco, co v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, emoce či touha, ale jednoznačně nás to vede jednat určitým způsobem. John Adair také přiřazuje k pracovní motivaci následující termíny – přístup k práci, orientace na práci, úsilí, vůle, nadšení, vyrovnanost osobnosti, loajalita, cílevědomost nebo chuť do práce.

Pracovní motivace je dle Forsytha (2000) základní dovednost a velmi na ní záleží. Určitý druh motivace zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu práce a poskytuje lidem důvody, proč mají podávat dobrý výkon. Dobře motivovaná osoba je rozhodnuta ze sebe vydat maximální úsilí a současně učinit práci mnohem zajímavější. Úspěšné motivování lidí vyžaduje přemýšlení, čas a péči a je to aktivní a neustále pokračující proces.

Adair (2004) ve své knize poukazuje na výzkum motivace „uspokojení z práce“, který uskutečnil americký profesor psychologie Herzberg. Ve svém výzkumu našel důkazy o tom, že lidé jsou ve skutečnosti motivováni takovými vyššími potřebami, jako je úspěch, uznání a seberealizace. Herzberg tak svým výzkumem přispěl ke štěstí lidí. V té době mohl zachránit průmyslovým podnikům finance, protože se v období jeho výzkumu, kdy se práce rozvíjela, vyskytovala vysoká fluktuace zaměstnanců (pracovník, který by tedy našel v práci uspokojení, by zůstal déle na jednom místě). Herzbergova teorie vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory. První skupina faktorů vyvolává spokojenost (úspěch, uznání, samotná práce, zodpovědnost, růst, povýšení) a má velkou motivační sílu. Označují se jako satisfaktory nebo motivátory. Druhá skupina faktorů vyvolává nespokojenost (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, bezpečí, firemní politika, dozor) a její motivační vliv se rychle vyčerpá. Je to základna pro další vývoj a působí jako prevence nespokojenosti.

Wagnerová (2008) se rozepisuje o dalších teoriích pracovní motivace od různých autorů. Jedním z nich je Viktor Vroom (Vroomova teorie), který vysvětluje, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. „*Pracovník tedy bude vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako například vyšší plat nebo povýšení. Jestliže tato snaha bude úspěšná a pracovník cíle dosáhne, tak to do budoucnosti ovlivní příznivě jeho další výkony. Tato teorie vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.*“ (Wagnerová, 2008, s. 15)

V návaznosti na výše uvedenou teorii popsal Nakonečný (1996) tuto problematiku v relaci k pracovní motivaci tzv. teorii expektance – motivace je zde chápána jako funkce (f) valence (V) a expektance (E). Motivaci můžeme vyjádřit pomocí následujícího vzorce pro výpočet síly motivace jedince jednat jistým způsobem:

$$M = f(V * E)$$

přičemž valence je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle a expektance pravděpodobností dosažení cíle. Čím více je valence a expektance vyšší, tím je vyšší i úroveň motivace.

Dalšími autory teorií pracovní motivace, na které Wagnerová (2008) ve své knize poukazuje je teorie Lathama a Locka zdůrazňující, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Adamsova teorie zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémieí atd. s úsilím a výsledky jiných. McClelland se podrobně zabýval motivací a objevil významné motivy, jako je výkon, úspěch, spojenectví, vztahy, moc, kontrola a vliv.

Armstrong (2002) vysvětluje, že pracovní motivace může být rozdělena na dvě části. V prvním případě lidé motivují sami sebe – hledají, nalézají a vykonávají práci, která plně nebo alespoň částečně uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých snů a cílů. V druhém případě jsou lidé motivováni prostřednictvím odměňování, které může být slovní, písemné, finanční nebo formou jiných benefitů.

Forsyth (2000) ve své knize popisuje, že pracovní motivace funguje na základě „něčeho“ v lidské povaze. Uvádí zde zajímavý koncept první motivační teorie Douglase McGregora, jenž definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby. Teorie X a teorie Y.

- Teorie X – předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho spořádaně dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit jakákoli odměna. Představitelé této kategorie neradi pracují a pokoušejí se práci vyhýbat. Je zapotřebí, aby takový člověk byl vhodně veden k práci, motivován a kontrolován.
- Teorie Y – předpokládá, že lidé pracovat chtějí, jsou aktivní, vynalézaví, tvořiví a ochotni přijmout zodpovědnost. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. Tato teorie je rozhodně přitažlivější, protože vždy platí, že motivace vytváří proces, který v každé situaci vede k těm nejlepším výsledkům.

*„Je samozřejmé, že existují zaměstnání, která jsou samou svou podstatou nudná a nezáživná. A naopak taková, která jsou hned na první pohled zajímavější. Není tedy překvapující, že motivační proces bude probíhat mnohem snadněji v případě těch druhých. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, jež odpovídá teorii X, do situace, která odpovídá teorii Y, a potom je jednodušší vybudovat pozitivní principy, které zase napomohou dosáhnout vyšší úrovně motivace a tedy i relativně lepšího výkonu.“ (Forsyth, 200, s. 14)*

Forsyth (2000) dále představuje klíčové pracovní motivační faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci. Jedná se o:

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1) dosažení cíle     | 4) odpovědnost     |
| 2) uznání            | 5) postup          |
| 3) práce sama o sobě | 6) osobnostní růst |

Veškeré tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí pracovníkům při zajišťování svého výkonu jen ty nejlepší možnosti.

## 2.1 Pracovní hodnotová orientace

Pojetí pracovního výkonu neodmyslitelně patří k činnosti a působnosti profese profesionálního hasiče. Jeho pracovní nasazení musí být za všech okolností na maximální možné úrovni svých sil a možností. Pracovní výkonnost tak ovlivňuje řada činitelů. Uvádím zde teorie od několika autorů, kteří se tímto pojetím ve svých knihách stručně zabývají.

Wagnerová (2008) popisuje, že vysoká pracovní spokojenost má za důsledek vysoké pracovní výkony, nízké absentérství a fluktuaci. Ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se pozitivně promítne ve výkonnosti. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná. Vztah pracovní spokojenosti a produktivity práce je velmi nevýrazný. Spokojený pracovník tedy nemusí být vysoce výkonný a naopak pracovník s vysokými výkony není nutně ve své práci spokojen.

Forsth (2000) vysvětluje, že produktivita a efektivita práce jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Lidé ztrácejí motivaci, pokud jim v dobrém výkonu brání nevšimavost nadřízených vůči jejich pracovnímu prostředí.

Meier (2009) upozorňuje na to, že je třeba zajistit dobře motivovaným lidem takové pracovní podmínky, aby mohli co nejlépe pracovat, zabránit všemu, co by mohlo jejich úsilí mařit a jejich nadšení tlumit. A nelze pochybovat o tom, že lidé, kteří jsou dobře motivováni, odvádějí daleko lepší výkon.

Wagnerová (2008) klade důraz na výzkum motivace pracovníků, jenž na jeho počátku vedl ke zjištění, že zaměstnanci s přibližně stejnými pracovními schopnostmi mohou mít podobné příjmy, a přesto dosti odlišnou motivaci a především výkonnost. Empirické studie toto tvrzení potvrdily. Plat byl pro zaměstnance velmi důležitý, ale nebyl jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost zaměstnance. Dále bylo zjištěno, že další faktory, jako je morálka a sebevědomí, mohou mít na pracovní výkon taktéž velký vliv.

Podle Wagnerové (2008) má pracovní úloha v životě každého jedince hned několik významů. Funkcí samotné práce pro člověka je zejména zabezpečení prostředků na stravu a bydlení, strukturování času, pravidelná sociální interakce, zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života, zdroj osobního statutu a identity nebo zdroj aktivity. Pracovní motivaci lze měřit pouze nepřímo, prostřednictvím produktivity, fluktuace, absencí nebo stížností. Motivaci zaměstnanců obecně zvyšuje, jestliže cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je.

## 2.2 Koncepce smysluplnosti práce

Jak píše Křivohlavý (1998) Fenomén smysluplnosti je v soudobé psychologii jedním z klíčových jevů, kterým je věnována velká pozornost. Rakouský lékař, psychiatr a psycholog Viktor Emil Frankl poukázal svým dílem i životem na nutnost počítat v psychologii nejen s přirozenými potřebami a motivačními silami tzv. drivy (přirozenými hnacími silami), ale i s motivační silou smysluplnosti toho, co děláme, oč se snažíme, co si přejeme atd.

*„Smysluplnost je centrálním faktorem zvládnání životních těžkostí (coping). Komponent smysluplnosti v pojetí coping se vztahuje k tomu, jak člověk cítí, že jeho život má určitý smysl, že přinejmenším některé problémy, před které ho život staví, stojí za to, aby do nich investoval svou energii, aby se jejich řešení cele oddal, aby je chápal jako výzvy spíše nežli jako břemena, bez nichž by se raději obešel.“ (Křivohlavý, 1998, s. 75)*

Křivohlavý (2012) dále uvádí, že prožívání smysluplnosti existence je přitom jevem v jádru subjektivním. Vztahuje se jak pocitu smysluplnosti práce, tak k pocitu smysluplnosti života jako celku. Zážitek smysluplnosti práce je přitom dílčím úsekem celkové životní spokojenosti a jednou z nejdůležitějších složek celkového pojetí smysluplnosti bytí. Koncepce smysluplnosti má dva póly: kladný a záporný pól.

- U kladného pólu je člověk přesvědčen, že problémy, před které je postaven stojí za to, aby se jimi zabýval, je vnitřně motivován k tomu, aby investoval určitou energii, čas a úsilí do řešení úkolů, které chápe jako smysluplné na cestě k vytyčenému cíli, kterému je přitom cele oddán. Problémy, se kterými se člověk setkává, chápe jako výzvy k aktivitě, na kterou se těší. Samotnou činnost dělá rád a těší se na ni. Je přesvědčen, že práce, kterou vykonává, mu dává možnost projevit vlastní iniciativu a tvořivost a přitom je druhými lidmi kladně hodnocena. Dostává se mu podle jeho uvážení přiměřeného sociálního uznání. V tom co dělá, vidí určitý smysl.
- Záporný pól je charakterizován odcizením. Jde o citové neangažování se v tom, co daný člověk dělá a čím žije – zde dochází ke snižování kvality i kvantity sociální komunikace, k zeslabení a ochuzování sociálních kontaktů a odumření emocionálních sociálních vztahů. To vede k tomu, že člověk stojí stranou hlavního proudu dění, dostává se do sociální izolovanosti. Styk s druhými lidmi je mu obtížný a nejraději by se mu úplně vyhnul.

Wagnerová (2008) vysvětluje, že pracovní činnost není jen zdrojem obživy. Mimo jiné je prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních stavů, z ocenění. Materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny. Lidé vyžadují čím dál více od své práce společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. *„Pracovní spokojenost obecně příznivě ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně nezávislá a pracovník má zpětnou vazbu o výsledcích. Vyšší kvalifikace umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace.“* (Wagnerová, 2008, s. 20)

Dopita (2000) představuje charakteristiky placené práce, které mají pro život jedince klíčový význam:

1. **Peníze.** Plat a mzda jsou hlavním zdrojem uspokojování lidských potřeb a určují i to, jaké potřeby jedinec vůbec má.
2. **Úroveň činnosti.** Jakékoli zaměstnání je základnou pro získávání nebo zdokonalování dovedností a schopností člověka, i když se jedná o práci rutinní.
3. **Rozmanitost žití.** Práce představuje vstup do kontextu kontrastujícího s domácím prostředím.
4. **Struktura času.** Pro osoby v zaměstnání je den obvykle organizován podle rytmu práce. Přináší smysluplné uspořádání denních aktivit.
5. **Sociální kontakt.** Pracovní prostředí přináší přátelství a příležitosti participovat na širších aktivitách s ostatními lidmi.
6. **Osobní identita.** Zaměstnání je ceněno i pro stabilní sociální identitu.

*„Žít znamená pro něco žít. Žít smysluplně. Kdo nemá pro co žít, přestává žít. Dobře žít pak znamená žít pro něco hodnotného.“* (Křivohlavý, 1998, s. 128) Nadšením může člověk mnohdy překypovat, ale je třeba brát v úvahu a uvědomovat si, že toto nadšení se může po čase postupně vytrácet, až se zcela ztratí. Obdobné je to s motivací člověka. Najít motivaci v něčem je velmi podstatné pro dosažení cíle, ale udržet se ve fázi „být motivován“ je mnohem těžší.



## 2.3 Demotivační syndrom

Každé nadšení jednou ochabne a to se týká i pracovní motivace. Meier (2009) píše že, o motivaci lze přijít „plíživě“ – úspěchy se nedostavují, každodenní stejný způsob vede k rutině, v nejhorším případě dokonce k nudě a nezájmu. Demotivační syndrom může postihnout každého pracovníka nebo i celý pracovní tým. Lidé, kteří nemají vůbec chuť a zájem pracovat notně a to i přes značné úsilí se dají motivovat velmi těžko. Takový postoj je potom na úkor ostatních členů týmu, především těch angažovaných, kteří musejí konat práci i za nemotivované. Tento proces vede rychle k napětí a nezřídka také k demotivaci lidí, kteří podávají značný výkon, což v konečném důsledku ohrožuje celý pracovní tým.

Znaky ukazující na mizející motivaci dle Meiera:

- Nepřicházející žádné nové nápady nebo návrhy.
- Pracovníci se snaží vyvléct z náročných úkolů a zodpovědnosti s nimi spojené.
- Dělá se jen to, co je nezbytně nutné.
- Úkoly zadané zvenčí nebo seshora jsou nekriticky přijímány.
- Pracovníci se neustále ptají, zda správně splnili pracovní zadání.
- Silné zdůraznění hierarchie.
- Pracovníci lhostejně trpí chyby.
- Přísné dodržení úředních postupů – např. v memorandech nebo e-mailech s hromadným adresátem.

Některý z bodů nemusí sám o sobě ukazovat na demotivaci. Pracovník může mít jen špatný den. Pokud se ale tyto signály množí, měl by týmový vedoucí neprodleně vnést do své skupiny nový elán. Každý pracovní kolega, který taková znamení vnímá, by měl být vyzván, aby o svých obavách pohovořil před ostatními. Komunikace, férové a otevřené jednání a partnerské pracovní prostředí jsou nezbytnou součástí dobrého pracovního klimatu.

Stritzelberger (2014) ve své publikaci uvádí, že demotivující vliv na nás nemají jen vnější okolnosti, ale zároveň také naše myšlenky. Lidé se naučili spoléhat na pozitivní myšlení a doufají, že všechno dopadne tak, jak si představují. Kvůli tomu zůstávají pasivní, místo toho aby se aktivně vydali za vytyčeným cílem.

Niven (2003) upozorňuje na to, že jestliže se situace nevyvine žádoucím směrem, než bylo na počátku, budeme se zanedlouho cítit velmi zle. A když potom sami sobě vyhlásíme nějaký další jiný cíl, jen velmi obtížně se nám podaří vzbudit u sebe alespoň dočasné nadšení. Vytrvale se nám totiž v myšlenkách bude připomínat naše předchozí zklamání. Musíme si uvědomit, že k dosažení úspěchu a vysněných cílů je zapotřebí vytrvalého a promyšleného postupu, opírajícího se o dokonalou znalost reálné zkušenosti.

Wagnerová (2008) vysvětluje, že jestliže má člověk pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, tak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení zisku. Pokud jedinec zvýšení zisku nedosáhne, sníží svoji výkonnost. Lidé jsou motivováni, je-li s nimi slušně zacházeno, jinak jsou demotivováni. Negativní podoba pobídek, které mohou vést k demotivaci, jsou například charakter práce, osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti, organizační kultura, negativně nastavené normy, hodnoty, tradice, zvyky, postupy, směrnice nebo personální politika. Silně nespokojení pracovníci, demonstrují a jsou schopni odejít z organizace, mají nepříznivé pracovní postoje k organizaci, k nadřízeným, k pracovní skupině, k práci a jejím podmínkám nebo mimopracovním podmínkám práce.

Téhož názoru se zastává i Forsyth (2000), který se shoduje na tom, že není-li skupina lidí pracovně motivovaná, odrazí se tento fakt v následujících oblastech – zvyšuje se absence, plýtvá se časem (přestávky, rozhovory, vyřizování soukromých záležitostí), probíhají pomluvy na pracovišti, odčerpávají se finance z organizace, zpochybňuje se zaběhnutá politika, vzniká byrokracie, snižuje se všeobecný zájem, kvalita práce a tempo práce, klesá ochota přijmout zodpovědnost, snižuje se dochvilnost nebo pozornost atd.

Abychom se vyhnuli demotivačnímu syndromu a pocitům nespokojenosti jak v profesním tak osobním životě, je zapotřebí udělat mnohé. Jak uvádím níže, Wagnerová a Křivohlavý se ve svých publikacích zabývají metodou zpětné vazby, kterou pokládají za důležitý element tohoto jevu.

Podle Wagnerové (2008) jsou motivovaní pracovníci vedeni k vyššímu výkonu a k úspěchu. V opačném případě se málo uplatňují, což vede k neúspěchu. Motivace prostřednictvím cílů je efektivní zejména tehdy, když jsou tyto cíle vnímány spíše jako výzva než jako úkol. Cíle nepůsobí automaticky jako motivy. Velmi důležitá je zde jasnost a specifičnost cíle, závazek k jeho splnění, zpětná vazba a příznivě působí i blízkost cíle. Zpětná vazba je klíčová pro posílení žádoucího chování.

Jak píše Křivohlavý (1998, s. 94) „*V životě, v práci i doma děláme mnohé. Myslíme si přitom, o tom své. Potřebujeme však někoho, kdo by nám – obrazně řečeno – nastavil sociální zrcadlo, abychom viděli, jak se na to, co my děláme, dívají druzí lidé. Potřebujeme, aby naši činnost někdo neutrální zhodnotil. Aby nám dal zpětnou vazbu.*“ Nedostává – li se nám zpětné vazby, můžeme si myslet, že to, co děláme, za moc nestojí a spadnout do pastí sebedoceňování končící nejen pocity méněcennosti, ale i komplexem méněcennosti. Je důležité se těmto komplexům vyhnout a tomu pomáhá sociální opora lidí, kteří nás mají rádi, neboť právě oni dovedou vyjádřit pravdivě a tvořivě svou kritiku. Takovou službu poskytují např. rodiče, přítel, psychoterapeut atd. V dnešní době se také konají odborné semináře, konference a odborné sjezdy, kde se lidé navzájem povzbuzují na cestě vpřed a dávají si podněty k dalšímu růstu nebo stimulaci. Podobně i účast na kulturním dění je možno chápat, jako vystavování se podnětům důležitým pro osobnostní i profesní růst.

Nakonečný (1996) vysvětluje, že jakákoli psychologická pomoc člověku musí vycházet z poznatků o motivaci lidského chování, jelikož psychologická práce s člověkem znamená úsilí o jeho změnu, což předpokládá poznání příčin toho, co má být změněno.

Druhá kapitola této diplomové práce je již přesněji zaměřena, týká se pracovní motivace. Hned z úvodních názorů a definic od jednotlivých autorů je zřejmé, jak je tato motivace v pracovním a následně i osobním životě důležitá a kam až může člověk upadnout, nebude-li vhodně pracovní motivován. Pracovní výkony mezi jednotlivci bývají často vzájemně porovnávány a tím se přenáší vliv motivace jednotlivce na celý pracovní tým či celou organizaci.

Pro správnou motivaci je velmi důležité volit vhodné cíle a získat z výkonu práce zpětnou vazbu, díky které se můžeme snáze udržet ve fázi motivace a předcházet výše uvedenému demotivačnímu syndromu. Podstatným aspektem je zde smysluplnost práce, která pomáhá lidem přijímat výzvy, podněcuje je k vyšší aktivitě a pomáhá překonat případné problémy.

V následující kapitole se budeme zabývat základním posláním Hasičského záchranného sboru České republiky, důsledněji pak vymezením jednotek požární ochrany ve Zlínském kraji, jeho legislativou a personálním obsazením.

### **3 Hasičský záchranný sbor České republiky**

Základním posláním podle zákona č. 320/2015., o Hasičském záchranném sboru České republiky (dále jen „HZS ČR“) a o změně některých zákonů ze dne 11. listopadu 2015 § 1 je chránit životy a 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. HZS ČR je základní složkou Integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“), který zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. IZS vymezuje zákon č. 239/2000 Sb., ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému. HZS ČR při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními složkami IZS i se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, neziskovými organizacemi a sdruženími občanů.

Zásadní posláním a vymezení cílů pro oblast požární ochrany lze spatřit ve slibu příslušníka HZS ČR, který 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 zájmu České republiky nasadit i vlastní život.“* (Interní dokument HZS ČR)

#### **Struktura organizace HZS ČR**

Podle zákona č. 320/2015 Sb., HZS ČR tvoří:

- 1) generální ředitelství
- 2) hasičské záchranné sbory krajů
- 3) záchranný útvar
- 4) škola.

### 3.1 Právní rámec HZS ČR

Zpráva o stavu požární ochrany ve Zlínském kraji za rok 2016 představuje působnost HZS ČR, jeho úkoly i kompetence v oblasti požární ochrany, krizového řízení, civilního nouzového plánování, ochrany obyvatelstva a integrovaného záchranného systému upravují zákony, jedná se zejména o:

- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Základní právní rámec pro zabezpečování požární ochrany ve Zlínském kraji je dán národními předpisy – základními právními normami uvedenými v předchozím odstavci a dále krajskými předpisy – nařízeními Zlínského kraje:

- nařízení č. 8/2015, kterým se mění nařízení Zlínského kraje č. 3/2006, kterým se stanoví podmínky k zabezpečení plošného pokrytí území Zlínského kraje jednotkami požární ochrany
- nařízení č. 9/2015, kterým se mění nařízení Zlínského kraje č. 4/2006, kterým se vydává požární poplachový plán Zlínského kraje
- nařízení č. 3/2012, kterým se stanoví podmínky k zabezpečení požární ochrany v době zvýšeného nebezpečí vzniku požáru, ve znění nařízení Zlínského kraje č. 1/2013
- nařízení č. 4/2012, kterým se stanoví podmínky k zabezpečení požární ochrany v budovách zvláštního významu
- nařízení č. 5/2012, kterým se stanoví podmínky k zabezpečení požární ochrany při akcích, kterých se zúčastňuje větší počet osob
- nařízení č. 6/2012, kterým se stanoví podmínky k zabezpečení zdrojů vody k hašení požárů

V souladu s výše uvedenými právními předpisy jsou úkoly v obou základních oblastech požární ochrany (požární prevence a ochrana obyvatelstva a záchranné a likvidační práce při požárech, živelních pohromách a jiných mimořádných událostech) na území Zlínského kraje realizovány v rámci přímého nebo přeneseného výkonu státní správy (kraje, obce, HZS kraje) a zásahovou činností složek IZS, zejména jednotky požární ochrany (dále jen „JPO“), Policie České republiky a zdravotnické záchranné služby. Trvale základními a nosnými prvky zabezpečujícími plnění úkolů v obou zmíněných oblastech požární ochrany jsou HZS kraje a jednotky sboru dobrovolných hasičů obcí.

Jelikož se tematika této diplomové práce zaměřuje na HZS Zlínského kraje, uvádím v následujících podkapitolách stručnou charakteristiku Zlínského kraje a dále se zaměřuji na působnost a činnost profesionálních hasičů tohoto kraje.

### **3.2 Charakteristika Zlínského kraje**

Zpráva o činnosti HZS Zlínského kraje z roku 2016 uvádí, že Zlínský kraj byl ustanoven k 1. 1. 2000 na základě ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Vznikl sloučením okresů Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Kraj se nachází na východě České republiky ve střední části Moravy, jeho východní okraj tvoří hranici se Slovenskou republikou, na jihozápadě sousedí s Jihomoravským krajem, na severozápadě s Olomouckým krajem a v severní části s Moravskoslezským krajem. Zlínský kraj svou rozlohou 3 964 km<sup>2</sup> je čtvrtým nejmenším krajem a zaujímá 5 % plochy České republiky. Na území kraje žilo k 30. 9. 2016, 584 020 obyvatel. Hustotou zalidnění 148 obyvatel / km<sup>2</sup> výrazně převyšuje republikový průměr. Největší zalidnění je v okrese Zlín (186 obyvatel / km<sup>2</sup>), nejnižší v okrese Vsetín (126 obyvatel / km<sup>2</sup>). Zlínský kraj má celkem 307 obcí z toho 30 obcí se statutem města. Nejvýznamnějšími městskými a průmyslovými aglomeracemi jsou aglomerace Zlín - Otrokovice - Napajedla, v nichž je koncentrováno přes 100 tisíc obyvatel, dále aglomerace Uherské Hradiště - Kunovice - Staré Město s téměř 40 tisíci obyvateli a konečně města Kroměříž, Vsetín a Valašské Meziříčí, z nichž každé má 25 - 30 tisíc obyvatel. V kraji je celkem 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností: Bystřice pod Hostýnem, Holešov, Kroměříž, Luhačovice, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí, Vizovice, Vsetín a Zlín.



Obr. č. 2: Mapa území Zlínského kraje (<https://www.czso.cz>)

### 3.3 HZS Zlínského kraje

*„HZS Zlínského kraje vznikl jako organizační složka státu ze zákona č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Funkci zřizovatele HZS kraje plní Ministerstvo vnitra, pokud zvláštní právní předpis stanoví v mezích úkolů HZS působnost ministerstva, vykonává ji generální ředitelství HZS ČR, které je součástí Ministerstva vnitra.“ (Zpráva o činnosti Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje, 2016, s. 7)*

Jurka (2010) ve své publikaci o HZS Zlínského kraje představuje HZS Zlínského kraje, který po právní stránce vznikl 1. 1. 2001, ovšem s jeho historií souvisí i rok 2000, který je označován za nultý rok a byl rokem přípravy a hledání. Toto přípravné období bylo velmi důležité pro úspěšnou, přeměnu čtyř příspěvkových organizací (HZS okresů) fungujících do 31. 12. 2000 v jednu organizační složku státu – HZS Zlínského kraje, která musela plně fungovat od následujícího dne, v souladu s novými právními předpisy a v nových podmínkách.

Současně se zánikem okresních úřadů a Hlavního úřadu civilní ochrany se na HZS kraje nově převáděla agenda ochrany obyvatelstva a delimitoval majetek určený pro plnění úkolů ochrany obyvatelstva dle vládního usnesení č. 1222 ze 4. 12. 2000. Dne 1. 1. 2000 vznikla nová organizační složka státu - HZS Zlínského kraje se sídlem tř. Tomáše Bati 3067, 760 01 Zlín, který je součástí HZS ČR. Na tento sbor přešly práva a povinnosti z HZS okresů Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín., které k 31. 12. 2000 zanikly. S tím přešly na HZS Zlínského kraje i práva a povinnosti z hlediska pracovněprávních vztahů zaměstnanců (příslušníků a občanských zaměstnanců) bývalých HZS okresů a části zaměstnanců okresních úřadů (referátů obrany a ochran) a ministerstva obrany – Regionálního úřadu CO Brno a Finančního úřadu CO Brno.

Jurka (2010) upozorňuje na to, že HZS Zlínského kraje nežije jen personálními změnami, likvidací požárů, požárním sportem, obnovou požární techniky či staveb. Jednou ze základních činností, který sbor vykonává je samozřejmě výkon státní správy na úseku požární ochrany. Patří sem zajišťování preventivně výchovné činnosti a státního požárního dozoru (kontrolní činnost, stavební prevence a zajišťování příčin vzniku požárů) a dále plnění úkolů v oblasti ochrany obyvatelstva a krizového plánování. Určitě stojí za zmínku zde uvést i několik významných a zajímavých staveb, na nichž se příslušníci HZS Zlínského kraje v rámci výkonu státního požárního dozoru na úseku stavební prevence podíleli.

- **Lázeňský hotel Jurkovičův dům Luhačovice** – národní kulturní památka. V roce 2002 byla provedena kompletní rekonstrukce a objekt zabezpečen elektrickou požární signalizací (EPS).
- **Univerzitní centrum Zlín** – moderní pětipodlažní budova se sídlem Univerzity Tomáše Bati uvedena do provozu v roce 2008. Objekt zabezpečen EPS.
- **Budova 21 Zlín** – správní budova zvaná „Baťův mrakodrap“. V roce 2002-2003 byla provedena rekonstrukce celého objektu s jedním patrem v původním stylu nestandardním výtahem – páternosterem, pojízdnou Baťovou kanceláří atd. Budova je vybavena EPS a požárním evakuačním výtahem
- **Zlaté jablko Zlín** – obchodní a zábavné centrum s multikinem, kavárnami a restauracemi na Náměstí Míru ve Zlíně. Objekt je vybaven sprinterovým stabilním hasicím zařízením, EPS, odvody tepla a kouře a kouřovými clonami.
- **Augustiniánský dům Luhačovice** – hotel s balneoprovozem. V roce 2009 proběhla rekonstrukce, objekt je vybaven EPS a nuceným větráním chráněné únikové cesty.



- **Valašské muzeum** – dřevěné městečko Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. V roce 2009 bylo realizováno mlhové stabilní hasicí zařízení včetně vnější ochrany dřevěné památky.

### 3.4 Územní dislokace sboru

Jurka (2010) uvádí dislokace zásahových jednotek s výkonem stálé služby ve 13 stanicích, které jsou organizačními součástmi příslušných územních odborů. Dislokace je stejná jako za působnosti HZS okresů a trvá doposud. Jedná se o následující stanice:

- ÚO Kroměříž:
  - 1) Kroměříž, Oskol 274
  - 2) Bystřice pod Hostýnem, Kamenec 849
  - 3) Holešov, Bořenovská 1
  - 4) Morkovice – Slížany, Kolaříkova 559
- ÚO Vsetín:
  - 5) Vsetín, Havlíčkova 327
  - 6) Valašské Meziříčí, Železničního vojska 1347
- ÚO Zlín:
  - 7) Zlín, Přílucká 213
  - 8) Luhačovice, Uherskobrodská 877
  - 9) Otrokovice, Příčná 1614
  - 10) Slavičín, Hasičská 307
  - 11) Valašské Klobouky, Brumovská 710
- ÚO Uherské Hradiště:
  - 12) Uherské Hradiště, B. Němcové 834
  - 13) Uherský Brod, Pod Dvorkem 379

### 3.5 Jednotky požární ochrany HZS

Jednotkou požární ochrany (dále jen „JPO“) se rozumí organizovaný systém tvořený odborně vyškolenými osobami – hasiči – požární technikou – automobily – a věcnými prostředky ochrany – výbava automobilů, agregáty, apod.. JPO působí buď v organizačním řízení, nebo v operačním řízení. Organizačním řízením se rozumí činnost k dosažení stálé technické a odborné způsobilosti sil a prostředků požární ochrany k plnění úkolů JPO. Tímto se rozumí činnost související s udržováním a zvyšováním odborné a fyzické způsobilosti hasičů (např. školením nebo výcvikem), údržbou požární techniky a dalších prostředků požární

ochrany. Operačním řízením se rozumí činnost od přijetí zprávy o vzniku požáru nebo jakékoli jiné mimořádné události až po návrat sil a prostředků na místo stálé dislokace. Do těchto činností je zahrnován výjezd JPO, jízda na místo zásahu, provádění záchranných respektive likvidačních prací apod.. (Jednotky PO – online)

V ČR je systém JPO na velmi vysoké úrovni. Dělení JPO upravuje zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů § 65 takto:

1. **jednotka HZS kraje**, skládající se ze členů HZS určených k výkonu služby na stanicích HZS kraje,
2. **jednotka HZS podniku**, jenž je složena ze zaměstnanců právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, kteří mají působnost v této jednotce jako své zaměstnání,
3. **jednotka sboru dobrovolných hasičů obce**, kterou tvoří fyzické osoby, jejich činnost je vykonávána dobrovolně většinou bez finanční odměny,
4. **jednotka sboru dobrovolných hasičů podniku**, která je složena z podnikajících fyzických nebo právnických osob, jenž nevykonávají činnost v této JPO jako své zaměstnání.

Jednotky PO online uvádí, že každý příslušník HZS má své úkoly, které během své služby v rámci své funkce musí plnit. Rozdělení funkcí příslušníků HZS, jenž jsou zařazeni do výjezdové jednotky je následující:

- **Velitel čety** působí na stanicích, které mají vyšší počet hasičů. Na menších stanicích není. Velitel čety je zodpovědný za práci hasičů, jak na směně, tak u zásahu.
- **Velitel družstva** je služebně podřízený veliteli čety. Každá stanice v ČR má minimálně jednoho velitele družstva na směně. Velitel družstva má v kompetenci odborné úkoly jako velitel čety.
- **Hasič technik** je specialista oboru. U HZS se setkáváme s hasiči techniky: technik chemické služby, technik technické služby a technik spojové služby. Každý tento hasič technik je odborník přes svou oblast, ve které je zařazen.
- **Hasič strojník**, který má na starost techniku, což jsou vozidla a stroje. Při výjezdu řídí hasičské vozidlo a obsluhuje zařízení, která jsou poháněna motorem.
- **Hasič** – příslušník, který plní rozkazy velitele. K jeho činnostem patří zejména hašení požárů, vyprošťování raněných osob, záchranné a likvidační služby.

### 3.6 Personální obsazení JPO HZS Zlínského kraje

Ze zprávy o činnosti HZS Zlínského kraje z roku 2016 jsme se dočetli, že jednotky HZS Zlínského kraje jsou dislokovány na 13 stanicích. V roce 2016 došlo k navýšení počtu příslušníků zařazených ve výjezdových jednotkách HZS Zlínského kraje o 6 nových míst. Personální obsazení na jednotlivých stanicích dle schválené systemizace služebních míst k 31. 12. 2016 interpretujeme v následující tabulce:

Stanice		předpis		skutečnost	
		celkem	Směna A, B, C	celkem	% naplnění
ÚO KM	Kroměříž	39	13	39	100
ÚO KM	Bystřice pod Hostýnem	15	5	15	100
ÚO KM	Holešov	15	5	15	100
ÚO KM	Morkovice – Slížany	9	3	9	100
ÚO UH	Uherské Hradiště	39	13	36	92
ÚO UH	Uherský Brod	24	8	24	100
ÚO VS	Valašské Meziříčí	39	13	36	92
ÚO VS	Vsetín	33	11	33	100
ÚO ZL	Zlín	69	23	66	96
ÚO ZL	Luhačovice	15	5	15	100
ÚO ZL	Otrokovice	21	7	21	100
ÚO ZL	Valašské Klobouky	15	5	15	100
ÚO ZL	Slavičín	9	3	9	100
Celkem JPO HZS ZLK		342	114	333	97

Tabulka č. 1: personální obsazení JPO HZS ZLK (interní dokument HZS)

### 3.7 Pracovní doba JPO HZS Zlínského kraje

Hasiči a jejich výkon služby pro své občany jsou dostupní non-stop 24 hodin denně. Jejich služba je rozdělena do tří 24 hodinových směn – směna A, B a C. Tyto směny se mezi sebou nepřetržitě střídají. Směna hasičům začíná v 7:00 a v 7:00 následující den končí. Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru ČR upozorňuje na to, že příslušník HZS je povinen provést zásah, případně učinit jiná opatření k provedení zásahu i v době mimo svou službu. Výjimku tvoří hasič, který by byl v tomto případě pod vlivem léků nebo jiných

omamných látek, pak není povinen provést zásah. Pracovní den profesionálního hasiče výjezdové jednotky HZS dle pokynů krajského ředitele HZS vypadá následovně:

Denní řád tvoří:

- 07:00 nástup na směnu
- 07:00 – 12:00 dopolední blok výkonu služby
- 12:00 – 12:30 přestávka (služební pohotovost v místě výkonu služby)
- 12:30 – 17:30 odpolední blok výkonu služby
- 17:30 – 18:00 přestávka (služební pohotovost v místě výkonu služby)
- 18:00 – 23:00 večerní blok výkonu služby
- 23:00 – 24:00 přestávka (služební pohotovost v místě výkonu služby)
- 24:00 – 06:00 služební pohotovost v místě výkonu služby
- 06:00 – 07:00 ranní blok výkonu služby

### **Základní kontaktní údaje:**

Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje

Přílucká 213

Zlín 760 01

Tel: 950 670 111

Fax: 950 670 333

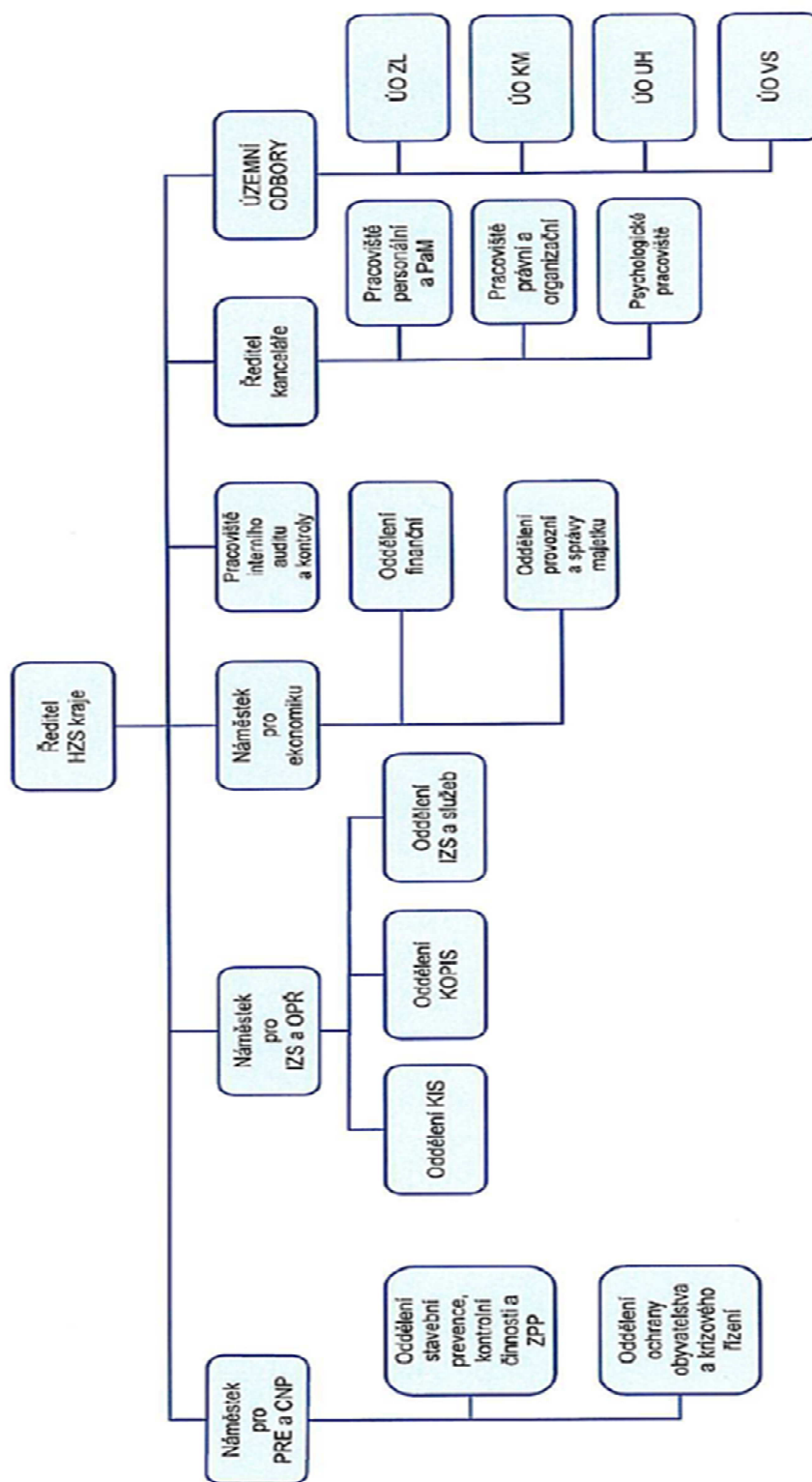
DZ: z3paa5u

[www.hzszlk.eu](http://www.hzszlk.eu)

IČO 70887306



Obr. č. 3: Znak HZS ČR (Interní dokument HZS)



Obr. č. 4: Organizační struktura HZS ZLK (Interní dokument HZS)

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

---

### 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V praktické části jsme pro zpracování empirického šetření zvolili deskriptivní výzkumný problém ve formě kvantitativní metody dotazníku, jenž je nejčastěji používanou metodou získávání dat. Gavora in Chráska (2007, s. 163) „*Způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“ Dotazník byl sestaven z několika předem stanovených hodnot týkající se motivace, na které respondent odpovídal v písemné podobě. Velkou výhodou a pozitivem dotazníku je, že můžeme rychle a ekonomicky získat data od respondentů (Chráska, 2007). Chráska ve své publikaci upozorňuje na několik nejdůležitějších požadavků pro vhodnou konstrukci dotazníku, mezi které řadí především to, aby položky byly jasné, srozumitelné a jednoznačné. V samotném úvodu dotazníku jsme vysvětlili smysl a potřebnost šetření, se kterými byli respondenti řádně obeznámeni. Dotazník obsahuje jasné pokyny k vyplňování. Při jeho konstrukci jsme dbali na to, aby informace byly snadno uchopitelné a zpracovatelné. Také jsem respondenty upozornila na bezpodmínečné zachování anonymity.

Náležitě sestavený dotazník by měl splňovat vlastnosti dobrého, korektního dotazníku, mezi které řadíme validitu a reliabilitu. „*Validita spočívá v tom, že dotazník zjišťuje skutečně to, co má zjišťovat, tj. to, co je výzkumným záměrem. Reliabilitou dotazníku se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy.*“ (Chráska, 2007, s. 171).

## 4.1 Motivační dotazník

V empirické části byl použit dotazník zaměřený na motivační aspekty, které přiměly profesionální hasiče Zlínského kraje k volbě této profese. Konkrétně jsme se zaměřili na hasiče výjezdových jednotek požární ochrany, tedy ty, kteří během své služby jezdí zachraňovat životy lidí a zvířat k autonehodám, požárům nebo přírodním katastrofám. Otázky formulované v dotazníku zkoumají, co hasiče vedlo k tomu stát se profesionálními hasiči, zda se jejich očekávání naplnilo, jestli jsou s touto profesí dostatečně spokojeni a co je dále motivuje v průběhu svého služebního výkonu pracovního procesu. Výsledky, které jsme rozdělili do dvou kategorií a to 1) **skupina A**: profesionální hasiči s krátkodobou praxí do 5ti let a 2) **skupina B**: profesionální hasiči s dlouhodobou pracovní zkušeností nad 5 let, jsme mezi sebou navzájem porovnávali. Otázky jsem volila z poznatků teoretické části této diplomové práce na téma motivace jako součást profese a také osobních praktických zkušeností. V dotazníku jsme použili uzavřené otázky, kdy jsou respondentům nabídnuty předem stanovené varianty odpovědí s ohledem na odbornou literaturu. U tohoto typu otázek si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Dotazník v této diplomové práci také obsahuje dvě polozavřené otázky a jednu otevřenou otázku, kdy má respondent možnost se volně vyjádřit svými slovy podle vlastního uvážení. Dotazník je standardizovaný, což nám zajišťuje adekvátní validitu a reliabilitu výsledků. Dotazník byl určen výhradně pro výjezdové profesionální hasiče Zlínského kraje, jednotlivých Územních odborů.

## 5 CÍLE VÝZKUMU

Úkolem praktické části diplomové práce bylo zjistit, co vedlo profesionální hasiče výjezdových jednotek požární ochrany k tak na jedné straně zajímavému a na druhé straně náročnému a nebezpečnému povolání. Proč se chtěli stát důležitou součástí HZS a zda jejich idea od daného povolání naplnila jejich očekávanou představu. Hlavním cílem tohoto výzkumu tedy bylo zmapovat situaci u HZS ve Zlínském kraji a konkretizovat motivující faktory, které vnímají profesionální hasiči výjezdových jednotek jako podstatné a důležité pro výkon své služby. Zvláštní zřetel jsem kladla na možné rozdíly ve významnosti jednotlivých motivačních činitelů u hasičů s krátkou délkou praxe ve srovnání s hasiči, kteří mají bohatší zkušenosti ve výkonu služby. Proto jsem se rozhodla zjištěná data od hasičů s krátkou dobou praxe komparovat se získanými výsledky od hasičů s delší dobou praxe. U krátké doby praxe jsem zvolila horní hranici 5 let, protože po 5ti letech už by měl mít profesionální hasič bohaté a rozvinuté kompetence ve všech oblastech do širokého spektra záchrannářství.

### 5.1 Výzkumné otázky

V této kapitole jsme na základě stanovených cílů výzkumu formulovali následující výzkumné otázky.

#### **Zjistit:**

1. Co motivovalo profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS k volbě tohoto povolání?
2. Splnilo se hasičům jejich očekávání po nástupu a výkonu této profese?
3. Domnívají se hasiči, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni?
4. Mají hasiči za to, že jsou svým nadřízeným dostatečně motivováni?
5. Poklesla hasičům v souvislosti s výkonem praxe jejich pracovní motivace?
6. Které služební benefity hasiči oceňují a upřednostňují?
7. Co v současné době hasiče nejvíce motivuje k výkonu jejich služby?
8. Uvažují hasiči v poslední době o změně zaměstnání?



## 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Při realizaci výzkumného šetření jsme se zaměřili výhradně na příslušníky výjezdové jednotky HZS jednotlivých Územních odborů Zlínského kraje. Respondenti byli v samotném úvodu dotazníku obeznámeni s absolutní anonymitou, časovým rozpoštěním, účelem dotazníku a pokyny v oblasti zaznamenávání do záznamového archu, který je součástí této diplomové práce přiložen v příloze č. 1. Na závěr jsem respondentům vyjádřila poděkování za ochotu a spolupráci. Dotazníky motivačních aspektů hasičů v tištěné podobě, o celkovém rozsahu dvou listů pro lepší přehlednost, byly osobně doručeny na jednotlivé Územní Odbory Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Z důvodu zachování anonymity každého respondenta byly dotazníky vkládány do zavřeného boxu, který po uskutečnění výzkumu byl předán mé osobě předem pověřenou osobou (většinou velitelem stanice). Sběr těchto dat probíhal v měsíci březnu roku 2017. Data získaná prostřednictvím výjezdových profesionálních hasičů Zlínského kraje byla vyhodnocována v programu Microsoft Office Excel 2007.

### 6.1 Výzkumný soubor

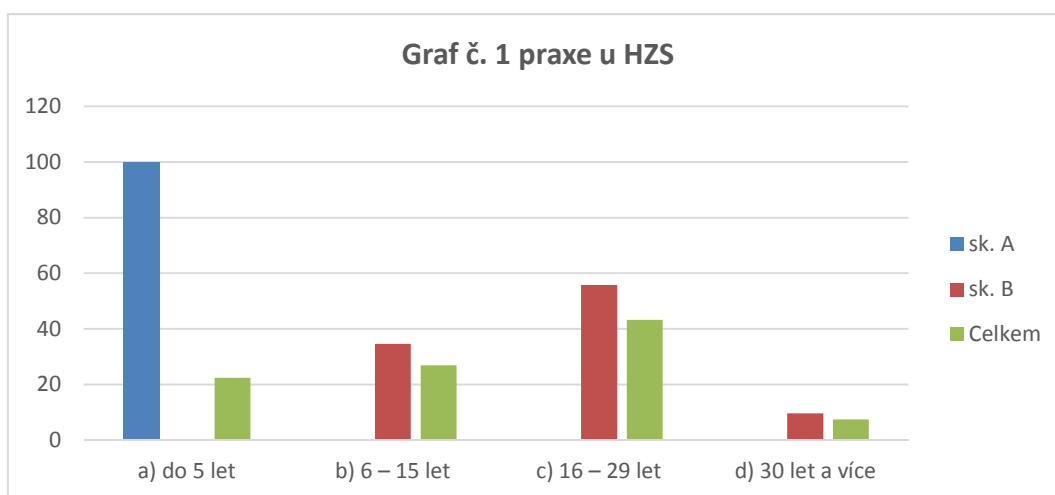
Celkem bylo rozdáno 340 dotazníků podle počtu hasičů výjezdových jednotek na výše uvedených Územních odborech, z čehož se následně podařilo získat a vyhodnotit 201 dotazníků. Celková návratnost dotazníků tedy byla 60 %. Celkový věkový průměr výjezdových profesionálních hasičů Zlínského kraje je 33 let, u hasičů s kratší délkou praxe je věkový průměr 26 let, u hasičů s delší dobou praxe činí věkový průměr 40 let. Tuto hodnotu jsme získali pomocí otázky č. 1 (viz. příloha č. 1), kde se ptáme na dosavadní věk hasičů. Povolání profesionálního hasiče ve výkonu služby mohou zastávat pouze muži, kteří ukončili své vzdělání minimálně střední školou s maturitou. 85% respondentů má vystudovanou střední odbornou školu s maturitou a zbylých 15% mužů vykonává svou profesi s vysokoškolským titulem Bc. nebo Ing.. Tento výsledek jsme zjistili pomocí otázky č. 2 (viz. příloha č. 1), ve které se ptáme na dosažené vzdělání respondentů.

## 7 VÝSLEDKY A HODNOCENÍ

V této kapitole předkládáme statisticky zpracovaná data empirického výzkumu, kde prezentujeme výsledky pomocí tabulek a grafů. Interpretace výsledků je systematicky uspořádána a výsledky mají vztah k cíli hlavnímu i cílům dílčím. Hasiče s krátkou délkou praxe do 5 let označujeme jako skupina „A“. Hasiče s delší dobrou praxe nad 5 let označujeme jako skupina „B“.

### 3. Jaká je celková délka Vaší praxe u HZS?

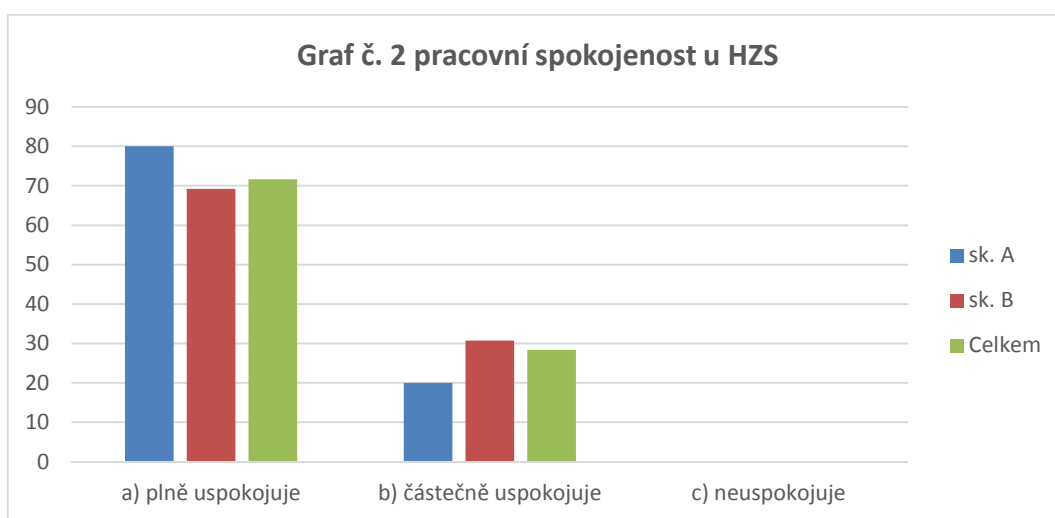
Tabulka č. 2 praxe u HZS						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) do 5 let	45	100	0	0,00	45	22,39
b) 6 – 15 let	0	0	54	34,62	54	26,87
c) 16 – 29 let	0	0	87	55,77	87	43,28
d) 30 let a více	0	0	15	9,62	15	7,46
Celkem	45	100	156	100,00	201	100,00



Pomocí této otázky jsme zjistili celkovou délku praxe respondentů u HZS ve Zlínském kraji. Podle výsledků jsme pak rozdělili dotazníky do dvou skupin, abychom mohli následující výsledky, které vyplynuly z odpovědí, mezi sebou vzájemně porovnávat. Z celkového počtu 201 dotazníků vyplnilo 45 hasičů s krátkou dobou praxe do 5ti let a 156 hasičů s praxí nad 5 let. Nejčastější míra praxe s počtem 44,28% u hasičů v tomto kraji je mezi 16-29 lety.

#### 4. Vaše práce u HZS Vás:

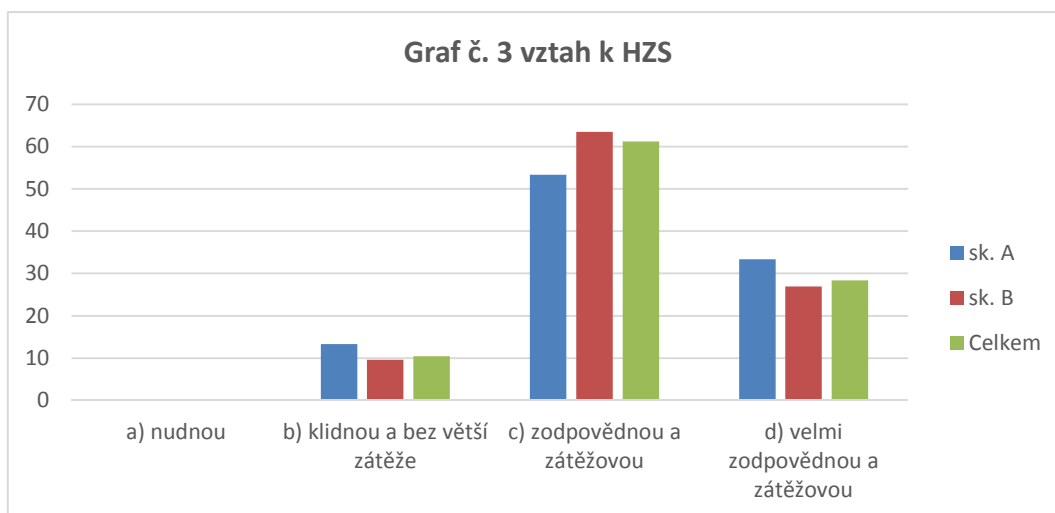
<b>Tabulka č. 3 pracovní spokojenost u HZS</b>						
Odpovědi	Praxe do 5ti let <b>sk.A</b>		Praxe nad 5 let <b>sk.B</b>		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) plně uspokojuje	36	80	108	69,23	144	71,64
b) částečně uspokojuje	9	20	48	30,77	57	28,36
c) neuspokojuje	0	0	0	0	0	0
Celkem	45	100	156	100	201	100



80% hasičů ze skupiny A odpovědělo, že jejich práce u HZS je plně uspokojuje. 20% z této skupiny odpovědělo, že jejich práce je částečně uspokojuje. 69,23% hasičů ze skupiny B odpovědělo, že jejich práce je plně uspokojuje. 30,77% z této skupiny odpovědělo, že jejich práce je částečně uspokojuje. Z celkového pohledu na tuto otázku můžeme konstatovat, že 71,64% hasičů plně uspokojuje jejich výkon služby u HZS. Žádný z respondentů nevedl, že by ho jeho práce vůbec neuspokojovala. Toto zjištění je dle mého názoru velmi příjemné. Mezi profesionálními hasiči by se neměli vyskytovat hasiči, které by jejich práce neuspokojovala, neboť by jejich výsledky neodpovídali profesionalitě a adekvátnímu výkonu. Podle výsledků, většinu hasičů ve Zlínském kraji jejich práce plně uspokojuje, což může být ukazatel toho, že hasiči svou práci odvádějí s maximálním možným profesním nasazením.

5. Svou práci u HZS považujete za:

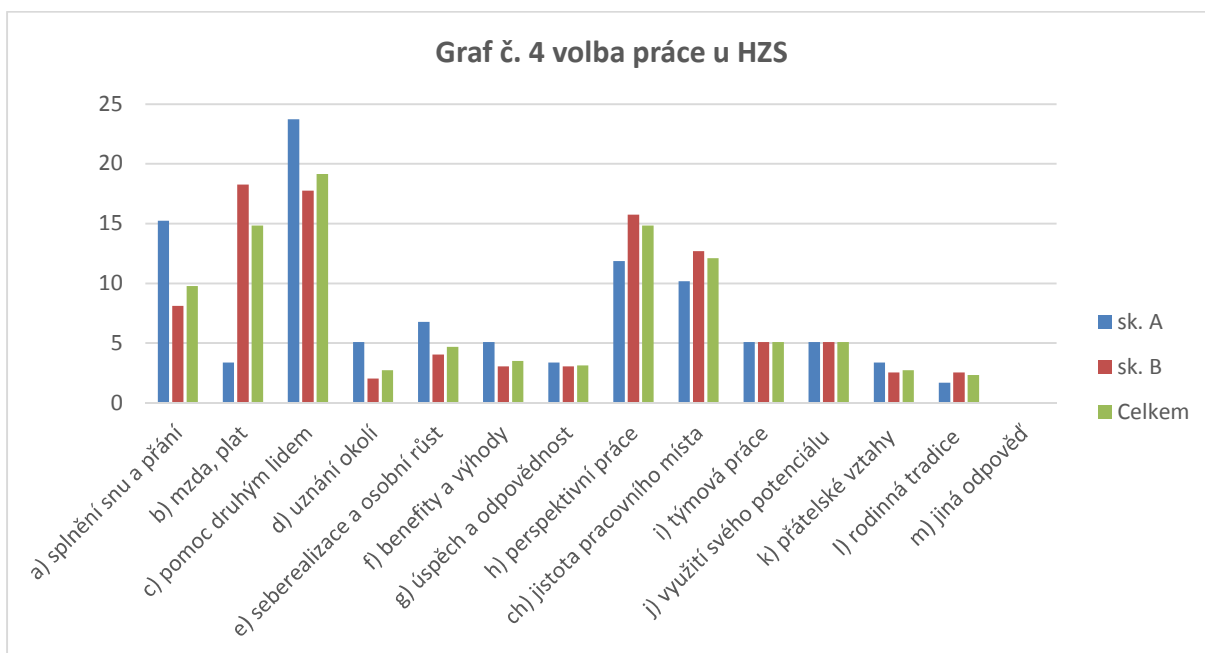
Tabulka č. 4 vztah k HZS						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) nudnou	0	0	0	0	0	0
b) klidnou a bez větší zátěže	6	13,33	15	9,62	21	10,45
c) zodpovědnou a zátěžovou	24	53,33	99	63,46	123	61,19
d) velmi zodpovědnou a zátěžovou	15	33,33	42	26,92	57	28,36
Celkem	45	100	156	100	201	100



Z výsledků výzkumu vyplývá, že žádný z respondentů nepovažuje svou práci u HZS za nudnou. Z celkového pohledu 61,19% hasičů svou práci pokládá za zodpovědnou a zátěžovou. Na této odpovědi se shodli hasiči jak ze skupiny A tak ze skupiny B. Značně nízké procento hasičů z obou skupin považuje tuto profesi za klidnou a bez větší zátěže. Za velmi zodpovědnou a zátěžovou práci u HZS pokládá 33,33% hasičů ze skupiny A a 26,92% hasičů ze skupiny B. I u těchto výsledků spatřujeme, že hasiči Zlínského kraje se ke svému povolání staví zodpovědně a profesionálně.

6. Co Vás nejvíce motivovalo stát se profesionálním hasičem? (max. 5 možností)

<b>Tabulka č. 5 volba práce u HZS</b>						
Odpovědi	Praxe do 5ti let <b>sk.A</b>		Praxe nad 5 let <b>sk.B</b>		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) splnění snu a přání	27	15,25	48	8,12	75	9,77
b) mzda, plat	6	3,39	108	18,27	114	14,84
c) pomoc druhým lidem	42	23,73	105	17,77	147	19,14
d) uznání okolí	9	5,08	12	2,03	21	2,73
e) vidina seberealizace a osobní růst	12	6,78	24	4,06	36	4,69
f) benefity a výhody (stravenky, atd.)	9	5,08	18	3,05	27	3,52
g) úspěch a odpovědnost	6	3,39	18	3,05	24	3,13
h) perspektivní, zajímavá práce	21	11,86	93	15,74	114	14,84
ch) jistota pracovního místa	18	10,17	75	12,69	93	12,11
i) týmová práce	9	5,08	30	5,08	39	5,08
j) využití svého potenciálu	9	5,08	30	5,08	39	5,08
k) přátelské vztahy mezi kolegy	6	3,39	15	2,54	21	2,73
l) rodinná tradice (děda, otec hasič,..)	3	1,69	15	2,54	18	2,34
m) jiná odpověď	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>591</b>	<b>100</b>	<b>768</b>	<b>100</b>



Dostáváme se k výzkumné otázce č. 1: „*Co motivovalo profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS k volbě tohoto povolání?*“

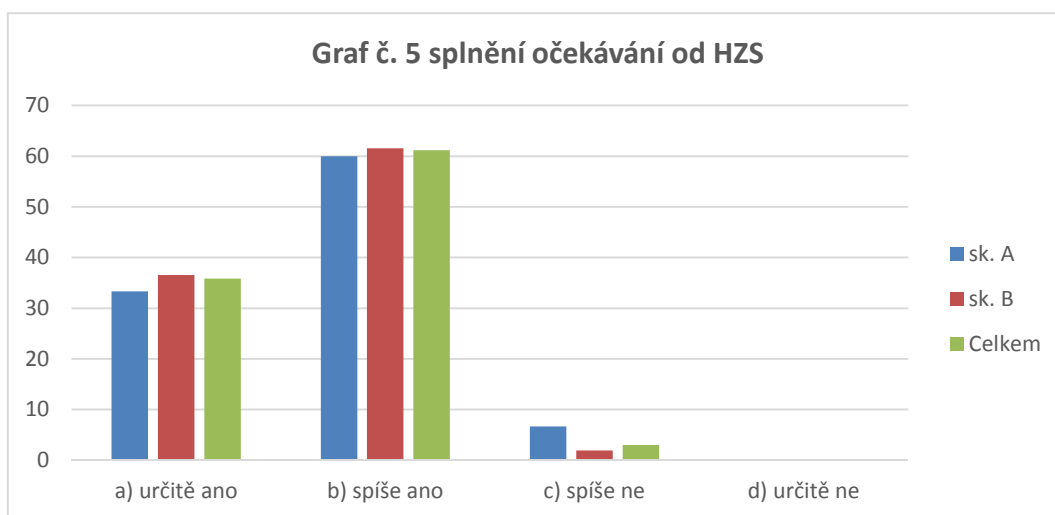
U této otázky měli respondenti možnost zakroužkovat více odpovědí. Průměrný počet odpovědí na jednoho respondenta činí 4 zakroužkované odpovědi. Výsledky poukazují na daný stav, že nejvíce hasičů ze **skupiny A** si zvolilo tuto profesi z důvodu pomoci druhým lidem a to 23,73% hasičů z této kategorie. Dalším nejčastějším důvodem proč se chtěli stát hasiči, volili odpověď splnění snu a přání – 15,25%. Co dále vedlo respondenty, stát se hasiči odpovídali s 11,86%, z důvodu perspektivní a zajímavé práce a s 10,17% jistotu pracovního místa ve státním podniku. Ostatní důvody jako je vidina seberealizace a možnost osobního růstu (6,78%), dále uznání okolí, týmová práce, využití svého potenciálu, poskytované výhody a benefity např. formou stravenek, výsluhy atd. (5,08%) úspěch a odpovědnost, mzda, plat, přátelské vztahy mezi spolupracovníky tuto odpověď zvolilo 3,39% hasičů a na posledním místě s 1,69% se umístila odpověď z důvodu rodinné tradice, tedy že otec nebo děda byl také profesionálním hasičem.

Výsledky výzkumu ve **skupině B** ukazují, že nejvíce hasičů z této kategorie zvolilo tuto profesi z důvodu mzdy a platu a to s 18,27%. Následně na to 17,77% hasičů odpovědělo z důvodu pomoci druhým lidem. Další pohnutkou k volbě této profese s 15,74% byla vidina perspektivní a zajímavé práce. 12,69% respondentů kategorie B se stalo hasiči z důvodu jistoty pracovního místa. 8,12% dotazovaných si chtěli splnit svůj sen a přání. Zbytek odpovědí jako je týmová práce a využití svého potenciálu (5,08%), vidina seberealizace a možnost osobního růstu (4,06%), úspěch a odpovědnost, poskytované výhody a benefity (3,05%), přátelské vztahy mezi spolupracovníky a rodinná tradice (2,54%) a nejméně označená odpověď uznání okolí (2,03%) nepříliš motivovalo respondenty k volbě této profese.

Z celkového pohledu na obě kategorie s ohledem na výsledky můžeme konstatovat, že značnou motivací respondentů k volbě této profese je pomoc druhým lidem 19,14%, dále pak mzda a plat, vidina perspektivní a zajímavé práce 14,84% a poté jistota pracovního místa ve státním podniku 12,11%. Splnění svého snu a přání stát se hasičem motivovalo respondenty 9,77%. Ostatní výsledky poukazují na velmi nízké procento důvodu volby tohoto povolání.

## 7. Splnilo se Vaše očekávání po nástupu a výkonu této profese?

Tabulka č. 6 splnění očekávání od HZS						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) určitě ano	15	33,33	57	36,54	72	35,82
b) spíše ano	27	60,00	96	61,54	123	61,19
c) spíše ne	3	6,67	3	1,92	6	2,99
d) určitě ne	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Celkem	45	100	156	100	201	100

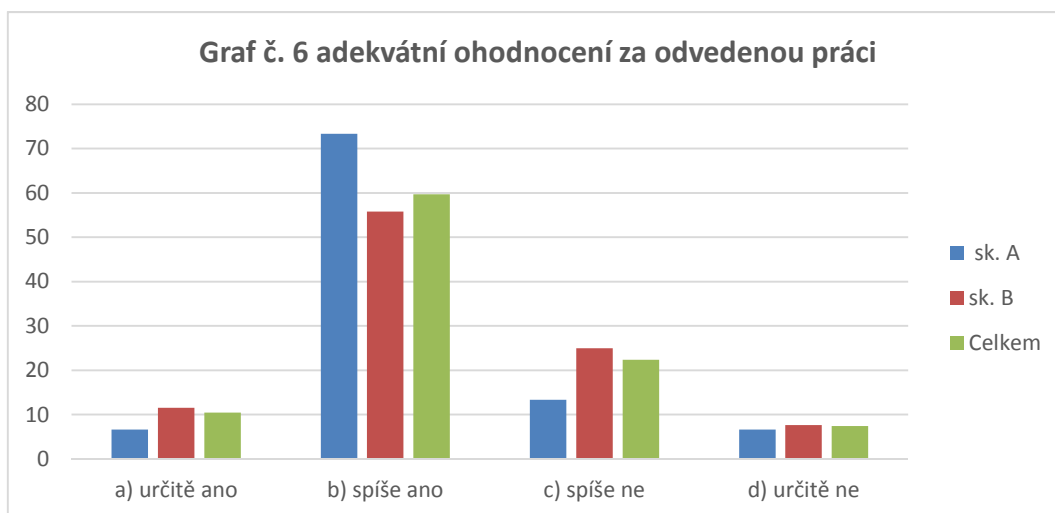


Touto otázkou jsme si odpověděli na výzkumnou otázku č. 2: „*Splnilo se hasičům jejich očekávání po nástupu a výkonu této profese?*“

Výsledky poukazují na daný stav, že nejvíce hasičů a to jak ze skupiny A tak ze skupiny B s celkovými 61,19% odpovědělo, že se jejich očekávání po nástupu a výkonu této profese spíše splnilo. Toto zjištění je velmi pozitivní. Pokud by hasiči odpovídali na tuto otázku odpověďmi, že se jejich očekávání nesplnilo, mohli by být do budoucna zasáhnuti demotivačním syndromem nebo by museli uvažovat o změně zaměstnání.

8. Máte za to, že jste za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni?

Tabulka č. 7 adekvátní ohodnocení za odvedenou práci						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) určitě ano	3	6,67	18	11,54	21	10,45
b) spíše ano	33	73,33	87	55,77	120	59,70
c) spíše ne	6	13,33	39	25,00	45	22,39
d) určitě ne	3	6,67	12	7,69	15	7,46
Celkem	45	100	156	100	201	100



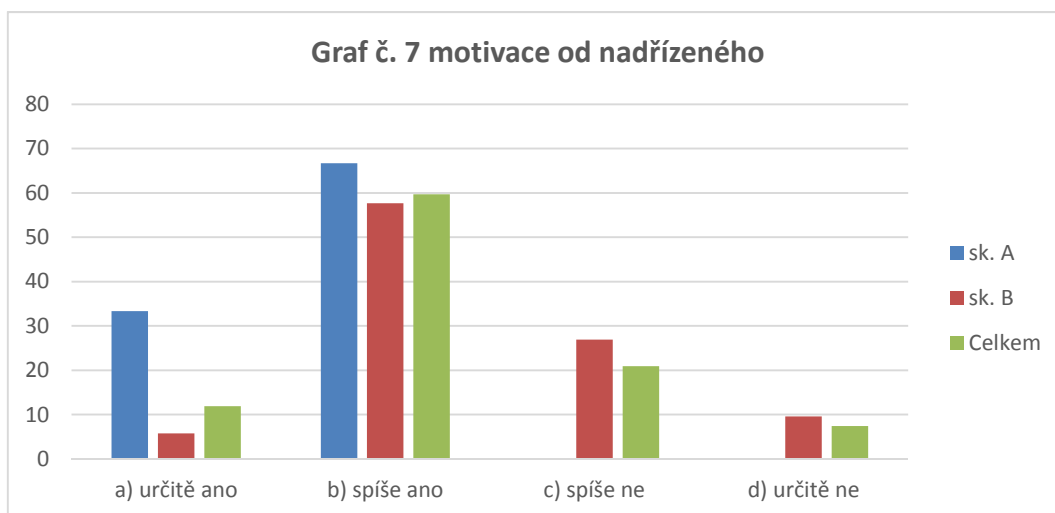
Pomocí této otázky jsme zjišťovali odpověď na výzkumnou otázku č. 3: „*Domnívají se hasiči, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni?*“

Z výsledků výzkumu vyplývá, že největší počet hasičů 73,33% ze skupiny A a 55,77% ze skupiny B má za to, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni. Velké procento obou skupin se domnívá, že spíše nejsou (22,39%) nebo určitě nejsou (7,46%) adekvátně ohodnoceni za svůj výkon.



9. Máte za to, že jste svým nadřízeným dostatečně motivován?

Tabulka č. 8 motivace od nadřízeného						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) určitě ano	15	33,33	9	5,77	24	11,94
b) spíše ano	30	66,67	90	57,69	120	59,70
c) spíše ne	0	0,00	42	26,92	42	20,90
d) určitě ne	0	0,00	15	9,62	15	7,46
Celkem	45	100	156	100	201	100

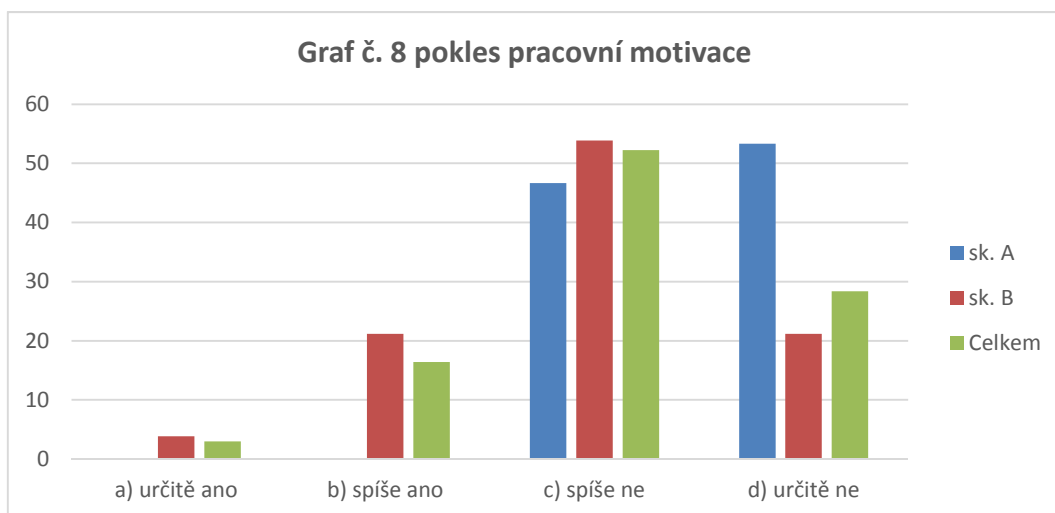


Pomocí této otázky jsme zjišťovali odpověď na výzkumnou otázku č. 4: „Mají hasiči za to, že jsou svým nadřízeným dostatečně motivováni?“

U této otázky jsou výsledky velmi zajímavé. Hasiči ze skupiny A mají za to, že jsou svým nadřízeným dostatečně motivováni. U hasičů ze skupiny B jsou výsledky nepatrně odlišné. 57,69% hasičů skupiny B zastávají stejný názor jako skupina A. Ale 26,92% hasičů ze skupiny B odpovědělo, že spíše nejsou dostatečně motivováni svým nadřízeným a dokonce 9,62% hasičů vypovídá, že určitě nejsou dostatečně motivováni, zatímco tyto dvě odpovědi ze skupiny A nikdo nezvolil.

10. Poklesla v souvislosti s výkonem praxe Vaše pracovní motivace?

Tabulka č. 9 pokles pracovní motivace						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) určitě ano	0	0,00	6	3,85	6	2,99
b) spíše ano	0	0,00	33	21,15	33	16,42
c) spíše ne	21	46,67	84	53,85	105	52,24
d) určitě ne	24	53,33	33	21,15	57	28,36
Celkem	45	100	156	100	201	100

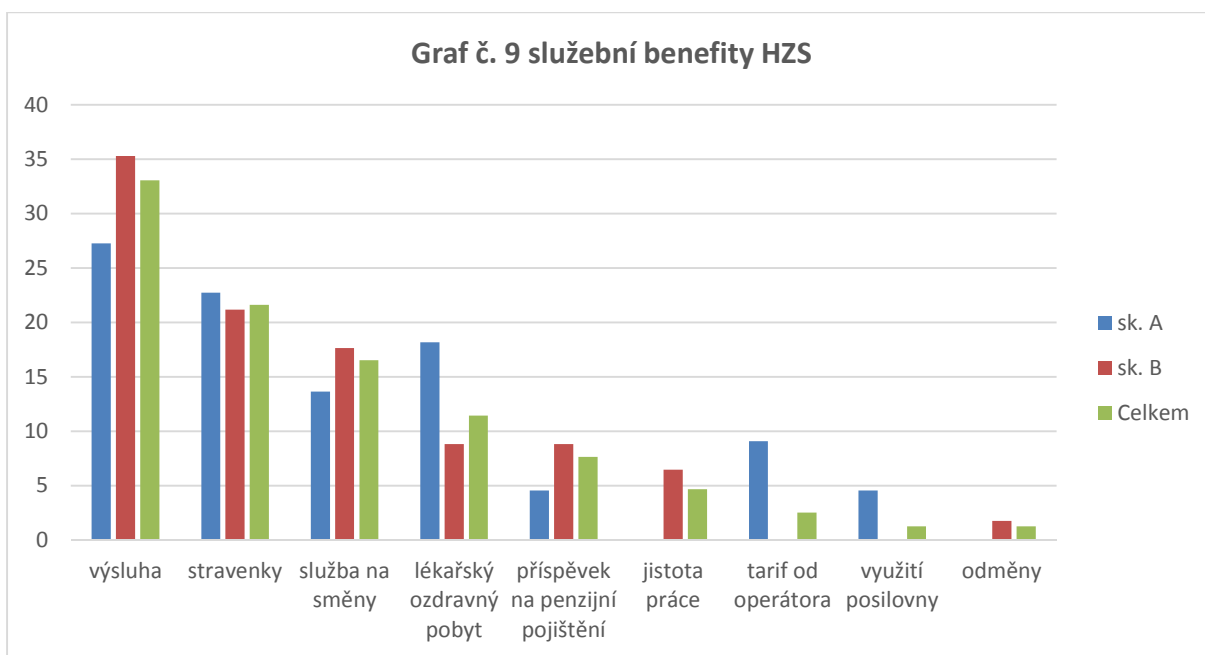


Touto otázkou jsme si odpověděli na výzkumnou otázku č. 5: „*Poklesla hasičům v souvislosti s výkonem praxe jejich pracovní motivace?*“

Na základě odpovědí respondentů v otázce můžeme konstatovat, že hasiči ze skupiny A nepocítili pokles pracovní motivace v souvislosti s výkonem jejich praxe. Oproti hasičům ze skupiny B, jenž ze 21,15% odpovědělo, že spíše poklesla jejich pracovní motivace. Z celkového pohledu obou skupin můžeme vypovědět, že zhruba u 80% hasičů pracovní motivace nepoklesla.

11. Uveďte prosím Vámi ceněné služební benefity:

<b>Tabulka č. 10 služební benefity HZS</b>						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
výsluha	18	27,27	60	35,29	78	33,05
stravenky	15	22,73	36	21,18	51	21,61
služba na směny	9	13,64	30	17,65	39	16,53
lékařský ozdravný pobyt	12	18,18	15	8,82	27	11,44
příspěvek na penzijní připojištění	3	4,55	15	8,82	18	7,63
jistota práce	0	0,00	11	6,47	11	4,66
tarif od operátora	6	9,09	0	0,00	6	2,54
využití posilovny	3	4,55	0	0,00	3	1,27
odměny	0	0,00	3	1,76	3	1,27
<b>Celkem</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	<b>236</b>	<b>100</b>



Pomocí této otázky jsme zjišťovali odpověď na výzkumnou otázku č. 6: „Které služební benefity hasiči oceňují a upřednostňují?“

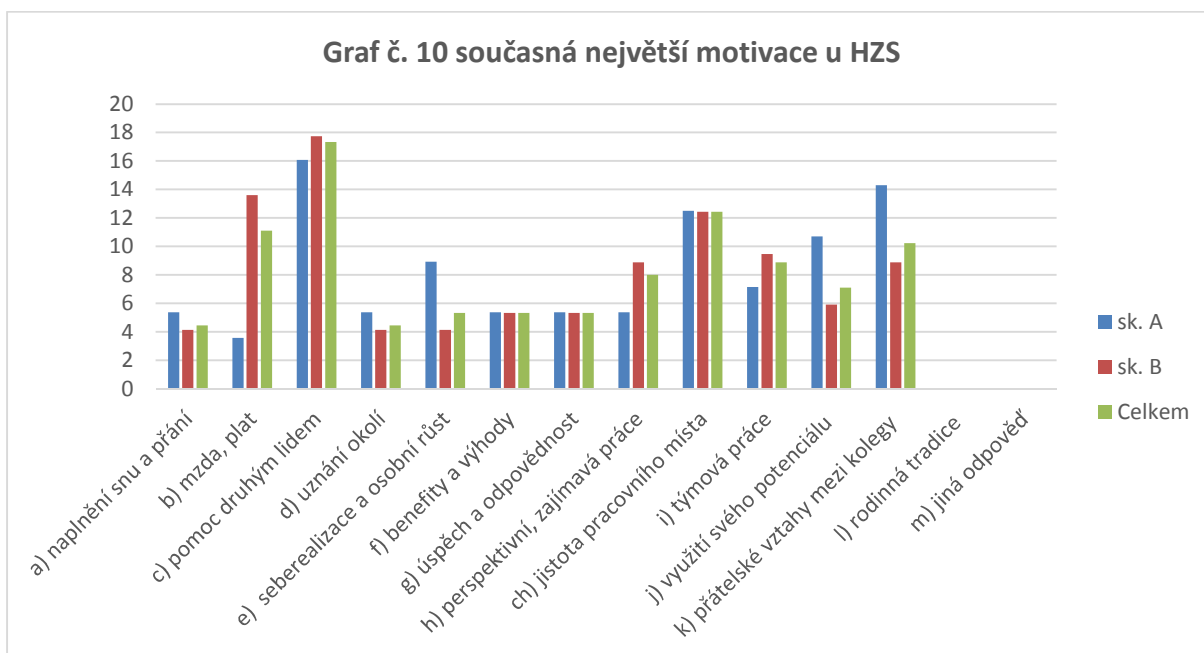
U této otevřené otázky měli respondenti možnost se volně vyjádřit. Malé procento odpovídajících na otázku z nezjištěného důvodu vůbec nereagovalo. Většina hasičů se na otázku projevila dvěma nebo více odpověďmi. Z výsledků výzkumu vyplývá, že hasiči ze **skupiny A** (27,27%) nejvíce oceňují služební benefit výsluhu, dále pak 22,73% hasičů si cení služební benefit formou stravenek, 18,18% hasičů uznává lékařský ozdravný pobyt, 13,64% respondentů této kategorie si pochvaluje službu na směny, 9,09% akceptuje výhodný služební tarif od operátora a 4,55% hasičů oceňuje příspěvek na penzijní připojištění a využití posilovny na stanici HZS.

Respondenti ze **skupiny B** oceňují velmi podobné služební benefity ve srovnání s respondenty ze skupiny A. Výsledky poukazují na fakt, že nejvíce hasičů ze skupiny B (35,29%) oceňuje výsluhu, dále pak 21,18% si váží benefitu formou stravenek, 17,65% si chválí službu na směny, 8,82% respondentů si cení lékařského ozdravného pobytu a příspěvek na penzijní připojištění, 6,47% uznává jistotu práce a 1,76% oceňuje odměny.

Z celkového pohledu obou skupin hasiči nejvíce oceňují služební benefit výsluhu a to 33,05%, dále pak stravenky 21,61%, službu na směny 16,53% a lékařský ozdravný pobyt 11,44%. Ostatních služebních benefitů si hasiči také váží, ale už jimi nejsou tak uznávané.

12. V současné době je pro Vás největší motivací: (max. 5 možností)

<b>Tabulka č. 11 současná největší motivace u HZS</b>						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) naplnění snu a přání	9	5,36	21	4,14	30	4,44
b) mzda, plat	6	3,57	69	13,61	75	11,11
c) pomoc druhým lidem	27	16,07	90	17,75	117	17,33
d) uznání okolí	9	5,36	21	4,14	30	4,44
e) vidina seberealizace a osobní růst	15	8,93	21	4,14	36	5,33
f) benefity a výhody (stravenky, atd.)	9	5,36	27	5,33	36	5,33
g) úspěch a odpovědnost	9	5,36	27	5,33	36	5,33
h) perspektivní, zajímavá práce	9	5,36	45	8,88	54	8,00
ch) jistota pracovního místa	21	12,50	63	12,43	84	12,44
i) týmová práce	12	7,14	48	9,47	60	8,89
j) využití svého potenciálu	18	10,71	30	5,92	48	7,11
k) přátelské vztahy mezi kolegy	24	14,29	45	8,88	69	10,22
l) rodinná tradice (děda, otec hasič,..)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
m) jiná odpověď	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>507</b>	<b>100</b>	<b>675</b>	<b>100</b>



Touto otázkou jsme si odpověděli na výzkumnou otázku č. 7: „*Co v současné době hasiče nejvíce motivuje k výkonu jejich služby?*“

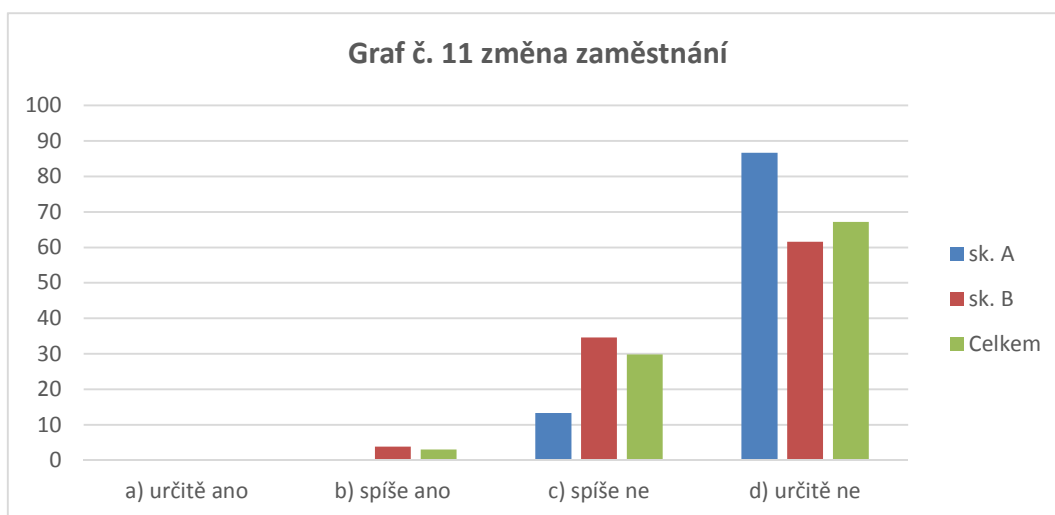
U této otázky měli respondenti možnost zakroužkovat více odpovědí. Průměrný počet odpovědí na jednoho respondenta činí 4 zakroužkované odpovědi. Výsledky poukazují na daný stav, že profesionální hasiče ze **skupiny A** (16,07%) v současné době nejvíce motivuje pomoc druhým lidem, dále pak 14,29% přátelské vztahy mezi spolupracovníky, poté 12,50% hasičů této kategorie motivuje jistota pracovního místa a 10,71% motivuje v pracovním prostředí využití svého potenciálu. 8,93% hasičů v současné době motivuje vidina seberealizace a možnost osobního růstu, dále pak 7,14% respondentů motivuje týmová práce, 5,36% hasičů momentálně motivuje tato perspektivní a zajímavá práce, úspěch a odpovědnost, benefity a výhody a naplnění jejich snu a přání. Nejnižší procento 3,57% hasičů z této skupiny motivuje plat.

Výsledky výzkumu ve **skupině B** ukazují, že nejvíce hasičů z této kategorie (17,75%) v současné době nejvíce motivuje pomoc druhým lidem, tedy ta samá pracovní motivace jako u hasičů ve skupině A. Dále pak 13,61% hasičů motivuje plat, 12,43% motivuje jistota pracovního místa, 9,47% motivuje týmová práce a 8,88% motivuje tato perspektivní a zajímavá práce a přátelské vztahy mezi spolupracovníky. Menší procento hasičů ze skupiny B motivuje využití svého potenciálu a to 5,92%, dále pak s 5,33% benefity a výhody, úspěch a zodpovědnost a nejnižší procento současné motivace hasiči z této skupiny spatřují v uznání okolí, naplnění snu a přání a vidina seberealizace a možnosti osobního růstu (4,14%).

Z celkového pohledu na obě kategorie s ohledem na výsledky můžeme konstatovat, že nejvýznamnější současnou motivací hasičů je pomoc druhým lidem 17,33%, dále pak jistota pracovního místa 12,44%, poté plat 11,11% a za zmínku stojí ještě přátelské vztahy mezi spolupracovníky 10,22%. Ostatní výsledky poukazují na nižší procento současné pracovní motivace profesionálních hasičů.

13. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?

Tabulka č. 12 změna zaměstnání						
Odpovědi	Praxe do 5ti let sk.A		Praxe nad 5 let sk.B		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
a) určitě ano	0	0,00	0	0,00	0	0,00
b) spíše ano	0	0,00	6	3,85	6	2,99
c) spíše ne	6	13,33	54	34,62	60	29,85
d) určitě ne	39	86,67	96	61,54	135	67,16
Celkem	45	100	156	100	201	100



Pomocí této otázky jsme zjišťovali odpověď na výzkumnou otázku č. 8: „Uvažují hasiči v poslední době o změně zaměstnání?“

Z výsledků výzkumu vyplývá, že téměř všichni hasiči až na 3,85% hasičů ze skupiny B neuvažuje v poslední době o změně zaměstnání.

## 7.1 Závěr praktické části

V této podkapitole navážeme na prezentované výsledky empirického výzkumu a jejich interpretaci v předchozí kapitole. V praktické části práce nejprve popisujeme metodologii provedeného výzkumu, kde uvádíme, jaká výzkumná metoda byla použita, jaký byl výzkumný soubor, způsob sběru dat a jeho realizace, cíle výzkumu, výzkumné otázky a metoda vyhodnocení výsledků výzkumu. V rámci této diplomové práce se zabýváme motivací jako součástí výkonu práce příslušníků HZS. Výzkumným souborem byli profesionální hasiči výjezdových jednotek požární ochrany ve Zlínském kraji. Konkrétně se jednalo o hasiče pracující na požárních stanicích ve Zlíně, Luhačovicích, Otrokovcích, Slavičíně, Kroměříži, Holešově, Morkovice – Slížany, Bystřice pod Hostýnem, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Meziříčí, Vsetín a Valašské Klobouky. Sumární soubor tvořilo 201 respondentů. Celkový podíl byl tvořen 45ti respondenty ze skupiny A (profesionální hasiči s délkou své praxe do 5ti let) a 156 respondentů ze skupiny B (profesionální hasiči s délkou své praxe nad 5 let). Předpokládali jsme, že bude možno porovnat aspekty motivace hasičů skupiny A s motivací hasičů skupiny B. Ve skupině A je výzkumný vzorek početně menší, což mohlo částečně zkreslit vyhodnocení získaných dat. Průměrný věk celkového souboru je 33 let.

Ze stanovených cílů a výzkumných otázek se nám podařilo získat výsledky, ze kterých lze vyvodit následující závěry.

### 1. *Co motivovalo profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS k volbě tohoto povolání?*

Největší motivací profesionálních hasičů Zlínského kraje ve skupině **A** k volbě tohoto povolání byla **pomoc druhým lidem, splnění vysněného snu** a přání stát se hasičem, **perspektivita a zajímavost** této práce a **jistota pracovního místa** ve státní sféře.

Největší motivací profesionálních hasičů Zlínského kraje ve skupině **B** k volbě tohoto povolání byla **mzda, pomoc druhým lidem, perspektivita a zajímavost** této profese a **jistota pracovního místa** ve státní sféře.

Zde můžeme po vzájemném porovnání obou výše uvedených skupin spatřit rozdílnost motivačních faktorů k volbě výkonu profese hasiče na základě délky jejich praxe.



2. *Splnilo se hasičům jejich očekávání po nástupu a výkonu této profese?*

**Ano**, po nástupu a výkonu práce u HZS ve Zlínském kraji se téměř všem hasičům splnilo jejich očekávání od dané profese.

3. *Domnívají se hasiči, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni?*

Bezmála všichni profesionální hasiči ze skupiny **A** se domnívají, že **jsou** za svou odvedenou práci **adekvátně ohodnoceni**.

Třetina profesionálních hasičů ze skupiny **B** se domnívá, že **spíše nejsou** za svou odvedenou práci **adekvátně ohodnoceni**.

4. *Mají hasiči za to, že jsou svým nadřízeným dostatečně motivováni?*

Celá skupina hasičů **A** má za to, že **jsou** svým nadřízeným **dostatečně motivováni**.

Třetina profesionálních hasičů ze skupiny **B** má za to, že **spíše nejsou** svým nadřízeným **dostatečně motivováni**.

5. *Poklesla hasičům v souvislosti s výkonem praxe jejich pracovní motivace?*

Všichni profesionální hasiči ze skupiny **A** odpověděli, že jejich pracovní motivace **nepoklesla**.

Na rozdíl od skupiny **B**, kde **byl pokles** pracovní motivace **zaznamenán u 25%** profesionálních hasičů.

6. *Které služební benefity hasiči oceňují a upřednostňují?*

Profesionální hasiči si nejvíce váží **výsluhy, stravenek a lékařského ozdravného pobytu**.

7. *Co v současné době hasiče nejvíce motivuje k výkonu jejich služby?*

Současnou největší motivací profesionálních hasičů Zlínského kraje ve skupině **A** k výkonu tohoto povolání je **pomoc druhým lidem**, dále **přátelské vztahy** mezi spolupracovníky, **jistota pracovního místa** ve státní sféře, dále využití svého **potenciálu** a vidina **seberealizace a osobního růstu**.

Současnou největší motivací profesionálních hasičů Zlínského kraje ve skupině **B** k výkonu tohoto povolání je **pomoc druhým lidem**, dále **mzda**, **jistota pracovního místa** ve státní sféře **týmová práce a přátelské vztahy mezi kolegy**.

8. *Uvažují hasiči v poslední době o změně zaměstnání?*

**Ne**, profesionální hasiči ve Zlínském kraji neuvažují o změně zaměstnání.

Tyto závěry byly vyvozeny a analyzovány na základě z předem stanovených cílů této diplomové práce. Odpověděli jsme na výzkumné otázky, čímž se nám podařilo stanovené cíle práce naplnit.

## 8 ZÁVĚR

Tato diplomová práce poskytuje informace o koncepci lidské motivace a smysluplnosti práce směřující k profesi profesionálního hasiče výjezdové jednotky požární ochrany. Teoretická část práce byla vymezena do tří kapitol. První kapitola se zabývá definicemi lidské motivace v souvislosti s životními potřebami a hodnotami. Ve druhé kapitole pojednáváme o smysluplnosti práce ve spojitosti s pracovní motivací a následného pracovního výkonu. Třetí kapitola se zaměřuje na Hasičský záchranný sbor ČR a obeznámení profese profesionálního hasiče výjezdové jednotky ve Zlínském kraji.

V návaznosti na tuto tematiku jsme v empirické části zvolili jako hlavní cíl našeho zkoumání odhalování lidských motivací k výkonu profese profesionálního hasiče výjezdové jednotky požární ochrany ve Zlínském kraji. Konkrétně jsme zkoumali, co vedlo profesionální hasiče výjezdových JPO k volbě této profese. Proč se chtěli stát důležitou součástí Hasičského záchranného sboru a zda jejich idea od daného povolání splnila jejich očekávanou představu. Na začátku diplomové práce jsme si tedy stanovili výše uvedené cíle, kterým odpovídá celá struktura práce. Na základě vymezení výzkumného problému práce s ohledem na aktuální stav zkoumání této problematiky se nám podařilo cíle práce dosáhnout.

Povolání profesionálního hasiče je dle mého názoru nejnáročnější a nejzodpovědnější ze všech záchranných skupin. Na každém veliteli čtyř či družstva závisí motivace jednotlivých příslušníků sboru a následně tedy i celého týmu. Jeho samotnou motivací jsou pak výsledky zásahů a celková spokojenost družstva. Je zde vidět, jak jsou motivace provázané a jedinec trpící demotivačním syndromem, musí při výkonu tak náročné profese tuto práci opustit.

Přínosem z vypracování této diplomové práce pro mě samotnou bylo zjištění, jak moc rozsáhlým a důležitým pojmem motivace je. Motivace má spoustu forem a dílčích kritérií. S rostoucí obtížností vykonávaných činností či obecně aktivit rostou i nároky na danou motivaci. Tyto nároky jsou navíc ovlivněny další širokou škálou vedlejších aspektů, např. věkem konkrétního jedince, v našem případě délkou praxe výkonu hasičské profese.

Doporučuji, aby se velitelé a jejich vedoucí snažili získat od svých příslušníků zpětné vazby, ať už výše uvedenou formou vyhodnocení kvantitativního dotazníku nebo jakoukoliv jinou metodou empirického šetření. Tyto zpětné vazby následně vyhodnocovali a neustále pracovali na vytváření nových motivací, které jsou nezbytné pro budoucí vývoj a udržení tak vysoké kvality tohoto obdivuhodného povolání – profese profesionálního hasiče.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	14
Obrázek č. 2: Mapa území Zlínského kraje .....	31
Obrázek č. 3: Znak HZS ČR .....	36
Obrázek č. 4: Organizační struktura HZS ZLK .....	37

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Praxe u HZS .....	42
Graf č. 2: Pracovní spokojenost u HZS .....	43
Graf č. 3: Vztah k HZS .....	44
Graf č. 4: Volba práce u HZS .....	45
Graf č. 5: Splnění očekávání od HZS.....	47
Graf č. 6: Adekvátní ohodnocení za odvedenou práci.....	48
Graf č. 7: Motivace od nadřízeného.....	49
Graf č. 8: Pokles pracovní motivace .....	50
Graf č. 9: Služební benefity HZS.....	51
Graf č. 10: Současná největší motivace u HZS .....	53
Graf č. 11: Změna zaměstnání .....	55

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Personální obsazení JPO HZS ZLK .....	35
Tabulka č. 2: Praxe u HZS .....	42
Tabulka č. 3: Pracovní spokojenost u HZS .....	43
Tabulka č. 4: Vztah k HZS .....	44
Tabulka č. 5: Volba práce u HZS .....	45
Tabulka č. 6: Splnění očekávání od HZS.....	47
Tabulka č. 7: Adekvátní ohodnocení za odvedenou práci.....	48
Tabulka č. 8: Motivace od nadřízeného.....	49
Tabulka č. 9: Pokles pracovní motivace .....	50
Tabulka č. 10: Služební benefity HZS.....	51
Tabulka č. 11: Současná největší motivace u HZS .....	53
Tabulka č. 12: Změna zaměstnání .....	55

## **SEZNAM ZKRATEK**

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BP – bakalářská práce

ČR – Česká republika

č. – číslo

DP – diplomová práce

HZS – Hasičský záchranný sbor

IZS – Integrovaný záchranný systém

JPO – jednotka požární ochrany

KM – Kroměříž

KŘ – krajské ředitelství

MV – ministerstvo vnitra

např. – například

Sb. – sbírka

UH – Uherské Hradiště

ÚO – územní odbor

tzv. – takzvaný

viz. – odkaz na jinou stránku, apod.

VS – Vsetín

ZL – Zlín

ZLK – Zlínský kraj

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Motivační dotazník pro profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS

Příloha č. 2: Sídla požárních stanic HZS Zlínského kraje

# LITERATURA A ZDROJE

## Monografie

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

DOPITA, M. *Vybrané problémy současné společnosti*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000, 45 s. ISBN 80-244-0148-7

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2

HARTL, P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X

HELMS, W. *Lépe motivovat – méně se rozčilovat*. 1.vyd. Praha: Portál, 1996. 104 s. ISBN 80-7178-087-1

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4

JURKA, M. *10 let Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje - výroční almanach*. 1. vyd. Zlín: STUDIO IMAGE 2000, 2000. 160. s. ISBN neuvedeno

KŘIVOHLAVÝ, J. *Hořet, ale nevyhořet*. 1.vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 136 s. ISBN 80-7169-551-3

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Akademie věd České republiky, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press Profit, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9

NIVEN, D. *100 tajemství lidského úspěchu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 168 s. ISBN 80-7178-755-8

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 472 s. ISBN 80-200-1387-3

SPURNÝ, J. *Psychologie výsledku*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 120 s. ISBN 80-7178-846-5

STRITZELBERGER, R. *Tajemství sebemotivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 112 s. ISBN 978-80-247-5419-2

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0

## **Internetové zdroje**

Ederová, H. *Úloha motivace a sebemotivace v našem životě*. [online, cit. 5. 11. 2014]

Dostupné z: <<http://eurodenik.cz/motivace/uloha-motivace-a-sebemotivace-v-nasem-zivote>>

Pecl, J. *Jednotky PO*. [online, cit. 27. 3. 2017]

Dostupné z: <<http://www.hzscr.cz/clanek/jednotky-po-961839.aspx>>

## **Interní zdroje společnosti**

Zpráva o stavu požární ochrany ve Zlínském kraji za rok 2016 ze dne 13. 2. 2017 (Č.j.: HZSL-1136-1/Ř-2017)

## **Legislativní dokumenty**

ČESKO. Zákon č. 320/2015 Sb. ze dne 11. listopadu 2015. o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů.

In: *ASPI* [informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR

ČESKO. Zákon č. 239/2000 Sb. ze dne 28. června 2000. o Integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.

In: *ASPI* [informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR

ČESKO. Zákon č. 347/1997 Sb. ze dne 3. prosince 1997. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady.

In: *ASPI* [informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR

ČESKO. Zákon č. 133/1985 Sb. ze dne 17. prosince 1985. o požární ochraně.

In: *ASPI* [informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR



# PŘÍLOHY

## *Příloha č. 1. Motivační dotazník pro profesionální hasiče výjezdových jednotek HZS*

Dobrý den,

jmenuji se Kamila Čevelová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor pedagogika – veřejná správa. Součástí mé diplomové práce je tento výzkum formou dotazníku. Jedná se o motivační aspekty profesionálních hasičů Zlínského kraje. Tímto bych Vás ráda požádala o spolupráci při výzkumném šetření a jeho pravdivé vyplnění. Dotazník je **čistě anonymní** a bude sloužit jen pro účely mé práce. Celý proces Vám nezabere více, jak 10 min. Zvolné odpovědi kroužkujte a vypisujte. Vyplňte, prosím, všechny položky v dotazníku.

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

Čevelová

1. Váš věk: \_\_\_\_\_

2. Dosažené vzdělání: \_\_\_\_\_

3. Jaká je celková délka Vaši praxe u HZS?

- a) do 5 let
- b) 6 – 15 let
- c) 16 – 29 let
- d) 30 let a více

4. Vaše práce u HZS Vás:

- a) plně uspokojuje
- b) částečně uspokojuje
- c) neuspokojuje

5. Svou práci u HZS považujete za:

- a) nudnou
- b) klidnou a bez větší zátěže
- c) zodpovědnou a mírně zátěžovou
- d) velmi zodpovědnou a značně zátěžovou

6. Co Vás nejvíce motivovalo stát se profesionálním hasičem? (zaškrtněte max. 5 možností)

- a) splnění snu a přání
  - b) mzda, plat
  - c) pomoc druhým lidem
  - d) uznání okolí
  - e) vidina seberealizace a možnost osobního růstu
  - f) benefity a výhody (stravenky, výsluha...)
  - g) úspěch a odpovědnost
  - h) perspektivní, zajímavá práce
  - ch) jistota pracovního místa
  - i) týmová práce
  - j) využití svého potenciálu (dovednosti, znalosti)
  - k) přátelské vztahy mezi spolupracovníky
  - l) rodinná tradice (děda hasič, otec hasič...)
- jiné: \_\_\_\_\_

7. Splnilo se Vaše očekávání po nástupu a výkonu této profese?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

8. Máte za to, že jste za svou odvedenou práci adekvátně ohodnocen?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9. Jste svým nadřízeným dostatečně motivován?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Poklesla v souvislosti s výkonem praxe Vaše pracovní motivace?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

11. Uveďte prosím Vámi ceněné služební benefity:

---

---

---

12. V současné době je pro Vás největší motivací: (zaškrtněte max. 5 možností)

- a) naplnění snu a přání
  - b) mzda, plat
  - c) pomoc druhým lidem
  - d) uznání okolí
  - e) vidina seberealizace a možnost osobního růstu
  - f) benefity a výhody (stravenky, výsluha...)
  - g) úspěch a odpovědnost
  - h) perspektivní, zajímavá práce
  - ch) jistota pracovního místa
  - i) týmová práce
  - j) využití svého potenciálu (dovednosti, znalosti)
  - k) přátelské vztahy mezi spolupracovníky
  - l) rodinná tradice (děda hasič, otec hasič...)
- jiné: \_\_\_\_\_

13. Uvažujete v poslední době o změně zaměstnání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**Děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho úspěchů jak v pracovním, tak v osobním životě.**

*Příloha č. 2. Sídla požárních stanic HZS Zlínského kraje*

Zdroj: Zpráva o stavu požární ochrany ve Zlínském kraji za rok 2016 ze dne 13. 2. 2017  
(Č.j.: HZSL-1136-1/Ř-2017)

Stanice Kroměříž



Stanice Bystřice pod Hostýnem



Stanice Holešov



Stanice Morkovice – Slížany



Stanice Uherské Hradiště



Stanice Uherský Brod



Stanice Valašské Meziříčí



Stanice Vsetín





Stanice Zlín



Stanice Luhačovice



Stanice Otrokovice



Stanice Slavičín



Stanice Valašské Klobouky

