



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra práva

Bakalářská práce

# **Motivace pro řídicí činnost**

Vypracovala: Eliška Samcová

Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška SAMCOVÁ**  
Osobní číslo: **E11343**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Motivace pro řídicí činnost**  
Zadávající katedra: **Katedra práva**

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

#### **Cíl práce:**

Prostřednictvím vědeckého výzkumu získat poznatky, které se týkají pracovní motivace řidičů nad 7,5 tuny studentkou vybrané organizace.

#### **Metodický postup:**

Bude proveden kvantitativní výzkum autorkou vybraných tvrzení, která se budou týkat motivace řidičů nad 7,5 tuny pro řídicí činnost.

Sběr kvantitativních dat bude proveden formou studia dokumentace, vizuálních zdrojů, dotazníkovým šetřením a řízenými rozhovory s vedením firmy.

Zpracování dat bude provedeno metodami matematické analýzy.

Závěrem budou potvrzena či vyvrácena zkoumaná tvrzení, která se budou týkat motivace řidičů pro řídicí činnost v daných organizacích (či dané organizaci).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004.  
**NAKONEČNÝ, M.** *Psychologie osobnosti.* Praha: Academia, 1995.  
**NAKONEČNÝ, M.** *Motivace pracovního jednání.* Praha: Management Press, 1992.  
**VANĚK, M. a F. MAN.** *Formování výkonové motivace.* Praha: SPN, 1982.  
**CHAMOUTOVÁ a kol.** *Pracovní motivace-rozdíly mezi muži a ženami: sborník referátů z konference "Psychologické dny".* Olomouc: Univerzita Palackého, 2005.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**  
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **4. listopadu 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
E.KONOMICKÁ FAKULTA  
Studeniská 13 (20)  
370 05 České Budějovice

  
JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. listopadu 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Datum:

---

Samcová Eliška

## **Poděkování**

Děkuji paní PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Ivetě Pavezové, Ph.D. za její cenné rady.

Velké poděkování také patří personalistce podniku za její laskavost a ochotu a řidičům podniku za poskytnutí informací. V neposlední řadě také děkuji mé rodině, příteli a přátelům za jejich psychickou podporu.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>5</b>
2.1. Vymezení pojmu činnost.....	5
2.1.1. Činnost řidiče z povolání.....	6
2.2. Osobnost řidiče z povolání ve vztahu k práci .....	7
2.2.1. Identifikace s prací .....	7
2.2.2. Schopnosti k práci .....	7
2.2.3. Pracovní způsobilost.....	9
2.3. Vymezení základních pojmů v oblasti motivace .....	11
2.3.1. Motivace .....	11
2.3.2. Motiv .....	13
2.3.3. Stimulace .....	14
2.3.4. Stimul .....	14
2.4. Zdroje motivace .....	15
2.4.1. Potřeby.....	15
2.4.2. Návyky .....	16
2.4.3. Zájmy.....	17
2.4.4. Hodnoty .....	17
2.4.5. Ideály .....	18
2.5. Pracovní motivace .....	18
2.5.1. Typy pracovní motivace .....	19
2.5.2. Stimulační prostředky.....	20
2.5.3. Motivace řidičů.....	21

2.6. Vybraná teorie pracovní motivace .....	22
2.6.1. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	22
2.7. Motivace a pracovní spokojenost.....	24
<b>3. CÍL A METODIKA .....</b>	<b>27</b>
3.1. Cíl práce .....	27
3.2. Použité metody.....	27
3.3. Hypotézy .....	28
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
4.1. Charakteristika vybraného podniku X .....	29
4.2. Analýza motivace řidičů v podniku X .....	30
4.2.1. Dotazníkové šetření .....	30
4.2.2. Zhodnocení stanovených hypotéz .....	49
4.2.3. Rozhovor .....	50
4.3. Návrhy na zlepšení .....	55
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>6. SUMMARY .....</b>	<b>59</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

**SEZNAM PŘÍLOH**

**PŘÍLOHY**

# 1. ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je motivace pro řídicí činnost. Tato práce je zaměřena na problematiku pracovní motivace řidičů nad 7,5 tuny. Pro tuto práci jsem si vybrala řidiče mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy. Dané téma jsem si zvolila z důvodu, že můj přítel je řidič vnitrostátní kamionové dopravy, a proto je mi toto téma blízké. Téma pracovní motivace řidičů mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy je v současné době aktuální z důvodu celoevropského nedostatku profesionálních řidičů.

Cílem této práce je získat poznatky týkající se pracovní motivace řidičů mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy ve vybraném podniku. Dále na základě získaných poznatků zhodnotit zkoumaná tvrzení a vytvořit návrhy na zlepšení v oblasti motivace v daném podniku. Pro tuto práci jsem si vybrala podnik, který si nepřál být zveřejňován, a proto ho budu nazývat jako „podnik X“. Tento podnik jsem si vybrala z důvodu, že v něm pracuje můj přítel.

Práce bude rozdělena na dvě části – na část teoretickou a na část praktickou.

V teoretické části práce vysvětlím základní pojmy dané problematiky. Nejprve vymezím pojem činnost a blíže představím činnost řidiče z povolání. Dále stručně uvedu, jaké schopnosti a jaká pracovní způsobilost je nutná pro profesi řidiče z povolání, neboť se jedná o profesi, které je z psychologického hlediska považována za vysoce stresující, a proto ji každý nemůže vykonávat. Poté se již zaměřím na motivaci, kde nejprve představím základní pojmy motivace, motiv, stimulace a stimul. V další kapitole rozeberu zdroje motivace a pak se již budu zabývat pracovní motivací, vybranou teorií pracovní motivace a poslední kapitola teoretické části práce se bude týkat pracovní spokojenosti, protože ta s motivací také souvisí.

Praktická část bude rozdělena do třech kapitol. V první kapitole stručně charakterizují vybraný podnik. Druhá kapitola bude zaměřena na analýzu motivace, kde provedu vlastní výzkum. Nejprve udělám dotazníkové šetření s řidiči podniku, na jeho základě pak zhodnotím stanovené hypotézy a získám tak pohled na motivaci ze strany řidičů. Dále s vedením podniku udělám strukturovaný rozhovor, který bude vycházet z dotazníkových otázek. Na základě rozhovoru získám pohled na motivaci řidičů ze



strany vedení a tento pohled následně porovnám s pohledem řidičů. Ve třetí kapitole pak stanovím návrhy, které by měly vést ke zlepšení motivace řidičů v daném podniku.

Věřím, že výsledky výzkumu této bakalářské práce budou pro podnik přínosné a napomohou mu k lepšímu motivování řidičů.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Vymezení pojmu činnost

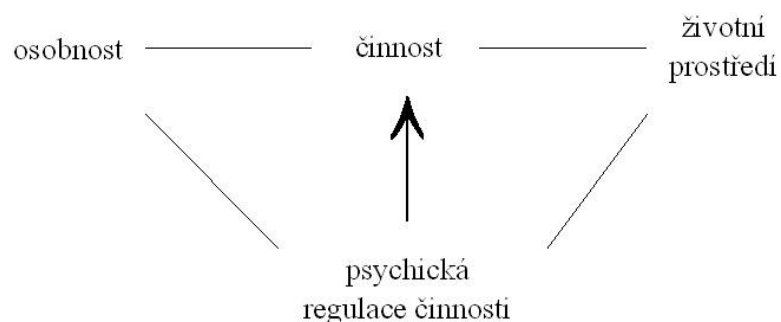
Psychologie práce a organizace se zabývá praktickým užitím výzkumných výsledků v pracovní činnosti a vztahem této činnosti k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují činnost a jednak jsou prací utvářeny a modifikovány. To je spojeno s výzkumem zákonitostí, pomocí nichž je pracovní činnost regulována duševními procesy, stavy a vlastnostmi. Předmětem jsou tedy vztahy mezi psychikou a pracovní činností. Dále se zabývá psychickou regulací pracovních činností. Činnost je regulována:

- psychickými procesy (vnímání, pozornost, pamatování a myšlení),
- psychickými stavy a vztahy k okolí (zaměření),
- motivací,
- psychickými vlastnostmi, schopnostmi a návyky (pracovitost, svědomitost).

Zkoumání činnosti je základním východiskem pro objektivní studium všech duševních jevů. Činnost je řízena psychikou (Štikar, 2003).

Nakonečný (1996) uvádí, že člověk prostřednictvím činnosti uskutečňuje svou základní tendenci k psychickému růstu či seberealizaci. Tato tendence vytváří rámec pro fungování motivace. V jiném pojetí je zdůrazněna tendence k udržování a obnovování psychické rovnováhy. Tuto relaci lze vyjádřit následovně:

**Obrázek 1: Tendence psychické rovnováhy**



*Zdroj: NAKONEČNÝ (1996)*

Motivace jako jedna ze složek psychické regulace činnosti zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů (pobízí k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu).

*„Činnost lze chápat jako zaměřenou a organizovanou aktivitu člověka, která má různé formy a obsahy. Vyjadřuje různé role, které člověk přebírá, např. pracovní a další“ (Nakonečný, 1996).*

### **2.1.1. Činnost řidiče z povolání**

*„Řízení dopravního prostředku je komplexní úloha zahrnující řadu aspektů jako senzomotorickou koordinaci, reakční dobu, usuzování, pozornost, emoce, motivaci a schopnost vytvářet dovednost učením“ (Štikar, 2003).*

Řidič dálkové přepravy stráví za volantem nejméně dvě třetiny své pracovní doby, podle některých odhadů až 80 %. Zbývající část pracovní náplně vedle řidičské činnosti tvoří kontrola jízdní způsobilosti vozidla, bezpečné upevnění nákladu, zajištění vykládání a nakládání zboží, zabezpečení potřebné dokumentace, plánování trasy se zohledněním aktuálních zpráv o dopravě a kontakt se zákazníky (Šucha, 2013).

Činnost řidiče z povolání je náročná, neboť profesionální řidič musí v průběhu směny vykonat až pět tisíc operací, ocitá se ve víru informační zátěže – musí sledovat spousty druhů informací, v krátkém čase a je zpracovat a vyhodnotit, vyrovnat se s opakovaným nerovnoměrným, ale i rovnoměrným a jednotvárným přívalem podnětů, zvládnout nepravidelnost jízdního režimu, pracovat za každého počasí, ve dne i v noci a za rizikových podmínek vyžadujících mimořádnou odpovědnost a vždy je to právě on, kdo nese odpovědnost za sebe, za jízdu i za ostatní účastníky silniční dopravy (Havlík, 2005).

## 2.2. Osobnost řidiče z povolání ve vztahu k práci

*Vztah člověka k práci je možno charakterizovat různě. Nejčastěji je vyjadřován určitou úrovní pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Jedná se v podstatě o prožitkové nebo emocionální vyjádření okolností souvisejících s pracovním zařazením“ (Mayerová, 1997).*

### 2.2.1. Identifikace s prací

Identifikací člověka s prací se rozumí jeho vnitřní ztotožnění s prací. Předpokládá se, že člověk se snadněji identifikuje s prací, která je mu blízká, vykonává ji rád a poskytuje mu uspokojení. Identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon (Kocianová, 2010).

Štikar (2003) uvádí: *„Identifikace s prací vyjadřuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti, přijetí této činnosti za svou; představuje stanovisko, že vykonávaná práce uspokojuje, přináší naplnění a je součástí smyslu života.“*

Všichni lidé v životě zastávají určité pozice, hrají určité role a řídí se určitými pravidly a každá role spojená s určitou činností vyžaduje v zájmu odpovědného naplnění osobitý soubor, který zahrnuje vedle zdraví především vlastnosti, schopnosti, znalosti, dovednosti, mravní atributy i motivaci k tomu, co právě provozujeme. Platí zde zásada, že čím více se povahové vlastnosti blíží vlastnostem role, tím snadněji se s ní člověk ztotožní. Identifikace s rolí řidiče proto může být pro někoho problém (Havlík, 2005).

### 2.2.2. Schopnosti k práci

Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon určitých činností. Rozlišují se schopnosti obecné, které se mohou uplatnit v celé řadě rozmanitých činností, a schopnosti speciální

uplatňující se pouze v některých činnostech nebo pouze v jedné činnosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Schopnosti úzce souvisejí s dovednostmi. Dovednosti vyjadřují způsobilost převést vědomosti k praktickému využití prostřednictvím nácviku. Můžeme je chápat jako elementy schopností. Schopnosti se utvářejí postupným zvládnutím jednotlivých dovedností. Dovednost tak představuje správně provedený krok, schopnost pak úspěšně vykonat činnost (Štikar, 2003).

Každá profese vyžaduje určitý soubor a strukturu schopností. K základním vlastnostem řidiče patří:

- **schopnosti percepční** – vnímání, vizuální koncentrace pozornosti, prostorová orientace;
- **schopnosti psychomotorické** – rychlost a přesnost reagování, koordinace pohybu, flexibilita;
- **schopnosti intelektové** – poznávání, hodnocení, praktické i kritické myšlení, zraková paměť.

Řízení tedy vyžaduje specifický okruh schopností, kterým dominuje koncentrovanost spojená s vnímáním, pozorností a předvídavostí. Z dalších schopností jsou důležité mentální složky spojené s logickými myšlenkovými operacemi, praktickou inteligencí, pamětí, hodnocením, řešením, rozhodováním a reagováním (včetně psychomotoriky), s pohybovou koordinací a prostorovou orientací (Havlík, 2005).

V osobnosti bezproblémového řidiče stojí v popředí především vyrovnaná struktura, emotivní stabilita, přizpůsobivost, sebeovládání, přiměřená sebedůvěra, odolnost vůči stresu, svědomitost a spolehlivost. Za podstatné se též považují zdravotní a duševní způsobilost a momentální tělesný a psychický stav. K neméně důležitým složkám patří úroveň sensorických vlastností, spjatých s duševními procesy a funkcemi, jako např. vnímáním, bdělostí, pozorností, psychomotorickou koordinací a také kvalitou schopností, jako např. inteligence, myšlení, paměť, koncentrace, reagování (Havlík, 2005).

### 2.2.3. Pracovní způsobilost

Pracovní způsobilost je pojem, který vystihuje poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka. Pracovní způsobilost v širším pojetí zahrnuje některé složky, které představují důležité aspekty pracovní činnosti. Jedná se o následující složky:

1. **Odbornou pracovní způsobilost** – vyjadřuje stupeň a rozsah dosavadní odborné přípravy; posuzuje ji odpovědný vedoucí pracovník.
2. **Psychickou způsobilost k práci** – vyjadřuje vhodnost psychického vybavení jedince (dovedností a schopností, temperamentových a charakterových vlastností, motivace) vzhledem k náročnosti profese; posuzuje ji odborný psycholog.
3. **Fyzickou způsobilost** – zahrnuje fyzickou zdatnost a zdravotní stav, které posuzuje lékař.
4. **Morální a občanskou bezúhonnost** – vyjadřuje respektování zákonů a pravidel společnosti (Štikar, 2003).

Dnes se vyžaduje důkladné posouzení pracovní způsobilosti člověka pro jednotlivá povolání, především pro rizikové a exponované profese, vyšetřením specialisty z oboru pracovního lékařství a psychologie práce a organizace. Lékařské vyšetření zdravotní a duševní způsobilosti řidiče motorových vozidel je podloženo zákonem (Havlík, 2005).

Jednotlivé složky pracovní způsobilosti řidiče z povolání zahrnují:

#### 1. Školení (odborná pracovní způsobilost)

Vstupní školení se provádí formou výuky a výcviku a je zakončeno zkouškou z profesní způsobilosti řidičů. Předmětem je získání a prohloubení znalostí. Pravidelné školení je prohlubováním kvalifikace, tedy znalostí získaných při vstupním školení. Provádí se formou výuky, do konce pátého roku od data vydání profesního průkazu. Průkaz profesní způsobilosti řidiče se vydává řidičům, kteří úspěšně absolvovali zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení. Výuku a výcvik provádí fyzická nebo právnická osoba, které je udělena akreditace k provozování této činnosti

krajským úřadem. Platnost průkazu profesní způsobilosti řidiče je pět let od data vydání. Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů zahrnuje vstupní školení a následná pravidelná školení (Šucha, 2013).

## **2. Dopravně – psychologická vyšetření (psychická způsobilost k práci)**

Dopravněpsychologickému vyšetření je řidič z povolání povinen se podrobit před zahájením výkonu činnosti a dalšimu pak nejdříve šest měsíců před dovršením padesáti let a nejpozději v den dovršení padesáti let a dále pak každých pět let. Dopravněpsychologické vyšetření provádí psycholog, kterému byla ministerstvem udělena akreditace (Šucha, 2013).

Havlík (2005): Psycholog práce a organizace s náležitou praxí v oboru provádí vyšetření pracovně-psychické způsobilosti k různým profesím a pozicím. Musí znát strukturu a nároky profesí a z toho odvozené požadavky na psychosomatiku. Na tomto podkladě volí příslušnou metodiku k ověření úrovně schopností důležitých k úspěšnému a spolehlivému výkonu povolání. Profesiografické schéma řidiče z povolání zahrnuje:

1. charakteristiku profese řidiče podle druhu dopravního prostředku,
2. pracovní prostředí,
3. společensko-ekonomické podmínky práce,
4. psychosomatickou kapacitu řidiče,
5. výkonovou (činnostní) kapacitu,
6. sociálně-interakční kapacitu,
7. motivaci k povolání.

## **3. Pravidelné lékařské prohlídky (fyzická způsobilost)**

Řidiči z povolání jsou povinni se podrobovat pravidelným lékařským prohlídkám. Vstupní lékařské prohlídce je řidič z povolání povinen se podrobit před zahájením výkonu činnosti, dalším pravidelným lékařským prohlídkám pak do dovršení 50 let věku každé dva roky a po dovršení 50 let věku každoročně (Šucha, 2013).

## 2.3. Vymezení základních pojmů v oblasti motivace

### 2.3.1. Motivace

Pojem motivace<sup>1</sup> vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, kterými se rozumí pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem zaměřují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje jako motivovaná činnost či motivované jednání (Bedrnová, Nový, 2002).

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka, a ty usměrňují jeho jednání. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, výsledek činnosti bývá málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti (Kocianová, 2010).

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivování lze chápat jako cílově orientované chování. Dobře motivovaní lidé jsou tací lidé, kteří mají jasně definované cíle, podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace (Armstrong, 2002).

*„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“*

Denis Waitley

---

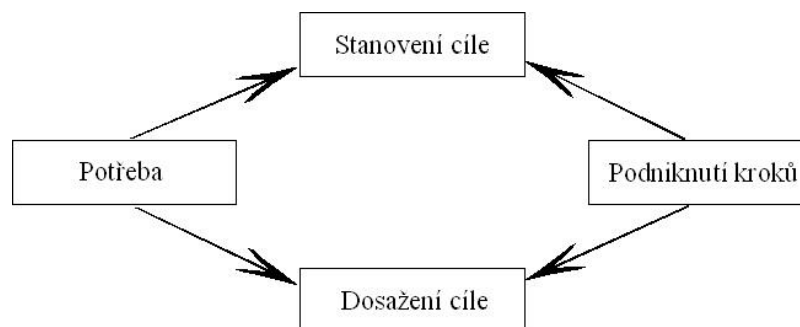
<sup>1</sup> Pojem „motivace“ vychází z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati.



## Proces motivace

Na obrázku 2 je znázorněn model motivace související s potřebami, který naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto neuspokojené potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následuje stanovení cílů, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. V případě, že je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje tehdy, když se objeví podobná potřeba. Pokud cíle dosaženo není, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2002).

**Obrázek 2: Proces motivace**



*Zdroj: ARMSTRONG (2002)*

Armstrong (2002) uvádí, že existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé vytvářejí sami a jsou jimi ovlivňováni, aby se chovali určitým způsobem.
- **Vnější motivace** – to je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Mohou to být odměny (např. zvýšení platu) nebo také tresty.

### 2.3.2. Motiv

K činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký popud. K označení této skutečnosti se používá termín motiv, který představuje vnitřní psychickou sílu člověka. Motiv je pohnutka podněcující činnost, kterou určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. Motivy určují nejen směr činnosti člověka, ale i její intenzitu a průběh (Krninská, 2012).

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu – pocitu naplnění, vnitřního uspokojení (Bedrnová, Nový, 2002).

Fenoménem, který činí problematiku motivace daleko složitější a komplikovanější, než by se mohlo zdát, je skutečnost, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý soubor motivů. Tyto motivy mohou mít shodný, ale i opačný směr (Provazník, Komárková, 1996).

Podle Bělohlávka (1996) mají motivy dvě složky:

- **energizující**, neboť dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, neboť dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

Bělohlávek (2008) uvádí, že různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- **Peníze** – představují nejvýznamnější motiv pro většinu lidí.
- **Osobní postavení** – jedná se o potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit.
- **Pracovní výsledky, výkon** - jsou důležitou motivací z hlediska firmy.
- **Přátelství** – pro lidi, kteří dávají přednost tomuto motivu, je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti a záleží jim na přátelských vztazích.
- **Jistota** – pro tuto skupinu lidí nejsou důležité mimořádné příjmy ani vysoké postavení, ale musejí mít vše jisté.

- **Odbornost** - rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj.
- **Samostatnost** – tyto lidé nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného.
- **Tvořivost** (kreativita) - potřeba vytvářet něco nového.

Mnoho vedoucích si myslí, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má velký význam, ale není to jediný prostředek motivace. Existují lidé, kterým více než na výdělku záleží na jiných věcech – například na osobním pohodlí.

### 2.3.3. Stimulace

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový, 2002).*

Krninská (2012) definuje stimulaci následovně: *„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“*

Rozdíl mezi motivací a stimulací je ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Společné pro motivaci a stimulaci je, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, zejména pak ke změně jeho motivace. Stimulaci lze tedy chápat jako *„proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).*

### 2.3.4. Stimul

Stimulem může být jakýkoli podnět vyvolávající určité změny v motivaci člověka. Rozlišují se impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Naopak incentivy

představují vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahujících se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Jedná se o podněty, které aktivují určitý motiv (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

## 2.4. Zdroje motivace

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály představují základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti. Jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje. Význam uvedených zdrojů motivace se liší jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi. Poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání, prožívání i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti (Provazník, Komárková, 1996).

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012) uvádějí: *„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“* Základními zdroji motivace jsou:

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

### 2.4.1. Potřeby

Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace a jsou chápány jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně důležitého (Bedrnová, Nový, 2002).

Bělohlávek (1996) uvádí, že potřeby jsou stavy nedostatku. V případě, že dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince.

Potřeba se projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Předpokladem ovšem je, že subjekt nalezne cíl, který mu umožní uspokojení dané potřeby. Vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku (Bedrnová, Nový, 2002).

**Obrázek 3: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti**

Nedostatek → Potřeba → Motiv → Činnost → Uspokojení potřeby

*Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ, JAROŠOVÁ (2012)*

Potřeba je provázena vnitřním duševním napětím, které vede k určitému chování, jehož cílem je uspokojení potřeby. Uspokojením potřeby dojde k redukci nebo i vymizením tohoto duševního napětí. Vzápětí se však objeví nová potřeba s novým napětím. Neuspokojení potřeby je nazýváno jako frustrace nebo deprivace. Dlouhodobá frustrace potřeb má skoro vždy nepříznivé důsledky pro duševní rovnováhu (Kohoutek, 1998).

### **2.4.2. Návyky**

V průběhu života u každého jedince dochází k tomu, že některé činnosti realizuje častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se díky pravidelnosti často automatizují, fixují a stávají se určitými stereotypy neboli návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá určitému typu situací, s nímž již má asociovány určité činnosti, probouzejí se u něj tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. v souladu se svým návykem (Provazník, Komárková, 1996).

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012) uvádějí: „*Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“

### **2.4.3. Zájmy**

*„Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Určují kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti“ (Krninská, 2012).*

Říčan (2007): Zájmy chápeme jako zvláštní druh motivů. Jejich základem jsou primární potřeby, zvláště psychologické. Zájem tedy můžeme definovat jako odvozenou potřebu, která se uspokojuje prováděním určité činnosti. To je pro zájem charakteristické.

### **2.4.4. Hodnoty**

Člověk se neustále setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které poznává a hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Tato hodnocení u každého člověka představují hodnotový systém. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, tj. váží si jich více, jiným naopak hodnoty nižší. Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Přesto však existují obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří např.: zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, úspěch (Provazník, Komárková, 1996).

V životě organizací mezi nejdůležitější pracovní hodnoty podle Bělohlávka (1996) patří:

- peníze,
- práce,
- jistota postavení,
- odborný růst,
- osobní postavení,

- přátelé, spolupracovníci,
- firma.

### **2.4.5. Ideály**

Ideálem se rozumí určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného. Pro jedince ideál představuje cíl snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají hlavně na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. Důležitou roli v tomto procesu mají procesy učení, nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

## **2.5. Pracovní motivace**

Provazník, Komárková (1996) uvádějí, že pracovní činnost je činností motivovanou. Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Pracovní jednání je specifický druh aktivity člověka, při němž jedinec prostřednictvím práce dosahuje naplňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání člověka jsou v jeho vnitřní motivaci, která je dána souborem potřeb, zájmů, hodnot...atd. a ve vnějších vlivech (stimulech), jimiž je jeho chování ovlivňováno ze zevního prostředí. Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka k práci. Pracovní činnost není v souvislosti s motivací pouze zdrojem obživy, ale také prostředkem, který přináší uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese (Štikar, 2003).

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní ochotu. Motivaci pracovního jednání tvoří psychické stavy a procesy člověka, které vedou k tomu, že člověk práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, zaměřuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah. To se projevuje v přístupu a postojích pracovníka k pracovním úkolům. Člověk je vždy nějak motivován. Tato motivace může být pozitivní i negativní, tedy může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolů nebo také k jeho nesplnění či obcházení (Krninská, 2012).

### 2.5.1. Typy pracovní motivace

Dle autorů Bedrnová, Nový (2002) bývají v psychologii rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací, tzv. **motivace intrinsická**,
- motivy, které nesouvisí s vlastní prací, tzv. **motivace extrinsická**.

K nejvýznamnějším **intrinsickým motivům** práce patří například:

- **potřeba činnosti vůbec** – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- **potřeba kontaktu s druhými lidmi** – obzvláště u povolání, kde základním pracovním obsahem je kontakt s lidmi,
- **potřeba výkonu** – významným aspektem je radost či uspokojení, které přináší prožitek.

K nejvýznamnějším **extrinsickým motivům** práce patří například:

- **potřeba peněz**,
- **potřeba potvrzení vlastní důležitosti** – jedná se o motiv sebepotvrzení, který je spojený s prestiží pracovní či společenské pozice,
- **potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu** – pro mnohé je zaměstnání oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat



s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že mnoho párů se poznalo právě na pracovišti.

### **2.5.2. Stimulační prostředky**

Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při které jsou užívány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince (Kocianová, 2010).

Vedle vnitřních zdrojů motivace jsou důležité i vnější pobídky (incentivy), jimiž je možno podněcovat, korigovat nebo měnit pracovní jednání. Jedná se o následující pobídky:

- peněžní odměna (mzda, plat),
- pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu),
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti),
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu),
- porovnávání výkonu s výsledky druhých,
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod (Štikar, 2003).

Dle autorů Bedrnová, Nový, Jarošová (2012) jsou stimulační prostředky podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska následující:

1. Hmotná odměna
2. Obsah práce
3. Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení
4. Atmosféra pracovní skupiny
5. Pracovní podmínky a režim práce
6. Identifikace s prací, profesí a organizací
7. Externí stimulační faktory

### 2.5.3. Motivace řidičů

Mezi znaky kladné motivace v profesi řidiče z povolání patří:

- nevšední péče o svěřené vozidlo,
- trvale dobrý technický stav,
- znalost ujetých kilometrů v průběhu praxe,
- spolehlivé plnění pracovních úkolů,
- jízda bez přestupků a nehod,
- lepší schopnost překonávat překážky,
- přetrvávající kladné emoce k profesi, i v případě, že se vyskytnou problémy.

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace obsahuje vlastní pohnutky jednání, které plynou z potřeby uznání, např. profesionální řidič se snaží pracovat nad rámec svých povinností, aby byl zaměstnavatelem pochválen a získal vyšší odměnu. Vnější motivace odpovídá na stimuly, třeba od manželky, která chce, aby měl muž vysoký výdělek, ale i čas na rodinu. V takovém případě nastává konflikt motivů, neboť žena si přeje vedle dostatku peněz i to, aby se manžel více věnoval rodině (Havlík, 2005).

Havlík (2005) ve své knize na základě šetření pracovních motivů řidičů z povolání uvádí odlišnosti v motivaci dvou skupin řidičů – bezúhonných řidičů a řidičů s opakovanými nehodami:

Žebříček motivů bezúhonných řidičů:

1. potěšení z cestování (práce jako zábava, koníček),
2. uznání,
3. peníze.

Žebříček motivů řidičů s opakovanými nehodami:

1. peníze (vydělat co nejvíce),
2. úspěch a výkonnost spojená s hmotnou odměnou,
3. cestování a změna.

Pokud je řidič motivován profesí, tedy řízení vozidla patří k jeho zálibám, dělá práci rád a snaží se podávat co nejlepší výkon, pak soulad mezi motivací k profesi a osobnostním založením bývá vkladem k bezúhonné činnosti. Silná motivace dokonce může i nahrazovat některé nedostatky ve schopnostech a dovednostech k výkonu profese.

## 2.6. Vybraná teorie pracovní motivace



Armstrong (2002) uvádí: „*Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.*“

### 2.6.1. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie vychází z toho, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a protikladná potřeba psychického růstu. Autor této teorie Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

1. **Tzv. faktory vnější = hygienické (dissatisfactory)** – pokud okolnosti, které představují vnější, hygienické faktory, mají nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost. Pokud však mají podobu žádoucí a příznivou pro pracovníky, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni.
2. **Tzv. faktory vnitřní = motivátory (satisfactory)** – pokud jsou skutečnosti pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni. Na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí (Provazník, 2002).

**Obrázek 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace**

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost    Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní života	
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

*Zdroj: KOUBEK (2007)*

Frederick Hertzberg popsal dvě kategorie faktorů: **hygienické faktory** (faktory nespokojenosti), které vedou lidi k negativním pocitům a **motivační faktory** (faktory spokojenosti), které vyvolávají dobré pocity. Vybrané hygienické a motivační faktory jsou následující:

### Hygienické faktory

- **Mezilidské vztahy** – týmová práce a komunikace mezi jednotlivými členy týmu se stává čím dál důležitější. Manažer se musí snažit vytvořit takový tým, kde budou jednotlivci rádi spolupracovat, a musí zajistit, aby někdo vyčnávající nepůsobil problémy.
- **Pracovní podmínky** – jsou ovlivněny prostorem, vybavením a vším od klimatizace až po pohodlné židle. V případě zanedbaných pracovních podmínek jsou lidé demotivováni.
- **Osobní život** – v případě, že práce přehnaně a nerozumně zasahuje do principů osobního života, tak je to škodlivé.
- **Pracovní jistota** – lidé mají rádi bezpečí na různé způsoby a v případě, že jim tyto způsoby nebudou dostatečně zřetelné, tak jsou demotivováni.

- **Postavení** – souvisí s tím, že lidé chtějí být považováni za důležité a chtějí dělat něco smysluplného.
- **Plat** – platový nárůst, zvláště když je udělen za zaslouženou práci, je motivující.

**Motivační faktory** – tvoří klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci.

- **Úspěch** – je důležitý, přináší potěšení a představuje největší část celkového pracovního uspokojení.
- **Uznání** – je více potřebnou částí dobré motivace než úspěch, neboť alternativně může být uznání velké a hmatatelné, např. platový nárůst, povýšení či bonusy.
- **Ocenění formou odměny** – hmatatelná odměna může být cokoliv počínaje výplatou až po bonusový balíček. Jedná se např. o provizi, finanční pomoc, podíl na zisku atd.
- **Náplň práce** – většinu života lidé tráví v práci, a proto je dobré, když lidé mají svou práci rádi. Některá zaměstnání lidi motivují více než jiná a tím jsou zajímavější, smysluplnější či zábavnější.
- **Odpovědnost** – lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita, jakékoliv měřítko výkonu a v neposlední řadě i kreativita.
- **Možnost kariéerního postupu** – lidé mají rádi, když mohou postupovat v kariéerním žebříčku nahoru, protože to přináší vyšší plat a kariéerní postup je samozřejmě také motivací (Forsyth, 2009).

Základem dvoufaktorové teorie je dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost. Spokojenost a nespokojenost je ovlivňovaná odlišnými skupinami faktorů. Jako nejmarkantnější příklad je uváděn plat, který výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost (Štikar, 2003).

## 2.7. Motivace a pracovní spokojenost

Dle autorů Bedrnová, Nový (2002) je na jedné straně spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami chápána jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím

lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na straně druhé pak spokojenost zaměstnanců vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění, radost z vlastního uplatnění. Nebo také může jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Možné znázornění pojetí pojmu pracovní spokojenost je znázorněno na následujícím obrázku, kdy v prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém případě ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím případě může být dokonce i překážkou nebo brzdou žádoucího pracovního výkonu (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

**Obrázek 5: Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“**

<b>Významy pojmu: PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance v podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>VZTAHUJE SE K:</b>		
pracovním podmínkám	prožitku aktivního naplnění pracovníka	pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>ZNAMENÁ:</b>		
úroveň péče o zaměstnance v podniku	mobilizaci pracovních sil ( <i>Čím víc se snažím, tím víc mě to baví.</i> )	demobilizaci pracovních sil ( <i>Mně to stačí, co bych se snažil (a).</i> )

*Zdroj: PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1996)*

Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením. Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Faktory, které pracovní spokojenost posilují, jsou následující:

- průhledná a organizační a personální politika,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodá práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizace a ve skupině,

- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnosti vykonávané práce.

Naopak faktory, které pracovní spokojenost zeslabují, jsou:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce (Kocianová, 2010).

Dle autorů Bedrnová, Nový (2002) na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci mají větší vliv pracovní podmínky tam, kde je práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje. Jedná se o následující podmínky práce:

- možnosti pracovní kariéry,
- mzda (finanční ocenění),
- kvalita a činnost vedoucího pracovníka,
- vlastnosti a jednání spolupracovníků,
- uplatňovaný styl organizace práce a řízení v podniku,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o pracovníky.

## **3. CÍL A METODIKA**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím vědeckého výzkumu získat poznatky, které se týkají pracovní motivace řidičů nad 7,5 tuny, konkrétně řidičů mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy ve vybraném podniku X.

### **3.2. Použité metody**

K dosažení cíle práce budou použity následující metody:

- studium odborné literatury
- studium dokumentace
- dotazníkové šetření
- rozhovor s vedením podniku

#### ***Studium odborné literatury***

K vytvoření teoretické části práce bude nejprve nutné nastudování odborné literatury k dané problematice především z důvodu porozumění základním pojmům týkajících se motivace. Získané poznatky budou uvedeny v literárním přehledu. Tyto poznatky budou nezbytné pro vypracování praktické části práce.

#### ***Studium dokumentace***

Základní informace pro zpracování charakteristiky podniku získám z interních dokumentů podniku X.

#### ***Dotazníkové šetření***

Další metodou bude dotazníkové šetření, které bude provedeno pomocí dotazníků. Dotazník bude v příloze práce. Cílovou skupinou budou všichni řidiči podniku X. Dotazníky budou rozdány prostřednictvím personalistky podniku v tištěné podobě a budou obsahovat dohromady 22 otázek a to otázky uzavřené, polouzavřené i



otevřené. Otázky se budou týkat motivace, finančního ohodnocení, pracovních vztahů v podniku a pracovní spokojenosti. Dotazníkové šetření proběhne od listopadu 2014 do ledna 2015, a bude vůči řidičům naprosto anonymní, což jim umožní vyjádřit svůj opravdový názor na podnik. V dotaznících se neobjeví otázka na pohlaví, neboť v podniku pracují na pozici řidiče jenom muži.

Výsledky dotazníkového šetření budou vyhodnoceny prostřednictvím programu PSPP a zpracovány do tabulek a grafů v programu Microsoft Office Excel. Na základě vyhodnocených a zpracovaných dotazníků zjistím pohled na motivaci ze strany řidičů.

### ***Rozhovor s vedením podniku***

Poslední metodou bude strukturovaný rozhovor s vedením podniku, na základě kterého bych chtěla získat pohled na motivaci řidičů ze strany vedení podniku a tento pohled následně porovnat s pohledem řidičů. Otázky budou předem sestaveny na základě otázek z dotazníku a budou položeny ekonomické manažerce podniku.

## **3.3. Hypotézy**

Pro praktickou část práce jsem si stanovila hypotézy, které budu na základě vyplněných dotazníků potvrzovat nebo vyvracet. K správnému sestavení hypotéz byl vybrán vzorek 10 řidičů. Stanovené hypotézy jsou následující:

- H1: Nadpoloviční většina řidičů si připadá ze strany podniku dobře motivovaná.
- H2: Nejvýše 40 % řidičů je nespokojeno se svým finančním ohodnocením.
- H3: Pracovní vztahy v podniku považuje více než 75 % řidičů za dobré.
- H4: Méně než 10 % řidičů je celkově spíše nespokojeno se zaměstnáním v podniku.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tak v bakalářské práci nebude uveden název podniku, protože si to vedení podniku nepřálo. Podnik proto v práci označuji jako „podnik X“.

### 4.1. Charakteristika vybraného podniku X

V této kapitole krátce představím vybraný podnik X, kde se nachází, něco málo z historie, jeho zaměření, činnost podniku a počet zaměstnanců.

Podnik X se nachází v Jihočeském kraji. Vznikl jako fyzická osoba před více než 20 lety a o 5 let později byl přetransformován na akciovou společnost. Od svého založení podnik prošel významným rozvojem a v současné době patří mezi přední dopravní firmy se zaměřením především na mezinárodní a vnitrostátní kamionovou dopravu. Převážně podnik zajišťuje jak chladírenskými, tak plachtovými návěsy. Podnik se také specializuje na přepravu nebezpečných nákladů, nazývanou jako ADR.

Řidiči mezinárodní kamionové dopravy uskutečňují přepravu především do Španělska, Francie a dalších zemí Evropské Unie. Řidiči vnitrostátní kamionové dopravy pak uskutečňují přepravu na území České republiky, Slovenska a Maďarska.

V době provádění průzkumu v podniku pracovalo 110 řidičů mezinárodní i vnitrostátní kamionové dopravy. A z dalších zaměstnanců zde na různých pozicích pracuje 23 osob. Dohromady je v podniku zaměstnáno 133 zaměstnanců.

## 4.2. Analýza motivace řidičů v podniku X

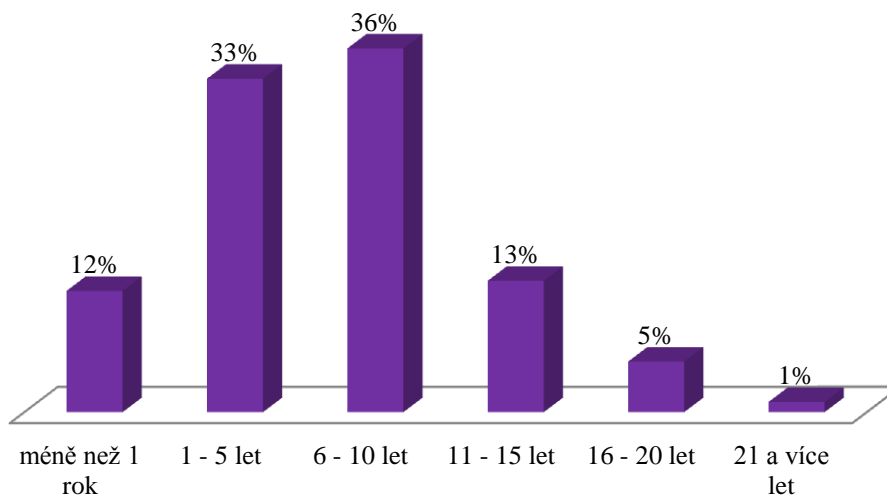
### 4.2.1. Dotazníkové šetření

V podniku X bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit pohled na motivaci ze strany řidičů. Průzkum byl prováděn od 24. listopadu 2014 do 16. ledna 2015. Dotazníky byly prostřednictvím personalistky podniku rozdány všem řidičům podniku, tedy konkrétně 110 řidičům v tištěné podobě. Návratnost vyplněných dotazníků byla 71 %, což je 78 dotazníků z jejich celkového počtu. Dotazníkový formulář je v příloze č. 1. Na základě vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení prostřednictvím programu PSPP. Tabulky a grafy byly vytvořeny v programu Microsoft Office Excel. Přehled tabulek pro dotazníkové šetření je v příloze č. 2.

#### *Vyhodnocení dotazníků*

Otázka 1: Jak dlouho pracujete v podniku?

**Graf 1: Délka zaměstnání v podniku**



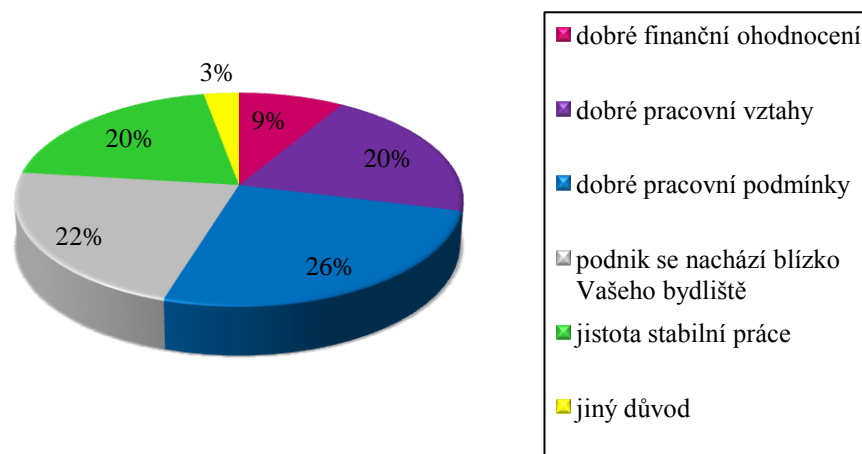
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Délka zaměstnání v podniku je u každého řidiče jiná. Nejpočetnější skupinu (36 %) tvoří řidiči, kteří v podniku pracují v délce 6 - 10 let. Druhá nejpočetnější skupina je tvořena 33 % řidičů, kteří jsou v podniku zaměstnání v délce 1 – 5 let.

Následně 13 % dotázaných řidičů pracuje v podniku v délce 11 – 15 let a méně než 1 rok v podniku pracuje 12 % řidičů. Pouze 5 % dotázaných uvedlo délku zaměstnání v podniku v rozmezí 16 – 20 let a 1 % řidičů více než 21 let. Na základě těchto údajů lze říci, že převážná část řidičů (88 %) v podniku pracuje střednědobě nebo dlouhodobě.

Otázka 2: Jaký je hlavní důvod, proč pracujete právě v tomto podniku?

**Graf 2: Hlavní důvod zaměstnání v podniku**

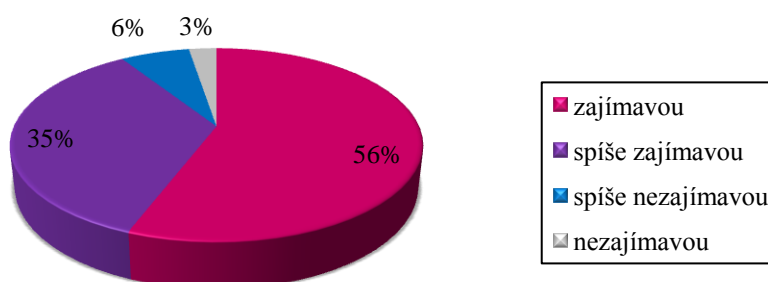


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce řidiči označovali více možností. Celkově tedy bylo označeno 104 odpovědí, jak je uvedeno v tabulce 4 v příloze č. 2. Jako hlavní důvod zaměstnání v podniku zvolilo 26 % řidičů dobré pracovní podmínky. Dalších 22 % dotázaných řidičů uvedlo, že v podniku pracují z důvodu, že se podnik nachází blízko jejich bydliště. 20 % řidičů označilo dobré pracovní vztahy a jistotu stabilní práce. Pouze 9 % řidičů pracuje v podniku z důvodu dobrého finančního ohodnocení. Zbývající 3 % dotázaných řidičů uvedlo jiný důvod, jako např. dobré chování a vztah k zaměstnancům.

Otázka 3: Práci vnímám jako:

**Graf 3: Vnímání práce**

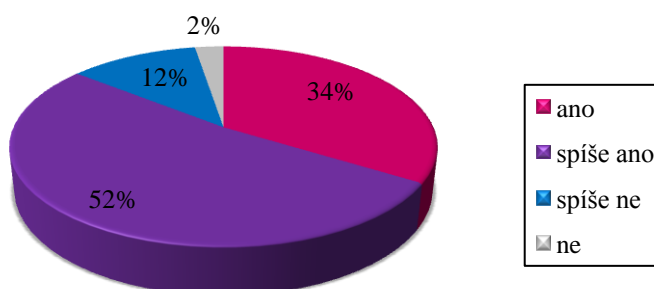


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem chtěla zjistit, jak řidiči vnímají svoji práci. Z grafu vychází, že 56 % dotázaných řidičů vnímá své zaměstnání jako zajímavé a 35 % jako spíše zajímavé, což je velmi pozitivní. Pouze 6 % řidičů uvedlo, že práci vnímá jako spíše nezajímavou a 3 % dotázaných hodnotí práci jako nezajímavou.

Otázka 4: Naplňuje Vás pocitem spokojenosti vykonávání Vaší práce?

**Graf 4: Naplnění z práce**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Více než polovina dotázaných řidičů (52 %) uvádí, že jim vykonávání jejich práce přináší spíše spokojenost. 34 % řidičů je zcela spokojeno při výkonu práce. 12 % dotázaných řidičů je spíše nespokojeno při vykonávání jejich práce a pouze 2 % řidičů uvedla, že jsou zcela nespokojena. Z těchto údajů lze konstatovat, že převážnou část dotázaných řidičů vykonávání jejich práce uspokojuje.

Otázka 5: Ohodnoťte prosím jednotlivé faktory na stupnici 1 – 5, podle toho, jak Vás motivují k práci ve Vašem podniku: (1 znamená významná motivace, 5 velmi malá motivace až demotivace)

**Tabulka 1: Vliv jednotlivých faktorů na motivaci k práci (v %)**

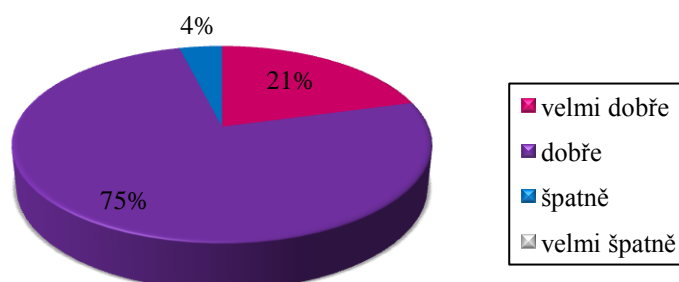
<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Finanční ohodnocení	12	24	47	13	4
Pracovní vztahy	37	36	18	8	1
Pracovní podmínky	23	54	15	5	3
Pracovní režim	12	42	32	11	3
Náplň práce	19	45	32	3	1
Pracovní jistota	42	32	19	6	1
Místo výkonu práce	26	49	18	3	4
Zaměstnanecké výhody	16,5	36	30	16,5	1
Odpovědnost	33	33	26	4	4

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce měli řidiči ohodnotit jednotlivé faktory na stupnici 1 – 5 (1 – významná motivace, 2 – méně významná motivace, 3 – ne moc významná motivace, 4 – malá motivace, 5 – velmi malá motivace až demotivace), podle toho jak je v podniku motivují k práci. Nejčastěji zvolené hodnoty u jednotlivých faktorů jsou v tabulce zvýrazněny fialově. Z tabulky vychází, že finanční ohodnocení 47 % řidičů nejčastěji ohodnotilo na stupnici číslem 3, tedy ne moc významnou motivací. Pracovní vztahy ohodnotilo 37 % řidičů významnou motivací. Méně významnou motivací hodnotí 54 % řidičů pracovní podmínky, 42 % řidičů pracovní režim a 45 % řidičů náplň práce. Významnou motivací hodnotí 42 % řidičů pracovní jistotu. Méně významnou motivací ohodnotilo 49 % řidičů místo výkonu práce a 36 % řidičů zaměstnanecké výhody. U odpovědnosti 33 % řidičů zvolilo, že je významně motivuje a dalších 33 % řidičů zvolilo, že je méně významně motivuje. Celkově lze tedy říci, že dle četnosti odpovědí řidiče významně motivuje pracovní jistota, pracovní vztahy a odpovědnost. Méně významně je motivují pracovní podmínky, místo výkonu práce, náplň práce, pracovní režim, zaměstnanecké výhody i odpovědnost. Finanční ohodnocení řidiče moc významně nemotivuje. Pozitivní je, že u žádného z faktorů nepřevažovala odpověď malé motivace a velmi malé motivace až demotivace.

Otázka 6: Jak Vás dle Vašeho názoru podnik podporuje v práci?

**Graf 5: Podpora v práci ze strany podniku**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem se řidičů ptala, jak si připadají být podnikem motivováni k práci. Z grafu vyplývá, že 75 % dotázaných řidičů se cítí být dobře motivováno k práci a velmi dobře si připadá dokonce 21 % řidičů. Pouze 4 % řidičů uvádí, že se cítí být špatně motivována k práci. Možnost velmi špatně neuvedl nikdo. Motivace ze strany podniku je proto na velmi dobré úrovni.

Otázka 7: Napište prosím stručně, co by měl zaměstnavatel udělat pro zvýšení Vaší motivace k práci:

**Tabulka 2: Změna ke zvýšení motivace k práci**

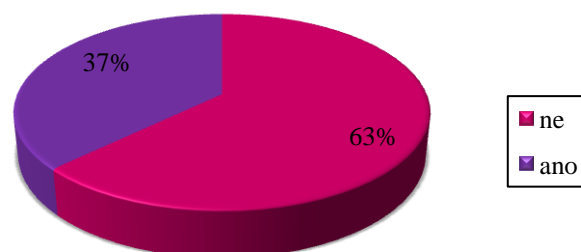
Odpověď	Počet řidičů
vyšší finanční ohodnocení	49
více času pro soukromý život	2
organizace přeprav	3
školení	2
vyšší spotřeba paliva	2
pracovní vztahy	3
prodej pohonných hmot	1
osobní ohodnocení	1
komunikace	1
jistota	1
<b>Celkem</b>	<b>65</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tato otázka byla otevřená, a tak mohli řidiči vyjádřit svůj názor k tomu, co by vedlo ke zvýšení jejich motivace k práci. Jak je vidět v tabulce, tak na tuto otázku odpovědělo 65 řidičů a z tohoto počtu se 49 řidičů jednoznačně shodlo na tom, že vyšší finanční ohodnocení by vedlo ke zvýšení jejich motivace k práci. To ukazuje, že finanční ohodnocení řidiči považují za důležitý faktor motivace, který by chtěl v podniku zlepšit. Dále se mezi návrhy na změnu objevovala lepší organizace přeprav, konkrétně, že by bylo vhodné lépe plánovat přepravy s ohledem na využití doby řízení za 14 dní (90 hod) a také zajistit více stálých přeprav (3) a zlepšení pracovních vztahů – především zlepšení jednání a chování dispečerů (3). 2 řidiče by více motivovalo, kdyby měli více času na soukromý život, další 2 řidiči uvedli, že by ocenili častější školení a zaměření se na lepší zaškolování nově příchozích a zvýšení spotřeby paliva uvedli také 2 řidiči. Mezi dalšími odpověďmi byl návrh na prodej pohonných hmot (1), osobní ohodnocení – ne celoplošné (1), zlepšení komunikace s dispečerem (1) a jistota práce (1).

Otázka 8: Je něco, co Vás v podniku demotivuje? Pokud ano, napište prosím stručně co.

#### **Graf 6: Demotivace v podniku**

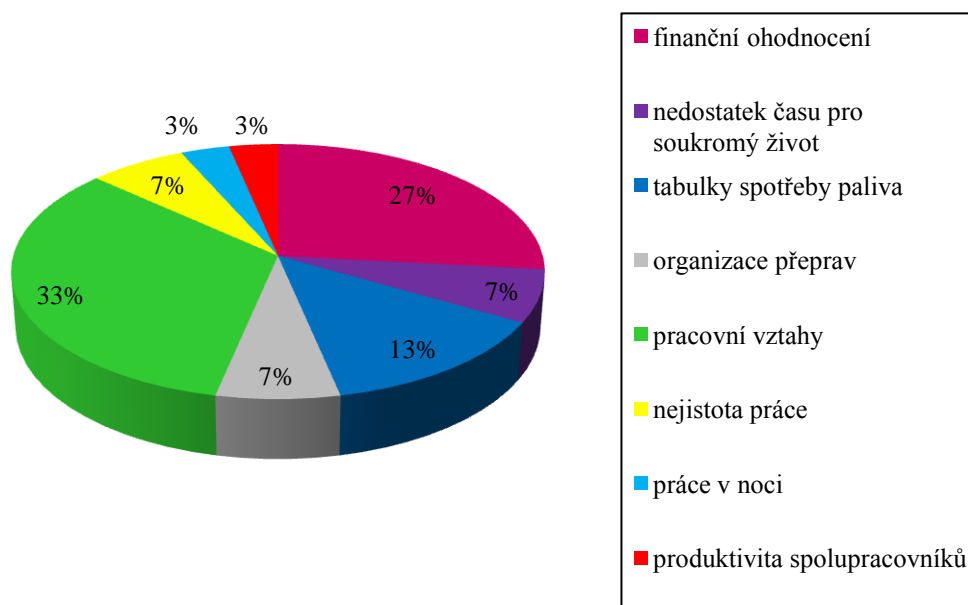


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tato otázka byla polouzavřená, kdy v případě, že řidiči odpověděli ano, mohli uvést, co je v podniku demotivuje. 63 % řidičů uvedlo, že v podniku není nic, co by je demotivovalo a 37 % řidičů uvedlo, že si připadají být demotivováni. Faktory, které je demotivují, jsou uvedeny v následujícím grafu.



**Graf 7: Faktory demotivace**

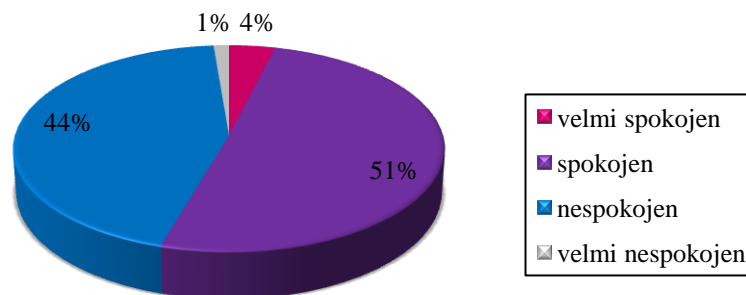


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Přestože na otázku demotivace v podniku odpovědělo kladně 37 % řidičů, tedy 26 řidičů, faktorů demotivace bylo uvedeno 30, jak je uvedeno v tabulce 9 v příloze č. 2. Nejčastěji uváděným faktorem demotivace jsou pro 33 % řidičů pracovní vztahy. Mezi odpověďmi se např. objevovalo: přístup k zaměstnancům, ohleduplnost vůči soukromým potřebám občas chybí a občasná arogance. 27 % dotázaných řidičů je demotivováno finančním ohodnocením a tabulky spotřeby paliva demotivují 13 % řidičů. Řidičů, kteří jsou demotivováni nedostatkem času pro soukromý život, organizací přeprav a nejistotou práce, je 7 % z grafu. Pouze 3 % řidičů demotivuje práce v noci a produktivita spolupracovníků.

Otázka 9: Jak jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením?

**Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením**

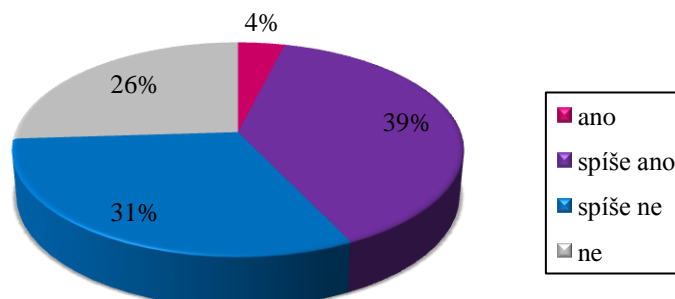


*Zdroj: Vlastní výzkum*

S finančním ohodnocením je spokojeno 51 % dotázaných řidičů. 44 % řidičů uvádí nespokojenost s finančním ohodnocením. Pouze 4 % řidičů jsou velmi spokojena a 1 % dotázaných řidičů je velmi nespokojeno. Celkově lze říci, že 55 % dotázaných řidičů je se svým finančním ohodnocením spokojeno a 45 % řidičů je nespokojeno.

Otázka 10: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?

**Graf 9: Srovnání finančního ohodnocení s odvedeným pracovním výkonem**

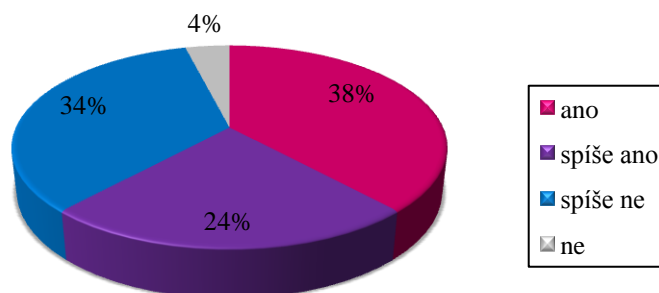


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem chtěla zjistit, jestli si řidiči myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Z grafu vychází, že 39 % dotázaných řidičů spíše považuje svoje finanční ohodnocení za odpovídající odvedenému pracovnímu výkonu. 31 % řidičů uvádí, že jejich finanční ohodnocení spíše neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu a 26 % dotázaných řidičů, že zcela neodpovídá. Finanční ohodnocení zcela odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu pouze pro 4 % řidičů. Lze říci, že pro více než polovinu dotázaných (57 %) finanční ohodnocení neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu.

Otázka 11: Změnil byste zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení?

**Graf 10: Změna zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení**

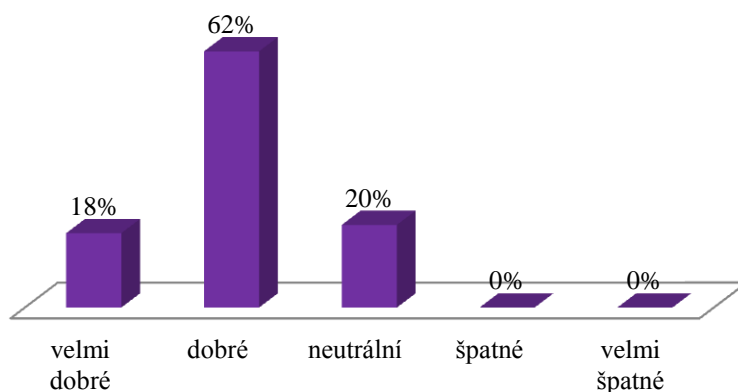


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu vychází, že 38 % dotázaných řidičů by z důvodu výše finančního ohodnocení změnilo zaměstnání. 34 % řidičů uvádí, že by zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení spíše nezměnilo. 24 % dotázaných uvádí, že by zaměstnání spíše změnilo a pouze 4 % řidičů by zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení nezměnila.

Otázka 12: Jak hodnotíte pracovní vztahy s vedením podniku?

**Graf 11: Pracovní vztahy s vedením podniku**

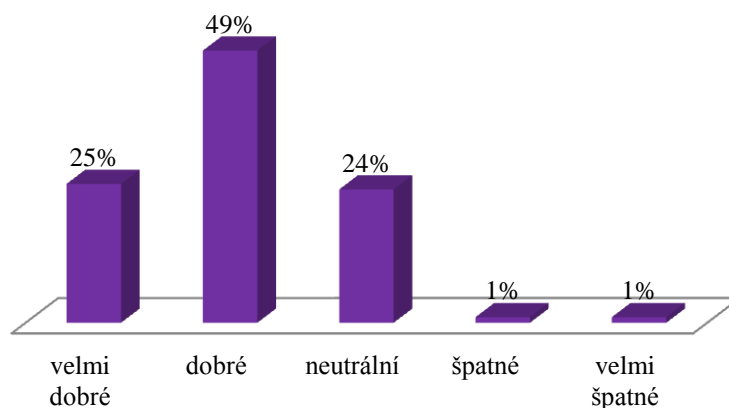


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jak vychází z grafu, tak 62 % řidičů hodnotí pracovní vztahy s vedením podniku jako dobré, 18 % řidičů jako velmi dobré a neutrální pracovní vztahy s vedením podniku jsou pro 20 % řidičů. Žádný z dotázaných nepovažuje vztahy s vedením podniku za špatné, či dokonce za velmi špatné, což je velmi pozitivní, neboť se jedná o poměrně velký podnik, kde by se špatné pracovní vztahy s vedením podniku daly spíše očekávat než u menšího podniku.

Otázka 13: Jak hodnotíte vztahy s ostatními řidiči podniku?

**Graf 12: Vztahy s ostatními řidiči podniku**

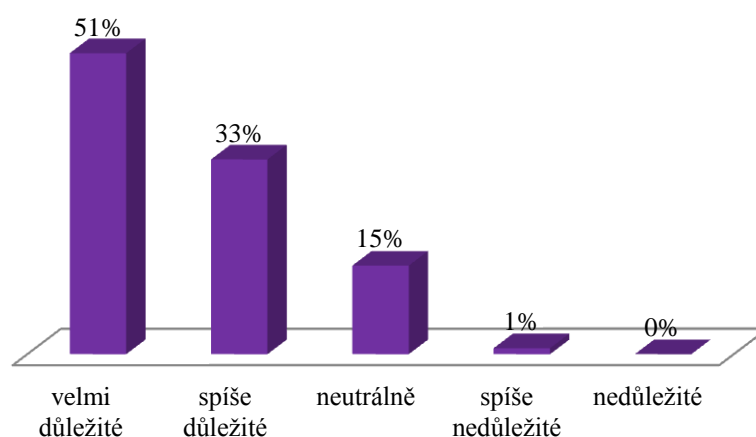


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem se řidičů ptala, jak hodnotí vztahy s ostatními řidiči podniku. 49 % dotázaných řidičů považuje vztahy za dobré, 25 % řidičů dokonce za velmi dobré. Neutrálně vztahy s ostatními řidiči hodnotí 20 % řidičů. Pouze 1 % řidičů uvádí špatné a velmi špatné vztahy. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně velký podnik, tak bych vztahy řidičů ohodnotila vcelku pozitivně.

Otázka 14: Jak jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?

**Graf 13: Důležitost dobrých pracovních vztahů**

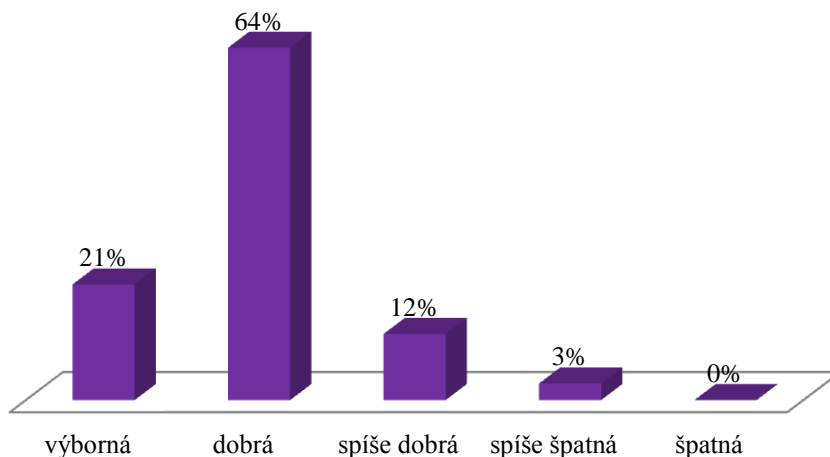


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu vyplývá, že pro 51 % dotázaných řidičů jsou dobré pracovní vztahy velmi důležité. 33 % řidičů považuje dobré pracovní vztahy za spíše důležité a 15 % řidičů hodnotí dobré pracovní vztahy neutrálně. Pouze 1 % dotázaných řidičů označilo možnost spíše nedůležité a nikdo neuvedl možnost nedůležité. Celkově tedy na dobrých pracovních vztazích záleží 84 % řidičů.

Otázka 15: Jaká je podle Vás péče podniku o řidiče?

**Graf 14: Péče podniku o řidiče**

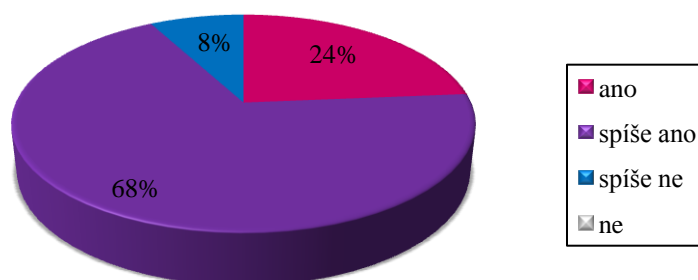


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem chtěla zjistit, jakou péči podnik poskytuje řidičům. 64 % řidičů uvádí, že se jim od podniku dostává dobré péče a 21 % dotázaných řidičů hodnotí péči jako výbornou. Spíše dobrou péči uvádí 12 % řidičů a pouhá 3 % řidičů hodnotí péči jako spíše špatnou. Nikdo neuvedl špatnou péči podniku o řidiče.

Otázka 16: Jste spokojen s pracovními podmínkami?

**Graf 15: Spokojenost s pracovními podmínkami**

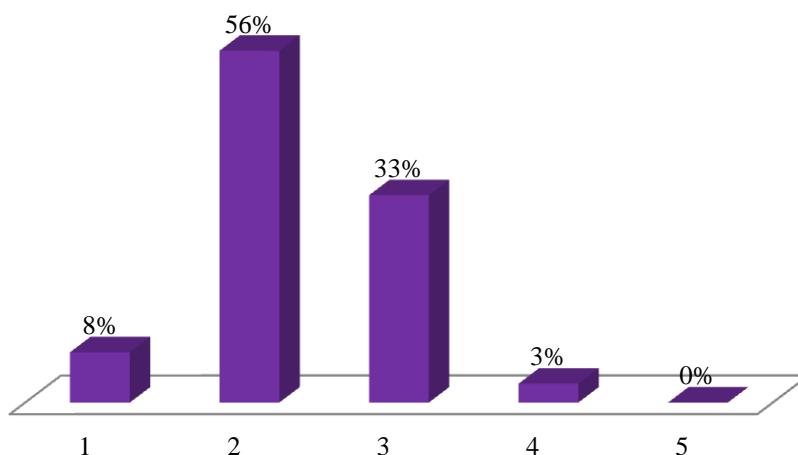


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných řidičů (92 %) je spokojena s pracovními podmínkami. Z toho 24 % řidičů je zcela spokojeno a 68 % spokojeno. Pouze 8 % uvádí, že je spíše nespokojeno a není nikdo, kdo by byl s pracovními podmínkami zcela nespokojen. Lze tedy konstatovat, že podnik řidičům poskytuje dobré pracovní podmínky.

Otázka 17: Ohodnoťte prosím na stupnici 1 – 5, jak jste celkově se zaměstnáním ve Vašem podniku spokojeni. (1 znamená velmi spokojen a 5 nespokojen)

**Graf 16: Spokojenost se zaměstnáním v podniku**



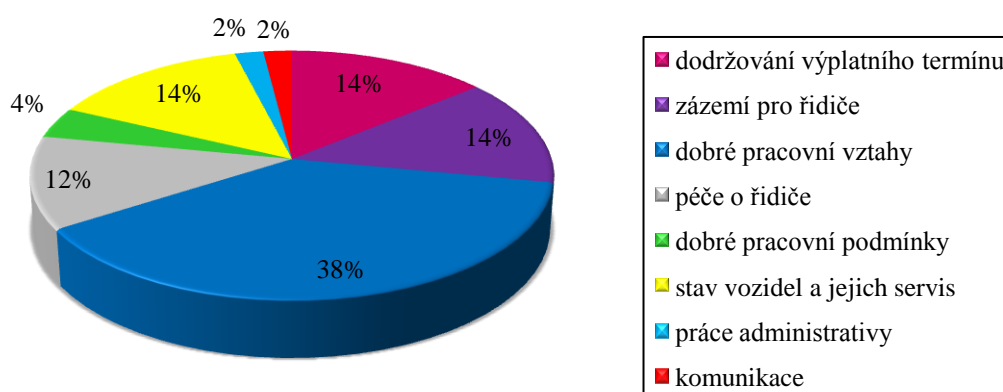
*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce měli řidiči ohodnotit, jak jsou celkově spokojeni se zaměstnáním v podniku na stupnici 1 – 5 (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 – spíše spokojen, 4 – spíše nespokojen, 5 – nespokojen). Jak vyplývá z grafu, tak 56 % řidičů hodnotí spokojenost číslem 2, tedy, že jsou spokojeni. 33 % dotázaných hodnotí spokojenost číslem 3, tedy že jsou spíše spokojeni. 8 % dotázaných řidičů uvádí, že je velmi spokojeno na stupnici číslem 1 a pouze 3 % dotázaných uvádí spíše nespokojenost se zaměstnáním v podniku na stupnici číslem 4. Nikdo z dotázaných neohodnotil spokojenost číslem 5, tedy že není zcela nespokojen.

Otázka 18: Napište prosím stručně, čeho si v podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili?

Jednalo se o otevřenou otázku, kdy řidiči mohli vyjádřit svůj názor. V grafu 17 jsou věci, kterých si řidiči váží a v grafu 18 co by naopak rádi změnili.

**Graf 17: Přednosti podniku dle řidičů**

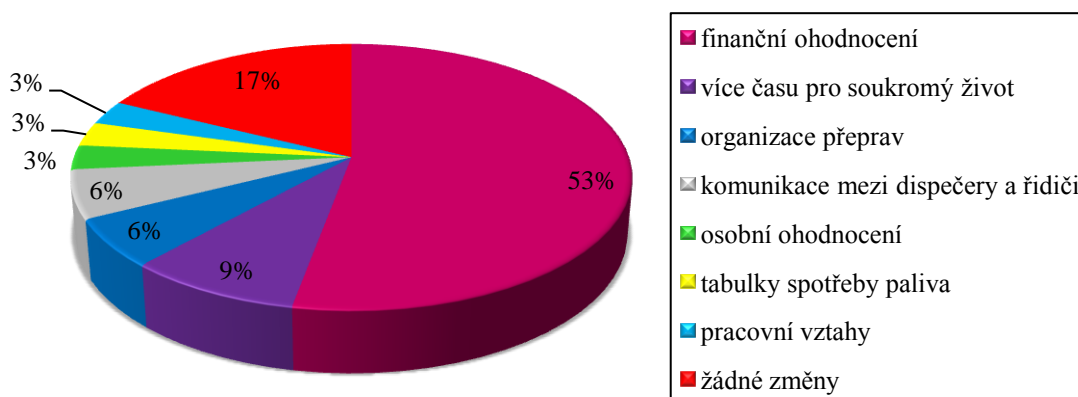


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V první části otázky 18 řidiči mohli vyjádřit svůj názor na to, čeho si v podniku nejvíce váží. Jak vyplývá z tabulky č. 19 přílohy 2, tak bylo uvedeno 50 odpovědí. 38 % řidičů uvedlo, že si váží dobrých pracovních vztahů. Dodržování výplatního termínu, zázemí pro řidiče a stav vozidel a jejich servis uvedlo 14 % řidičů. Péče o řidiče si váží 12 % dotázaných. Mezi dalšími návrhy se objevily dobré pracovní podmínky (4 %), práce administrativy (2 %) a komunikace (2 %).



**Graf 18: Změny v podniku dle řidičů**

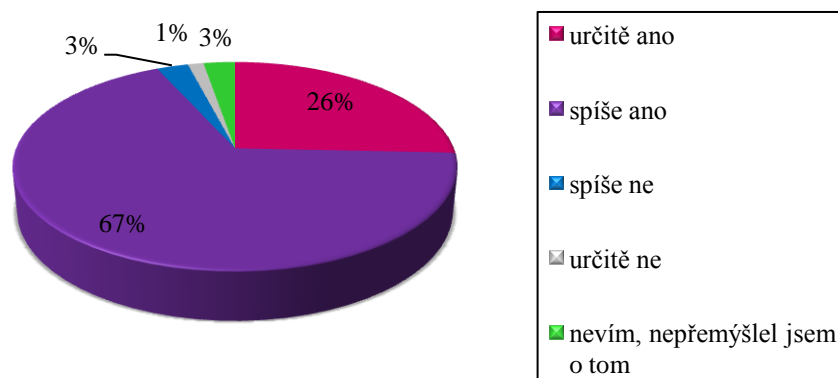


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V druhé části otázky 18 se řidiči mohli vyjádřit k tomu, co by v podniku rádi změnili. Bylo uvedeno 34 odpovědí, jak vychází z tabulky č. 20 přílohy 2. Více než polovina dotázaných řidičů (52 %) uvedla, že by v podniku změnila finanční ohodnocení. 17 % řidičů uvedlo, že by žádné změny v podniku nedělali a že jsou spokojeni. Další změny v podniku dle řidičů by byly následující: více času pro soukromý život (9 %), organizace přeprav (6 %), komunikace mezi dispečery a řidiči (6 %), osobní ohodnocení (3 %), tabulky spotřeby paliva (3 %) a pracovní vztahy (3 %).

Otázka 19: Chcete v tomto podniku pracovat i v budoucnosti?

**Graf 19: Zaměstnání v podniku do budoucna**

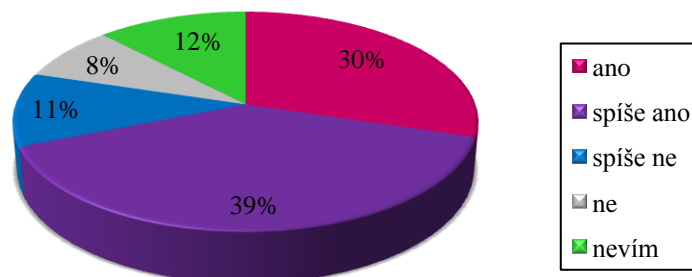


*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem se řidičů ptala, jestli chtějí v podniku pracovat i v budoucnosti. 67 % dotázaných řidičů uvedlo, že v podniku spíše pracovat chce a 26 % řidičů v podniku určitě pracovat chce. Pouze 3 % dotázaných zde spíše pracovat nechce a další 3 % dotázaných řidičů uvedla, že o zaměstnání v podniku do budoucna nepřemýšlela. V podniku určitě nechce pracovat pouze 1 % řidičů. Celkově tedy 93 % řidičů chce v podniku i nadále pracovat.

Otázka 20: Doporučil byste příteli, který hledá práci řidiče z povolání podnik, ve kterém pracujete?

**Graf 20: Doporučení podniku**

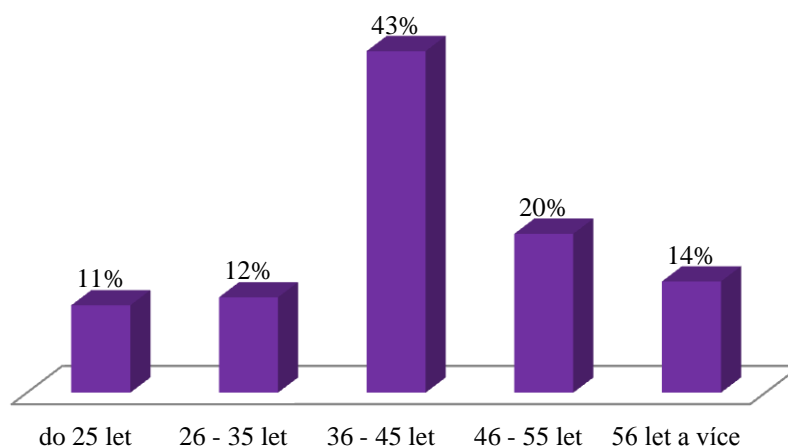


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tato otázka byla zaměřena na doporučení podniku. Z odpovědí dotázaných řidičů vyplývá, že 39 % řidičů by podnik spíše doporučilo, 30 % řidičů by podnik zcela doporučilo a 12 % řidičů uvedlo, že neví, jestli by podnik doporučilo. Podnik by spíše nedoporučilo 11 % dotázaných a 8 % dotázaných řidičů uvedlo, že by podnik zcela nedoporučilo.

Otázka 21: Kolik je Vám let?

**Graf 21: Věková kategorie řidičů**

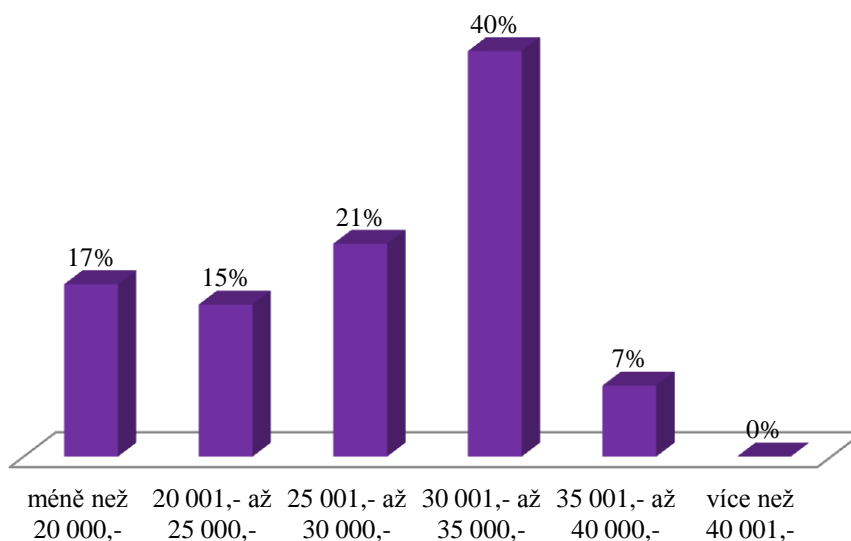


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jak je vidět z grafu, tak jsou v podniku zastoupeny všechny věkové kategorie řidičů. Nejčetnější věkovou kategorií tvoří 43 % řidičů ve věku 36 – 45 let. Druhou nejčetnější kategorií tvoří řidiči, kterým je mezi 46 – 55 lety a to konkrétně 20 % dotázaných řidičů. Dalších 14 % řidičů je v předdůchodovém věku 56 a více let. V rozmezí 26 – 35 let je 12 % dotázaných řidičů. Nejmladší věkovou kategorií řidičů do 25 let zastupuje 11 % řidičů.

Otázka 22: V jakém rozmezí se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční ohodnocení (stálý plat + diety + bonusy)?

**Graf 22: Průměrná výše měsíčního finančního ohodnocení**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

V této otázce jsem se řidičů ptala na průměrné měsíční finanční ohodnocení, které zahrnuje stálý plat, diety a bonusy. Pro 40 % dotázaných řidičů se průměrné měsíční finanční ohodnocení pohybuje v rozmezí 30 001,- až 35 000,-. 21 % řidičů uvedlo výši svého průměrného měsíčního finančního ohodnocení v rozmezí 25 001,- až 30 000,-. 17 % dotázaných dostává méně než 20 000,- a 15 % dotázaných řidičů se pohybuje v rozmezí 20 001,- až 25 000,-. Pouze 7 % řidičů se pohybuje v rozmezí 35 001,- až 40 000,-. Žádný z dotázaných nemá průměrné měsíční finanční ohodnocení vyšší než 40 001,-.

#### ***Shrnutí výsledků získaných z dotazníkového šetření***

- 88 % dotázaných řidičů v podniku pracuje střednědobě nebo dlouhodobě
- jako hlavní důvod zaměstnání v podniku řidiči nejčastěji uvedli dobré pracovní podmínky (26 %)
- pouze 6 % dotázaných řidičů vnímá práci jako spíše nezajímavou a 3 % řidičů jako nezajímavou

- převážné části dotázaných řidičů (86 %) přináší vykonávání jejich práce spokojenost – z toho 34 % řidičů je zcela spokojeno a 52 % řidičů je spíše spokojeno při výkonu práce
- mezi faktory, které řidiče významně motivují k práci v jejich podniku, patří pracovní jistota, pracovní vztahy a odpovědnost
- naprostá většina – 96 % dotázaných řidičů uvádí, že je podnik dobře motivuje k práci
- většina dotázaných řidičů se shodla na tom, že ke zvýšení jejich motivace k práci by vedlo vyšší finanční ohodnocení
- 37 % dotázaných řidičů uvádí, že je něco v podniku demotivuje a nejčastěji uváděným faktorem demotivace jsou pracovní vztahy a finanční ohodnocení
- 45 % dotázaných řidičů je nespokojeno se svým finančním ohodnocením
- více než pro polovinu řidičů (57 %) finanční ohodnocení neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu
- 38 % dotázaných řidičů by rozhodně změnilo zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení
- žádný z dotázaných řidičů nehodnotí pracovní vztahy s vedením podniku jako špatné
- pouze 2 % řidičů uvádí špatné vztahy s ostatními řidiči podniku
- pro 1 % řidičů jsou dobré pracovní vztahy spíše nedůležité
- pouze 3 % dotázaných považuje péči podniku o řidiče za spíše špatnou
- většina řidičů (92 %) je spokojena s pracovními podmínkami
- celkovou spokojenost se zaměstnáním v podniku řidiči nejčastěji ohodnotili na stupnici číslem 2, tedy, že jsou spokojeni
- řidiči si v podniku nejvíce váží dobrých pracovních vztahů, dodržování výplatního termínu, zázemí pro řidiče a stavu vozidel a jejich servisu
- řidiči by v podniku změnilo především finanční ohodnocení
- 93 % řidičů chce i nadále v podniku pracovat
- 12 % dotázaných řidičů uvedlo, že neví, jestli by podnik doporučilo
- nejvíce dotázaných řidičů patří do věkové kategorie 36 – 45 let (43 %)
- průměrná výše měsíčního finančního ohodnocení se pro největší část řidičů (40 %) pohybuje v rozmezí 30 001,- až 35 000,-

## 4.2.2. Zhodnocení stanovených hypotéz

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření mohou posoudit platnost stanovených hypotéz.

- **H1: Nadpoloviční většina řidičů si připadá ze strany podniku dobře motivovaná.**

Z otázky č. 6 dotazníkového šetření vychází, že 75 % dotázaných řidičů se cítí být dobře motivováno k práci a 21 % řidičů dokonce velmi dobře motivováno. Celkově tedy 96 % dotázaných řidičů uvádí, že si připadá být dobře motivováno k práci. **Dle těchto výsledků je hypotéza potvrzena.**

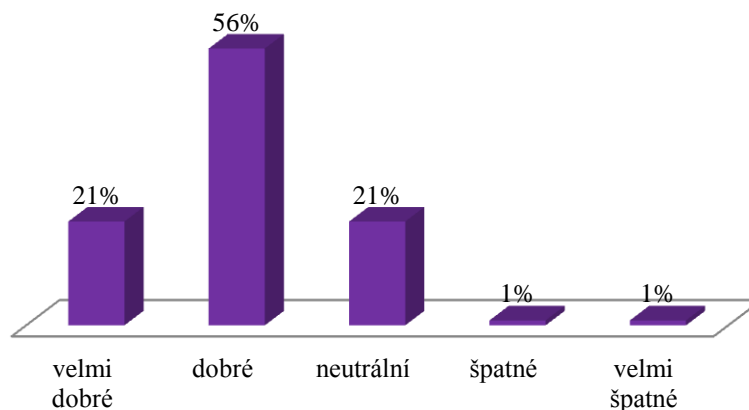
- **H2: Nejvýše 40 % řidičů je nespokojeno se svým finančním ohodnocením.**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 55 % dotázaných řidičů je se svým finančním ohodnocením spokojeno (4 % řidičů jsou velmi spokojena a 51 % řidičů je spokojeno). Nespokojeno se svým finančním ohodnocením je 45 % dotázaných řidičů (z toho 1 % řidičů je velmi nespokojeno). **Tato hypotéza může být na základě otázky č. 9 vyvrácena.**

- **H3: Pracovní vztahy v podniku považuje více než 75 % řidičů za dobré.**

Pro tuto hypotézu je nutné sloučit otázku č. 12 (pracovní vztahy s vedením podniku) s otázkou č. 13 (vztahy s ostatními řidiči podniku), aby bylo možné zhodnotit pracovní vztahy v podniku. Tabulka 25 pracovních vztahů v podniku je v příloze č. 2. Výsledky sloučení otázek jsou v následujícím grafu.

**Graf 23: Pracovní vztahy v podniku**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu vychází, že 56 % dotázaných řidičů hodnotí pracovní vztahy v podniku jako dobré. Velmi dobré a neutrální vztahy v podniku uvedlo 21 % řidičů a špatné a velmi špatné vztahy pak uvedlo po 1 % řidičů. Celkově tedy 77 % dotázaných řidičů hodnotí pracovní vztahy v podniku jako dobré. **Tato hypotéza může být na základě těchto výsledků potvrzena.**

- **H4: Méně než 10 % řidičů je celkově spíše nespokojeno se zaměstnáním v podniku.**

Na základě otázky č. 17, kdy pouze 3 % dotázaných řidičů uvádí spíše nespokojenost se zaměstnáním v podniku, **je tato hypotéza potvrzena.**

### **4.2.3. Rozhovor**

V podniku X jsem za vedení podniku oslovila ekonomickou manažerku, abych s ní udělala rozhovor. Nejdříve mi spolupráci přislíbila, ale později ji bohužel odmítla, a proto jsem narychlo oslovila personalistku, která byla ochotná rozhovor udělat. Rozhovor obsahoval 12 otázek vycházejících z dotazníkových otázek, na základě kterých mohu porovnat pohled na motivaci řidičů ze strany personalistky s pohledem řidičů.

## ***Vyhodnocení rozhovoru***

**Otázka č. 1:** Řidiči měli vybrat hlavní důvod zaměstnání v podniku. Na výběr měli z možností: dobré finanční ohodnocení, dobré pracovní vztahy, dobré pracovní podmínky, podnik se nachází blízko bydliště, jistota stabilní práce a jiný důvod, který mohli uvést. Jaký hlavní důvod zaměstnání v podniku si myslíte, že nejčastěji vybírali?

### **Odpověď: jistota stabilní práce**

V této otázce se personalistka s řidiči neshoduje. Personalistka si myslí, že hlavním důvodem, proč řidiči pracují v podniku, je jistota stabilní práce. Řidiči ovšem nejčastěji označili možnost dobré pracovní podmínky (26 %), dále že v podniku pracují z důvodu, že se nachází blízko jejich bydliště (22 %) a až třetí nejčastější odpovědí byla jistota stabilní práce (20 %) spolu s dobrými pracovními vztahy (20%).

**Otázka č. 2:** Řidiči měli ohodnotit jednotlivé faktory, podle toho, jak je v podniku motivují k práci. Faktory byly hodnoceny na stupnici 1 – 5, kde 1 znamenala významnou motivaci a 5 velmi malou motivaci až demotivaci. Uvedené faktory byly: finanční ohodnocení, pracovní vztahy, pracovní podmínky, pracovní režim, náplň práce, pracovní jistota, místo výkonu práce, zaměstnanecké výhody a odpovědnost. Jak si myslíte, že je nejčastěji ohodnotili? Vyberte si prosím 4 faktory pro Vaše hodnocení.

### **Odpověď: pracovní jistota - 1**

**místo výkonu práce - 2**

**finanční ohodnocení - 3**

**pracovní vztahy - 3**

V této otázce se personalistka s řidiči v hodnocení faktorů shoduje ve 3 faktorech ze 4 hodnocených. Pracovní jistotu řidiči nejčastěji ohodnotili na stupnici číslem 1 - významnou motivací a personalistka také zvolila 1. Místo výkonu práce řidiči nejčastěji ohodnotili číslem 2 - méně významnou motivací a personalistka také číslem 2. Ke shodě došlo i u finančního ohodnocení, které bylo ohodnoceno číslem 3 - ne moc významnou motivací. Ke shodě nedošlo pouze u hodnocení pracovních vztahů, které řidiči nejčastěji ohodnotili číslem 1 - významnou motivací a personalistka číslem 3 - ne moc významnou motivací.



**Otázka č. 3:** Jak si myslíte, že se řidiči cítí být ze strany podniku podporováni v práci? Možnosti jsou: velmi dobře, dobře, špatně, velmi špatně. Jaká odpověď podle Vás převažovala?

**Odpověď: dobře**

V této otázce dochází ke shodě odpovědí personalistky a řidičů, protože 75 % řidičů uvedlo, že se cítí být podnikem dobře motivováno k práci. Možnost velmi dobře uvedlo dokonce 21 % řidičů. To svědčí o tom, že podnik s motivováním řidičů nemá problémy.

**Otázka č. 4:** Řidiči měli stručně napsat, co by měl zaměstnavatel udělat pro zvýšení jejich motivace k práci. Co si myslíte, že řidiči nejčastěji uváděli? Jednalo se o otevřenou otázku, kde mohli vyjádřit svůj názor.

**Odpověď: vyšší příjem, zlepšení pracovních vztahů (nadřazení – řidič)**

V této otázce opět dochází ke shodě odpovědí. Personalistka se domnívá, že by řidiče k práci více motivoval vyšší příjem a z 65 řidičů uvedlo vyšší finanční ohodnocení 49 řidičů. Zlepšení pracovních vztahů se taktéž objevovalo mezi návrhy na změnu vedoucí ke zvýšení motivace k práci, konkrétně 3 řidiči uvedli zlepšení jednání a chování dispečerů. Z odpovědí řidičů i personalistky tedy vychází, co by napomohlo k ještě lepšímu motivování řidičů.

**Otázka č. 5:** Myslíte si, že je něco, co řidiče v podniku demotivuje? Pokud ano, tak co myslíte, že řidiči mohli napsat? Jednalo se o polouzavřenou otázku, kdy v případě, že odpovědi ano, mohli vyjádřit svůj názor.

**Odpověď: nemůžu odpovědět, názory se neustále mění**

Personalistka na tuto otázku nemohla odpovědět, neboť podle ní se názory řidičů na demotivaci v podniku neustále mění.

**Otázka č. 6:** Jak si myslíte, že jsou řidiči spokojeni s finančním ohodnocením? Řidiči vybírali z odpovědí: velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen. Jaká odpověď si myslíte, že byla nejčastější?

**Odpověď: nespokojeni**

V této otázce nedochází k jednoznačné neshodě odpovědí personalistky a řidičů. Nejčastější odpověď sice byla, že 51 % řidičů je spokojeno, ovšem 44 % řidičů uvedlo nespokojenost s finančním ohodnocením, což je vysoké procento řidičů. Personalistka podniku se tedy domnívá správně, že velká část řidičů je se svým finančním ohodnocením nespokojena.

**Otázka č. 7:** Řidičům byla položena otázka, jestli si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Na výběr měli možnosti: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Jaká odpověď si myslíte, že převažovala?

**Odpověď: spíše ne**

V této otázce řidiči nejčastěji zvolili možnost spíše ano (39 %), ovšem možnost spíše ne uvedlo 31 % řidičů, proto bych tuto otázku vyhodnotila, že sice nedošlo ke shodě odpovědí personalistky a řidičů, ale velká část řidičů si myslí, že finanční ohodnocení odvedenému pracovnímu výkonu spíše neodpovídá a dokonce 26 % řidičů uvádí, že zcela neodpovídá.

**Otázka č. 8:** Jak si myslíte, že řidiči hodnotí pracovní vztahy s vedením podniku? Možnosti jsou: velmi dobré, dobré, neutrální, špatné, velmi špatné. Jaká odpověď podle Vás převažovala?

**Odpověď: dobré, špatné (podle nálady)**

V této otázce personalistka pracovní vztahy s vedením podniku hodnotí tak, že se mohou měnit podle nálady. Řidiči ovšem nejčastěji hodnotili vztahy jako dobré (68 %) a možnost špatné pracovní vztahy neuvedl žádný z řidičů. V této otázce proto došlo pouze k částečné shodě.

**Otázka č. 9:** Jak si myslíte, že nejčastěji řidiči odpověděli na otázku, jaká je podle nich péče podniku o řidiče? Měli na výběr z možností: výborná, dobrá, spíše dobrá, spíše špatná, špatná.

**Odpověď: výborná, dobrá**

V této otázce dochází ke shodě odpovědí řidičů a personalistky. 64 % řidičů uvedlo dobrou péči podniku o řidiče a 21 % řidičů hodnotí péči jako výbornou. Z toho vychází, že podniku na řidičích záleží.

**Otázka č. 10:** Jak si myslíte, že řidiči nejčastěji odpověděli na otázku, jestli jsou spokojeni s pracovními podmínkami? Řidiči vybírali z možností: ano, spíše ano, spíše ne, ne.

**Odpověď: spíše ano**

V této otázce se personalistka také shodla s řidiči, protože nejvíce řidičů (68 %) uvedlo, že jsou s pracovními podmínkami spíše spokojeni. Je tedy zřejmé, že podnik řidičům poskytuje dobré pracovní podmínky.

**Otázka č. 11:** Řidiči měli na stupnici 1 – 5 ohodnotit, jak jsou celkově se zaměstnáním v podniku spokojeni, kde 1 znamenala velmi spokojen a 5 nespokojen. Jak si myslíte, že nejčastěji spokojenost ohodnotili?

**Odpověď: 3**

V této otázce se personalistka s řidiči neshodla, protože spokojenost řidiči nejčastěji ohodnotili na stupnici číslem 2, že jsou spokojeni. Personalistka se domnívá, že řidiči nejčastěji ohodnotili spokojenost na stupnici číslem 3, tedy, že jsou spíše spokojeni. Personalistka tedy vnímá celkovou spokojenost řidičů se zaměstnáním v podniku hůře než řidiči.

**Otázka č. 12:** Jak si myslíte, že řidiči odpověděli na otázku, čeho si v podniku nejvíce váží a co by naopak rádi změnili? Jednalo se o otevřenou otázku, kde řidiči měli možnost vyjádřit svůj názor.

**Odpověď: váží si: pravidelného příjmu, kompletního servisu, školení**

**změna: péče o samotného zaměstnance**

V poslední otázce se odpovědi personalistky a řidičů shodují v pravidelném příjmu (14 % řidičů) a kompletním servisu (14 % řidičů). Odpovědi se neshodují v školení a péči o samotného zaměstnance, protože tyto odpovědi nenapsal žádný z řidičů. Jak již bylo zmíněno, tak školení sice neuvedl žádný z řidičů, ale podnik řidičům školení každoročně zajišťuje ve školicím středisku ČESMAD BOHEMIA.

### **4.3. Návrhy na zlepšení**

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a z rozhovoru s personalistkou bylo možné stanovit návrhy, které by podle mého názoru vedly ke zlepšení motivace řidičů v podniku X.

Výzkum ukázal, že podnik nemá problémy s motivováním řidičů, protože naprostá většina řidičů se cítí být podnikem dobře motivována k práci a svoji práci vnímá jako zajímavou. Bylo zjištěno, že podnik řidičům poskytuje dobré zázemí, péči a díky dobrému stavu vozidel a jejich servisu i dobré pracovní podmínky. Řidiči jsou celkově se zaměstnáním v podniku spokojeni, vykonávání jejich práce je naplňuje a většina řidičů chce v tomto podniku pracovat i do budoucna. K ještě lepšímu motivování řidičů bych však navrhovala:

#### **Návrh č. 1 – Zvýšení finančního ohodnocení**

V podniku bych především navrhovala zvýšit finanční ohodnocení řidičů, tak aby odpovídalo jejich odvedenému pracovnímu výkonu. Tento návrh vychází z mého výzkumu, ve kterém jsem se dozvěděla, že 45 % řidičů je se svým finančním ohodnocením nespokojeno, 57 % řidičů považuje vyšší finančního ohodnocení za neodpovídající odvedenému pracovnímu výkonu a 27 % řidičů je finančním

ohodnocením v podniku dokonce demotivováno. Vzhledem k tomu, že profese řidiče z povolání je náročná a vysoce stresující, získání průkazu profesní způsobilosti je finančně náročné, tak by řidiči finančním ohodnocením rozhodně neměli být demotivováni. Pokud by podnik řidičům zvýšil finanční ohodnocení, tak by se i dle 75 % řidičů a personalistky zvýšila motivace k práci. V případě, že podnik do budoucna finanční ohodnocení nezvýší, hrozí mu, že řidiči změní zaměstnání, neboť 62 % řidičů by zaměstnání z důvodu výše finanční ohodnocení spíše či zcela změnilo.

#### **Návrh č. 2 – Zlepšení pracovních vztahů mezi řidiči a vedením podniku**

Z výzkumu vychází, že pracovní vztahy v podniku jsou pro většinu řidičů dobré, ovšem byly také uváděny jako nejčastější faktor demotivace, proto bych podniku doporučovala zlepšit vztahy především mezi řidiči a vedením podniku, protože řidiči si nejčastěji stěžovali na přístup k zaměstnancům ze strany vedení, občasnou aroganci a na jednání a chování dispečerů. Vedení podniku by si mělo uvědomit, že právě řidiči jako lidský zdroj jsou pro podnik důležití a tak by se k nim mělo i chovat.

#### **Návrh č. 3 – Lepší organizace přeprav a tím řidičům umožnit více času pro soukromý život**

Vzhledem k tomu, že řidiči jsou demotivováni nedostatkem času pro soukromý život a i organizací přeprav, tak bych navrhovala lépe plánovat přepravy s ohledem na stanovenou dobu řízení a tím by řidiči měli více času pro soukromý život, především na rodinu.

#### **Návrh č. 4 – Přehodnocení stanovených tabulek spotřeby paliva**

Výzkum ukázal, že 13 % řidičů je demotivováno stanovenými tabulkami spotřeby paliva, navrhovala bych proto přehodnocení, jestli nejsou stanovené tabulky pro řidiče moc přísné.

## 5. ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku pracovní motivace řidičů nad 7,5 tuny. Cílem této práce bylo získat poznatky týkající se pracovní motivace řidičů mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy ve vybraném podniku. Dále na základě získaných poznatků zhodnotit zkoumaná tvrzení a vytvořit návrhy na zlepšení v oblasti motivace v daném podniku. Pro tuto práci byl vybrán podnik z Jihočeského kraje patřící mezi přední dopravní firmy se zaměřením především na mezinárodní a vnitrostátní kamionovou dopravu, který si nepřál být zveřejňován, a proto je v práci označován jako podnik X.

V teoretické části práce jsem vysvětlila základní pojmy dané problematiky. V prvních dvou kapitolách jsem přiblížila činnost řidiče z povolání a rozebrala jeho osobnost ve vztahu k práci. V dalších kapitolách jsem se pak již zaměřila na problematiku motivace.

V metodické části práce byl nejprve vymezen hlavní cíl bakalářské práce. Dále byly popsány použité metody, které vedly k dosažení cíle práce a stanoveny hypotézy, které byly později na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny.

V praktické části práce jsem nejprve krátce představila vybraný podnik X. Dále jsem se již zaměřila na analýzu motivace a v podniku provedla vlastní výzkum. Tento výzkum probíhal formou dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou.

Nejprve jsem provedla dotazníkové šetření s řidiči podniku, výsledky vyhodnotila a zpracovala do tabulek a grafů.

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření jsem zhodnotila předem stanovené hypotézy. Ze 4 stanovených hypotéz byly 3 potvrzeny a 1 vyvrácena. První hypotéza zaměřená na motivaci řidičů ze strany podniku byla potvrzena, protože nadpoloviční většina, konkrétně 96 % řidičů uvedlo, že je dobře motivováno podnikem k práci a také 91 % řidičů vnímá práci jako spíše či zcela zajímavou. Druhá hypotéza se týkala finančního ohodnocení a byla vyvrácena z důvodu, že více než 40 % řidičů je se

svým finančním ohodnocením nespokojeno. Nespokojenost konkrétně uvedlo 45 % řidičů a 27 % řidičů dokonce uvedlo, že je finančním ohodnocením demotivováno. To může souviset i s tím, že pro více než polovinu dotázaných řidičů (57 %) finanční ohodnocení neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Ve třetí hypotéze jsem se dozvěděla, že více než 75 % řidičů považuje pracovní vztahy v podniku za dobré, a proto byla hypotéza potvrzena. Dobré pracovní vztahy uvedlo 77 % řidičů. Poslední čtvrtá hypotéza se zajímala o celkovou spokojenost řidičů se zaměstnáním v podniku a s tvrzením, že méně než 10 % řidičů je spíše nespokojeno, byla potvrzena, protože pouze 3 % řidičů jsou spíše nespokojena se zaměstnáním v podniku a převážné části řidičů (86 %) přináší vykonávání jejich práce spíše či zcela spokojenost.

Dále jsem s personalistkou podniku udělala strukturovaný rozhovor vycházející z dotazníkových otázek a na jeho základě jsem porovnála odpovědi řidičů a personalistky a zjistila, že u většiny odpovědí došlo ke shodě.

Z výsledků dotazníkového šetření a z rozhovoru s personalistkou jsem nakonec stanovila návrhy, které by podle mého názoru vedly ke zlepšení motivace řidičů v podniku X. Celkově podle mého názoru podnik dobře motivuje řidiče, avšak k ještě lepšímu motivování bych mu navrhovala především zvýšit finanční ohodnocení, zlepšit pracovní vztahy mezi řidiči a vedením podniku, lépe organizovat přepravy a tím řidičům umožnit více času pro soukromý život a přehodnotit stanovené tabulky spotřeby paliva.

Věřím, že pokud by podnik návrhy realizoval, tak by došlo ke zlepšení motivace řidičů.

## 6. SUMMARY

This bachelor thesis is focused on an issues of work motivation of drivers more than 7,5 tuns. The goal of this thesis was to get findings related to work motivation of international and domestic drivers in the selected company. Furthermore, based on findings evaluate investingated allegations and create proposals to improve in the area of motivation in the selected company.

The thesis is divided to 2 parts. In the theoretical part there are explained the basic concepts related to motivation. For the practical part I've chosen the company from the South Bohemia, which is one of the top transport companies based on international and domestic truck transportation, in which I've made a research. First of all I made a questionnaire survey with the drivers. Based on that I valorized set hypothesis and so that I got the opinion on the motivation from the drivers. Furthermore, me and the HR manager, we made a structured interview, that come out from the questionnaire questions. Based on the interview I got the opinion on the motivation from the HR manager and these two opinions I finally compaired.

In the end of this thesis I made a proposels, which should lead to improve the motivation in the selected company.

**Keywords:** motivation, stimulation, work motivation, activity, driver, questionnaire, interview



## 7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. **BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ.** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. **BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ.** *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
6. **FORSYTH, P.** *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
7. **HAVLÍK, K.** *Psychologie pro řidiče: zásady chování za volantem a prevence dopravní nehodovosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 223 s. ISBN 80-7178-542-3.
8. **KOČIANOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. **KOHOUTEK, R.** *Základy sociální psychologie*. Brno: Cerm, 1998. 181 s. ISBN 80-7204-064-2.
10. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

11. **KRNINSKÁ, R.** *Motivace a stimulace pracovního jednání.* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. 133 s. ISBN 978-80-7394-343-1.
12. **MAYEROVÁ, M.** *Stres, motivace a výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
13. **NAKONEČNÝ, M.** *Motivace lidského chování.* Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
14. **PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ.** *Motivace pracovního jednání.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
15. **PROVAZNÍK, V.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
16. **ŘÍČAN, P.** *Psychologie osobnosti: obor v pohybu.* 5. rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
17. **ŠTIKAR, J.** *Psychologie ve světě práce.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
18. **ŠUCHA, M.** *Dopravní psychologie pro praxi: výběr, výcvik a rehabilitace řidičů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 216 s. ISBN 978-80-247-4113-0.
19. Interní dokumenty podniku X

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Tendence psychické rovnováhy .....	5
Obrázek 2: Proces motivace .....	12
Obrázek 3: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti .....	16
Obrázek 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace .....	23
Obrázek 5: Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“ .....	25

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vliv jednotlivých faktorů na motivaci k práci (v %).....	33
Tabulka 2: Změna ke zvýšení motivace k práci .....	34

## Seznam grafů

Graf 1: Délka zaměstnání v podniku .....	30
Graf 2: Hlavní důvod zaměstnání v podniku .....	31
Graf 3: Vnímání práce .....	32
Graf 4: Naplnění z práce .....	32
Graf 5: Podpora v práci ze strany podniku .....	34
Graf 6: Demotivace v podniku.....	35
Graf 7: Faktory demotivace .....	36
Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	37
Graf 9: Srovnání finančního ohodnocení s odvedeným pracovním výkonem.....	37
Graf 10: Změna zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení .....	38
Graf 11: Pracovní vztahy s vedením podniku.....	39

Graf 12: Vztahy s ostatními řidiči podniku .....	39
Graf 13: Důležitost dobrých pracovních vztahů .....	40
Graf 14: Péče podniku o řidiče .....	41
Graf 15: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	41
Graf 16: Spokojenost se zaměstnáním v podniku.....	42
Graf 17: Přednosti podniku dle řidičů.....	43
Graf 18: Změny v podniku dle řidičů .....	44
Graf 19: Zaměstnání v podniku do budoucna.....	45
Graf 20: Doporučení podniku .....	45
Graf 21: Věková kategorie řidičů .....	46
Graf 22: Průměrná výše měsíčního finančního ohodnocení .....	47
Graf 23: Pracovní vztahy v podniku .....	50

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1:** Dotazníkový formulář

**Příloha č. 2:** Přehled tabulek pro zpracování dotazníkového šetření

# PŘÍLOHY

**Příloha č. 1:** Dotazníkový formulář

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eliška Samcová, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: „Motivace pro řídicí činnost“ a to konkrétně řidičů nad 7,5 tuny, která je dále zaměřena na profesionální řidiče mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy.

Tímto bych Vás chtěla požádat o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je naprosto anonymní, a veškerá data z něj budou použita pouze pro účely zpracování této bakalářské práce.

Děkuji Vám za spolupráci a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

*Není-li uvedeno jinak, vyberte, prosím, zakroužkováním pouze jednu odpověď.*

**1. Jak dlouho pracujete v podniku?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 16 – 20 let
- f) 21 a více let

**2. Jaký je hlavní důvod, proč pracujete právě v tomto podniku?**

- a) dobré finanční ohodnocení
- b) dobré pracovní vztahy
- c) dobré pracovní podmínky
- d) podnik se nachází blízko Vašeho bydliště
- e) jistota stabilní práce
- f) jiný důvod - uveďte: .....

**3. Práci vnímám jako:**

- a) zajímavou
- b) spíše zajímavou
- c) spíše nezajímavou
- d) nezajímavou

**4. Naplňuje Vás pocitem spokojenosti vykonávání Vaší práce?**

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

**5. Ohodnořte prosím jednotlivé faktory na stupnici 1 – 5, podle toho, jak Vás motivují k práci ve Vašem podniku: (1 znamená významná motivace, 5 velmi malá motivace až demotivace)**

Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Pracovní vztahy	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5
Pracovní režim	1	2	3	4	5
Náplň práce	1	2	3	4	5
Pracovní jistota	1	2	3	4	5
Místo výkonu práce	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Odpovědnost	1	2	3	4	5

**6. Jak Vás dle Vašeho názoru podnik podporuje v práci?**

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) špatně
- d) velmi špatně

**7. Napište prosím stručně, co by měl zaměstnavatel udělat pro zvýšení Vaší motivace k práci:**

.....

.....

.....

**8. Je něco, co Vás v podniku demotivuje? Pokud ano, napište prosím stručně co.**

- a) ne
- b) ano – uveďte:.....



**9. Jak jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením?**

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) nespokojen
- d) velmi nespokojen

**10. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?**

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

**11. Změnil byste zaměstnání kvůli výši finančního ohodnocení?**

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

**12. Jak hodnotíte pracovní vztahy s vedením podniku?**

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) neutrální
- d) špatné
- e) velmi špatné

**13. Jak hodnotíte vztahy s ostatními řidiči podniku?**

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) neutrální
- d) špatné
- e) velmi špatné

**14. Jak jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?**

- a) velmi důležité
- b) spíše důležité
- c) neutrálně
- d) spíše nedůležité
- e) nedůležité

**15. Jaká je podle Vás péče podniku o řidiče?**

- a) výborná
- b) dobrá
- c) spíše dobrá
- d) spíše špatná
- e) špatná

**16. Jste spokojen s pracovními podmínkami?**

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

**17. Ohodnoťte prosím na stupnici 1 – 5, jak jste celkově se zaměstnáním ve Vašem podniku spokojen. (1 znamená velmi spokojen a 5 nespokojen)**

1      2      3      4      5

**18. Napište prosím stručně, čeho si v podniku nejvíce vážíte a co byste naopak rádi změnili?**

.....

.....

.....

**19. Chcete v tomto podniku pracovat i v budoucnosti?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nevím, nepřemýšlel jsem o tom

**20. Doporučil byste příteli, který hledá práci řidiče z povolání podnik, ve kterém pracujete?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**21. Kolik je Vám let?**

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

**22. V jakém rozmezí se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční ohodnocení (stálý plat + diety + bonusy)?**

- a) méně než 20 000,-
- b) 20 001,- až 25 000,-
- c) 25 001,- až 30 000,-
- d) 30 001,- až 35 000,-
- e) 35 001,- až 40 000,-
- f) více než 40 001,-

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

**Příloha č. 2:** Přehled tabulek pro zpracování dotazníkového šetření

**Tabulka 3: Délka zaměstnání v podniku**

<b>Jak dlouho pracujete v podniku?</b>	
méně než 1 rok	9
1 - 5 let	25
6 - 10 let	28
11 - 15 let	10
16 - 20 let	4
21 a více let	1
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 4: Hlavní důvod zaměstnání v podniku**

<b>Jaký je hlavní důvod, proč pracujete právě v tomto podniku?</b>	
dobré finanční ohodnocení	9
dobré pracovní vztahy	21
dobré pracovní podmínky	27
podnik se nachází blízko Vašeho bydliště	23
jistota stabilní práce	21
jiný důvod	3
<b>Celkem</b>	<b>104</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 5: Vnímání práce**

<b>Práci vnímám jako:</b>	
zajímavou	43
spíše zajímavou	27
spíše nezajímavou	5
nezajímavou	2
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 6: Naplnění z práce**

<b>Naplňuje Vás pocitem spokojenosti vykonávání Vaší práce?</b>	
ano	26
spíše ano	40
spíše ne	9
ne	2
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 7: Podpora v práci ze strany podniku**

<b>Jak Vás dle Vašeho názoru podnik podporuje v práci?</b>	
velmi dobře	16
dobře	58
špatně	3
velmi špatně	0
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 8: Demotivace v podniku**

<b>Je něco, co Vás v podniku demotivuje? Pokud ano, napište prosím stručně co.</b>	
ne	44
ano	26
<b>Celkem</b>	<b>70</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 9: Faktory demotivace**

Odpověď	Počet řidičů
finanční ohodnocení	8
nedostatek času pro soukromý život	2
tabulky spotřeby paliva	4
organizace přeprav	2
pracovní vztahy	10
nejistota práce	2
práce v noci	1
produktivita spolupracovníků	1
<b>Celkem</b>	<b>30</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 10: Spokojenost s finančním ohodnocením**

Jak jste spokojen s Vaším finančním ohodnocením?	
velmi spokojen	3
spokojen	39
nespokojen	34
velmi nespokojen	1
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 11: Srovnání finančního ohodnocení s odvedeným pracovním výkonem**

Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedenému pracovnímu výkonu?	
ano	3
spíše ano	30
spíše ne	24
ne	20
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 12: Změna zaměstnání z důvodu výše finančního ohodnocení**

<b>Změnil byste zaměstnání kvůli výši finančního ohodnocení?</b>	
ano	29
spíše ano	18
spíše ne	26
ne	3
<b>Celkem</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 13: Pracovní vztahy s vedením podniku**

<b>Jak hodnotíte pracovní vztahy s vedením podniku?</b>	
velmi dobré	14
dobré	48
neutrální	15
špatné	0
velmi špatné	0
<b>Celkem</b>	<b>77</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 14: Vztahy s ostatními řidiči podniku**

<b>Jak hodnotíte vztahy s ostatními řidiči podniku?</b>	
velmi dobré	19
dobré	37
neutrální	18
špatné	1
velmi špatné	1
<b>Celkem</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 15: Důležitost dobrých pracovních vztahů**

<b>Jak jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?</b>	
velmi důležité	39
spíše důležité	25
neutrálně	11
spíše nedůležité	1
nedůležité	0
<b>Celkem</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 16: Péče podniku o řidiče**

<b>Jaká je podle Vás péče podniku o řidiče?</b>	
výborná	16
dobrá	49
spíše dobrá	9
spíše špatná	2
špatná	0
<b>Celkem</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 17: Spokojenost s pracovními podmínkami**

<b>Jste spokojen s pracovními podmínkami?</b>	
ano	18
spíše ano	52
spíše ne	6
ne	0
<b>Celkem</b>	<b>76</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*



**Tabulka 18: Spokojenost se zaměstnáním v podniku**

<b>Ohodnoťte prosím na stupnici 1 - 5, jak jste celkově se zaměstnáním ve Vašem podniku spokojen. (1 znamená velmi spokojen a 5 nespokojen)</b>	
1	6
2	42
3	25
4	2
5	0
<b>Celkem</b>	<b>75</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 19: Přednosti podniku dle řidičů**

<b>Napište prosím stručně, čeho si v podniku nejvíce vážíte?</b>	
dodržování výplatního termínu	7
zázemí pro řidiče	7
dobré pracovní vztahy	19
péče o řidiče	6
dobré pracovní podmínky	2
stav vozidel a jejich servis	7
práce administrativy	1
komunikace	1
<b>Celkem</b>	<b>50</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 20: Změny v podniku dle řidičů**

<b>Napište prosím stručně, co byste v podniku rádi změnili?</b>	
finanční ohodnocení	18
více času pro soukromý život	3
organizace přeprav	2
komunikace mezi dispečery a řidiči	2
osobní ohodnocení	1
tabulky spotřeby paliva	1
pracovní vztahy	1
žádné změny	6
<b>Celkem</b>	<b>34</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 21: Zaměstnání v podniku do budoucna**

<b>Chcete v tomto podniku pracovat i v budoucnosti?</b>	
určitě ano	19
spíše ano	50
spíše ne	2
určitě ne	1
nevím, nepřemýšlel jsem o tom	2
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 22: Doporučení podniku**

<b>Doporučil byste příteli, který hledá práci řidiče z povolání podnik, ve kterém pracujete?</b>	
ano	22
spíše ano	29
spíše ne	8
ne	6
nevím	9
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum***Tabulka 23: Věková kategorie řidičů**

<b>Kolik je Vám let?</b>	
do 25 let	8
26 - 35 let	9
36 - 45 let	32
46 - 55 let	15
56 let a více	10
<b>Celkem</b>	<b>74</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum***Tabulka 24: Průměrná výše měsíčního finančního ohodnocení**

<b>V jakém rozmezí se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční ohodnocení (stálý plat + diety + bonusy)?</b>	
méně než 20 000,-	12
20 001,- až 25 000,-	11
25 001,- až 30 000,-	15
30 001,- až 35 000,-	29
35 001,- až 40 000,-	5
více než 40 001,-	0
<b>Celkem</b>	<b>72</b>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka 25: Pracovní vztahy v podniku**

<b>Odpověď</b>	<b>Počet řidičů</b>
velmi dobré	33
dobré	85
neutrální	33
špatné	1
velmi špatné	1

*Zdroj: Vlastní výzkum*