

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.

Tomáš Hynek

Bakalářská práce
2020

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Hynek**
Osobní číslo: **D16032**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky stimulace zaměstnanců
2. Analýza stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.
3. Návrh opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. května 2020**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 15. května 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Tomáš Hynek

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za vstřícný přístup, ochotu a cenné rady při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále patří obrovský dík managementu společnosti Šmídl s.r.o. za vynaložený čas a poskytnuté informace. Děkuji také své rodině a přítelkyni za veškerou podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou stimulace řidičů profesionálů v dopravní a logistické společnosti Šmídl s.r.o. V rámci jejího zpracování je v první řadě provedena literární rešerše, zejména v oblasti stimulace zaměstnanců. Následně je zhotovena analýza současného stavu stimulace řidičů ve vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření. Na základě výstupů provedené analýzy jsou dále navržena opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů. Doporučená opatření mohou sloužit vedení společnosti Šmídl s.r.o. jako podklad pro úpravu stimulačního programu zaměstnanců na pracovní pozici řidič.

KLÍČOVÁ SLOVA

stimulace zaměstnanců, stimulační prostředky, profesionální řidiči, Šmídl s.r.o.

TITLE

Stimulation of professional drivers in the company Šmídl s.r.o.

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of stimulation of professional drivers in the transport and logistics company Šmídl s.r.o. First off all, the literary research is performed, especially in the employee stimulation field. Subsequently, an analysis is performed of the current state of stimulation of drivers in a selected company using a questionnaire survey. Based on the results, the measures are also proposed to improve stimulation of the professional drivers of the company. The proposed measures can serve the management of the company Šmídl s.r.o. as a basis for adjusting the incentive program of the employees on the driver position.

KEYWORDS

stimulation of employees, stimulants, professional drivers, Šmídl s.r.o.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Charakterové rozdíly mezi motivací a stimulací	11
1.2 Motivace	13
1.3 Stimulace	17
1.3.1 Stimulační prostředky	18
1.3.2 Stimulace pracovních skupin	23
1.4 Teoretický koncept práce	24
1.5 Shrnutí teoretické části práce	25
2 ANALÝZA STIMULACE PROFESIONÁLNÍCH ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI ŠMÍDL S.R.O.	26
2.1 Představení společnosti Šmídl s.r.o.	26
2.2 Stimulační prostředky společnosti Šmídl s.r.o.	27
2.2.1 Hmotná odměna	27
2.2.2 Obsah práce	28
2.2.3 Manažer	29
2.2.4 Atmosféra pracovní skupiny	29
2.2.5 Pracovní podmínky a režim práce	29
2.2.6 Další faktory	30
2.3 Průzkum stimulačních prostředků společnosti Šmídl s.r.o.	31
2.3.1 Metodologie realizovaného průzkumu	31
2.3.2 Výsledky dotazníkového šetření	32
2.3.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	42
2.4 Shrnutí analýzy stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.	44
3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STIMULACE PROFESIONÁLNÍCH ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI ŠMÍDL S.R.O.	46
3.1 Návrh „Informačního videa“	46
3.2 Návrh „Anonymní schránky důvěry“	47
3.3 Návrh modifikace soutěže „Řidič roku“	48
3.4 Shrnutí návrhu opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.	48
ZÁVĚR	50

POUŽITÁ LITERATURA.....	51
SEZNAM TABULEK.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
SEZNAM ZKRATEK.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Tuzemská doprava je z drtivé většiny tvořena silniční přepravou. Tento fakt platí i pro poskytovatele logistických a přepravních služeb. Jelikož silniční autonomní dopravní prostředky jsou prozatím otázkou budoucnosti, je stále nutná a nezbytná přítomnost profesionálních řidičů za volanty nákladních automobilů. Tato specifická skupina pracovníků denně riskuje při výkonu povolání svoje životy, prožívá nepříjemné okamžiky nervozity a stresové situace jsou u nich na denním pořádku. Je tedy nutné zaměřit se na duševní procesy a vnímání řidičů, vcítit se do samotných osob a snažit se jim porozumět. I přes fyzickou, ale především psychickou zátěž by měly logistické společnosti udržet své řidiče „zapálené“ do svého povolání. Správná stimulace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, zodpovědnost, ale i radost a lásku k řemeslu. Vedoucí pracovníci musí mnohdy individuálně rozhodnout, které principy vedení u svých podřízených budou aplikovat, protože každý pracovník je diametrálně odlišný.

Tato bakalářská práce je složena ze tří hlavních částí (kapitol). Jsou jimi: teoretická, analytická a návrhová část. V teoretické části práce je provedena rešerše týkající se problematiky tématu podložená odbornou literaturou na téma stimulace a odměňování pracovníků. Tato část je velice významná pro vymezení a definování důležitých pojmů v oblasti úzce spjaté s řešeným tématem.

Na základě pevných pilířů vystavěných na teoretické části práce dojde k postupu na část analytickou. Na samém začátku kapitoly bude krátce představena analyzovaná společnost a nastíněna situace na jejím území. V závěru této kapitoly bude provedeno dotazníkové šetření, jehož respondenty budou řidiči společnosti Šmídl s.r.o. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na hodnocení aktuálního stavu stimulačních prostředků.

V poslední části, tedy v části návrhové, budou navržena opatření v úzké vazbě na zjištěné nedostatky vyplývající z realizovaného průzkumu.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu v oblasti stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o. Na podložených informacích vystupujících z provedené analýzy budou následně navržena opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o. Navržená opatření budou vedení společnosti Šmídl s.r.o. sloužit jako podklad pro úpravu stimulačního programu profesionálních řidičů.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

V rámci teoretické části bakalářské práce je o řešené problematice (stimulace) pojednáno v širším kontextu, a to z důvodu, že problematika stimulace zaměstnanců je nedílnou součástí subdisciplíny managementu, a sice řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace.

Řízení lidských zdrojů

Dvořáková et al. (2012, s. 6) ve své knize píše, že na pojem „řízení lidských zdrojů“ se začal brát zřetel v 80. letech 20. století. Důvodem byly poměrně rozsáhlé změny v manažerském chování, zapříčiněné hospodářskou krizí vyspělých ekonomik o zhruba deset let dříve. Podnikatelské subjekty byly nuceny bojovat o holé přežití. Logickým vyústěním tedy bylo hledání nových způsobů a cest ke zvýšení racionalizace a efektivnosti. Právě v této době dochází ke změnám v personální práci a řízení společností (pro účely této bakalářské práce je pojem „společnost“ chápán ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, tj. jako „obchodní společnost“) se začíná striktně zaměřovat a orientovat na dlouhodobé časové horizonty. Trendem v řízení lidských zdrojů se nyní stává velice úzká interakce mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, který má na starost péči o lidské zdroje.

Charakteristika a definice lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 43-45) tvrdí, že pod pojem řízení lidských zdrojů spadá všechno, co je spojené se zaměstnáváním, řízením a organizováním lidí. Řízení lidských zdrojů zastřešuje činnosti přímo spojené se strategickým řízením. Jde např. o řízení lidského kapitálu, řízení znalostí a vědomostí, společenskou odpovědnost, růst celé organizace, zabezpečování lidských zdrojů (nábor, výběr a rozmístění zaměstnanců), řízení pracovního výkonu, školení, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, odměňování, ale také vztahy mezi zaměstnanci a péče o ně. V podstatě jde o komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvoji lidí uvnitř společnosti. Podle Armstronga (2015, s. 43) mají některé osoby výhrady k definici „lidské zdroje“, jelikož toto označení svádí k zacházení s lidmi jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Místo tohoto oslovení upřednostňují raději pojem „řízení lidí“, se kterým je také možné se setkat v odborné literatuře. „Lidské zdroje“ jsou však pojmem nejužívanějším, dodává.

Boxall a Purcell (2003, s. 1) definují řízení lidských zdrojů jako: *„Všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“*

„Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.“ (Bělohlávek, Košťan a Šulěř, 2001, s. 357).

Armstrong (2015, s. 55) ve své knize formou shrnutí dále napsal, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším tím, co má něco společného s řízením lidí uvnitř ucelené organizace.

Cíle a úloha lidských zdrojů

Autor Michael Armstrong (2015, s. 48) definoval cíle řízení lidských zdrojů takto:

- Podpora v dosahování strategických cílů organizace pomocí spojení kategorie lidských zdrojů a kategorie organizace jako celku.
- Neustálé rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokých výkonů.
- Dodávání (společnosti) talentované, kvalifikované a věrné lidi.
- Neustálé usilování o dobré vztahy na pracovišti a budování důvěry mezi managementem a pracovníky.
- Podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

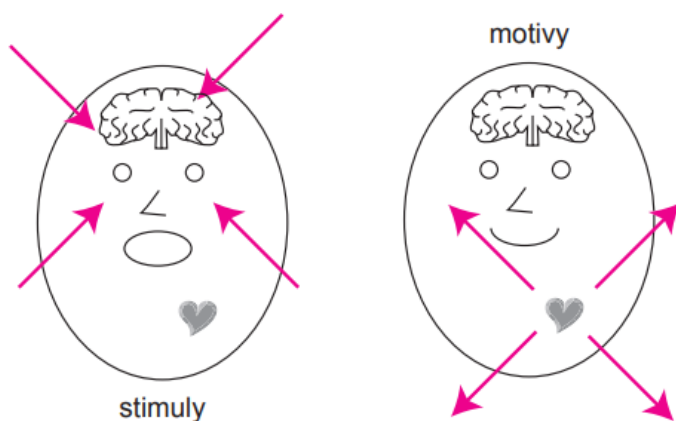
Bělohlávek, Košťan a Šulěř (2001, s. 357) uvádí, že společností s promyšleným podnikatelským záměrem a jednoznačně určeným know-how, nastavenou jasnou strategií a disponujícím dostatkem financí, se často může zdát, že se nemůže nic přihodit v cestě za úspěšnou realizací. Zprvu mohou působit nedotknutelně. Občas se však stane, že něco tak „banálního, samozřejmého a bezproblémového“ jako jsou lidé, se stanou bariérou pro slibně se rozvíjející a prosperující společnost. Nemají zájem, správně nenaplnují cíle společnosti, chybí jim dostatečná motivace. Z tohoto důvodu se mohou objevit problémy právě s lidským faktorem. Kde tedy sehnat zaměstnance, které společnost potřebuje, kvalifikované a cílevědomé pracovníky? Jedná se o běh na dlouhou trať a je nutné tuto oblast promýšlet s předstihem. Školení zaměstnanců trvá dlouho a nalézt kvalifikované odborníky není vůbec snadné. Východiskem může být věnování se lidským zdrojům hned v začátcích podnikání.

1.1 Charakterové rozdíly mezi motivací a stimulací

V první řadě je nutné definovat rozdíly této problematiky pohledy několika jednotlivých autorů. Pádným důvodem pro toto základní orientační dělení jsou názorové rozchody autorů v odborné literatuře.

Plamínek (2007, s. 14) tvrdí, že se v manažerském odvětví s pojmy motivace a stimulace nakládá velmi svévolně a není důvod to považovat za špatné. Dle jeho názoru je důležitější si uvědomit, že kladný přístup k úkolu je zaviněn jedním ze dvou důvodů. Prvním důvodem pro splnění úkolu je zisk cenných hodnot přicházejících zvenčí (např. finanční odměna). Druhým důvodem může být situace, že náležité splnění úkolu je v souladu

s vnitřním rozpoložením člověka, kterému byl úkol svěřen. Jinými slovy řečeno, úkol je tedy plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Tyto dva faktory mohou působit společně a navzájem se doplňovat a posilovat. Je-li vyvolána ochota zhotovení činnosti pod náparem vnějších stimulů, jde o stimulaci. Pokud jde o podněcování ochoty v člověku vnitřními motivy, řeč je o motivaci. V prvním případě, tedy při vzniku žádoucího chování, hlavní roli sehraává vnější situace. V případě druhém vnitřní svět motivovaného člověka, viz obrázek 1.



Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2007, s. 14)

Bedrnová a Nový (1994, s. 211) ve své knize píší, že motiv představuje vnitřní impuls nebo vnitřní pohnutku v jednání člověka, na rozdíl od stimulu, který značí vnější pobídka (incentiv), který má u člověka kladný motiv aktivovat a záporný motiv striktně utlumit. Poté dodávají: „*Znakem stimulu je změna podmínek či okolností; znakem motivu je odpověď na tuto změnu.*“ Dále píší o možnosti narazit na fakt, že se pojmy motivace a stimulace mnohdy nerozlišují. Je možné se setkat např. s formulací, že „*vedoucí motivuje své podřízené hmotnou a morální odměnou*“. Z toho logicky vyplývá, že vnější pobídka a vnitřní pohnutka splývají v jeden celek. Tato fráze by byla možná pouze v případě, pokud by mezi stimulem a motivem byl přímočarý vztah. Tak tomu však podle autorů v žádném případě není. Stimul, chápán jako vnější pobídka, je slučitelný s motivem pouze v případě, je-li v souladu s motivačním profilem a aktuálním psychickým i tělesným rozpoložením osoby, na kterou by měl působit. Pokud není tato podmínka splněna, stimul na motivaci osoby nepůsobí.

Provazník s Komárkovou (1996, s. 37) a Bedrnová, Jarošová s Novým et al. (2012, s. 227-228) od sebe také odlišují pojmy motivace, potažmo motiv a stimulace, stimul. Tyto dva pojmy spatřují jako blízké a podobné, nikoli však stejné. Je pravděpodobné, že se mnoho čtenářů již setkalo s tím, že byly obě tyto skupiny pojmů považovány za synonyma nebo

ekvivalenty. Autoři připouštějí, že ani vážení psychologové nekladou tomuto rozdělení velkou pozornost, nebo v mnoha případech alespoň striktně nedefinují jejich obsahovou část. Zároveň jsou však toho názoru, že určité rozdělení je na místě. „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ (Provazník a Komárková, 1996, s. 37). Z toho tedy vyplývá, že při stimulaci je působeno na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji jde o přičinění ze strany (jiného) člověka.

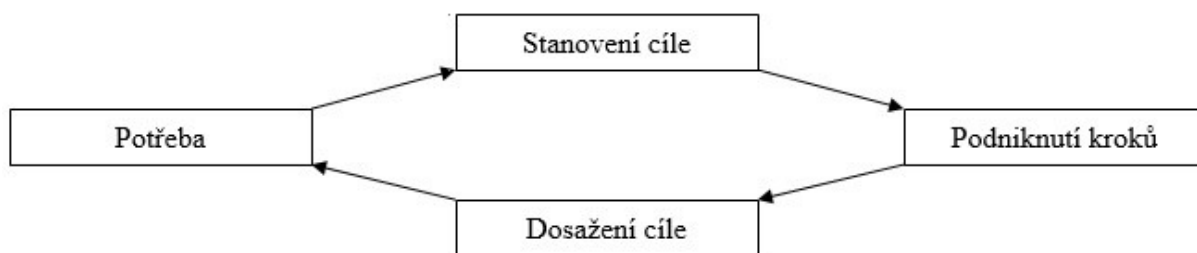
Dříve avizované rozlišování, dělení nebo naopak nedělení ovšem nelze v žádném případě považovat za chybu. Neexistuje jeden jediný a správný postup. Mezi všemi autory zabývajícími se touto problematikou jde jen o bezprostřední a svobodný názor. Někteří autoři považují slovo stimulace jako podmnožinu slova motivace při dalším rozdělení.

Například autor Štěpaník (2003, s. 94) motivaci dělí na vnitřní (vlastní motivy jednání) a vnější (stimuly – vnější podněty). Pro změnu autoři Bělohlávek (2005), Forsyth (2009) nebo Armstrong (2009) ve svých knihách vůbec nepracují se slovem stimulace jako takovým a reprezentují naprosto přesně slova a literární rešerši vymezenou a podrobně vysvětlenou výše uvedenými autory. I proto bude v následujících oddílech a pododdílech mnohdy užíváno slovo motivace na místo slova stimulace, což by mohlo být na první pohled považováno za obrovskou chybu a mezeru v teoretické části práce.

1.2 Motivace

Plamínek (2007, s. 15) tvrdí, že motivace je nositelkou velkého množství výhod. Pokud se vedoucí přímo a správně trefí do motivů, které člověk vyznává a disponuje jimi, může pracovní výkon pokračovat i bez příkonu cizích (vnějších) podnětů. Pracovník vykonává úlohu, protože jej to baví, nebo protože to považuje za významné z důvodu osobního hlediska. Na první pohled snadný proces motivace má však i svá úskalí. Nezbytná je výborná znalost člověka, kterého chceme motivovat a v neposlední řadě vytříbené teoretické vědomosti o motivaci samotné.

Armstrong (2009, s. 109) znázorňuje fungování motivace pomocí obrázku 2. Podle něj je model motivace založen na upevňování a posilování očekávání a také na teorii potřeb, o které je pojednáno v další části práce.



Obrázek 2 Model motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Definice motivace

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.“ (Hájek, 2006).

Motiv

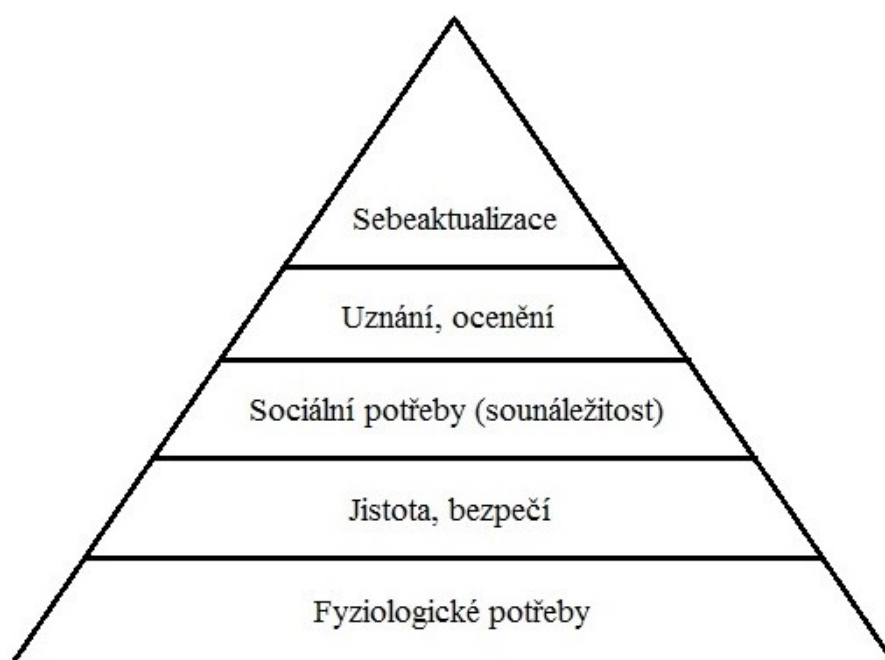
„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápan jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.“ (Bedrnová, Jarošová a Nový et al., 2012, s. 227).

Maslowova teorie potřeb

Bělohlávek, Košťan a Šulěr (2001, s. 136-137) ve svém díle píše, že Maslow utřídil lidské potřeby a pokusil se odhalit principy jejich působení. Lidé vyvíjejí aktivitu za účelem uspokojování potřeb. Maslow definoval pět skupin potřeb a seřadil je hierarchicky vzestupně do systému, známého jako „Maslowova pyramida“. Tato teorie se stala velice populární mezi 50. a 60. léty 20. století. Vedoucí pracovníci začali postupně zjišťovat, že finanční motivace není jedinou možností, jak uspokojit své podřízené, a že ostatní nefinanční varianty mohou být dokonce levnější než tradiční řešení mzdovými stimuly. Bělohlávek, Košťan a Šulěr (2001, s. 136) interpretují slova Abrahama Maslowa a píše, že potřeby jsou uspořádány hierarchicky. Pokud je uspokojena určitá úroveň potřeby, její význam klesá a rázem nastupuje úroveň další, vyšší. Aby mohlo dojít k přesunu na další potřebu, nejdříve musí být maximálně uspokojeny všechny ostatní, hierarchicky předcházející potřeby, ležící v pyramidě níže.

Bělohlávek, Košťan a Šulěř (2001, s. 136) tedy dělí potřeby podle Abrahama Maslowa takto (grafické znázornění je patrné z obrázku 3):

- **Fyziologické (základní) potřeby** – nutné pro přežití. Dostatek potravy, vody, vzduchu, odpočinku, zkrátka všeho nezbytného k zachování života.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají uchování existence i v budoucnu. Např. rodinné zázemí, pracovní místo, „střecha nad hlavou“, lékařské ošetření a zdravotní péče.
- **Potřeba sounáležitosti (sociální potřeby)** – partnerský vztah, dobré vztahy v rodině a s přáteli, dobré vztahy v pracovní skupině, pozitivní postoj a vztah k nadřízenému, celkové pozitivní pracovní klima.
- **Potřeby uznání a ocenění** – ocenění a uznání rodinou, přáteli, nadřízeným i podřízenými.
- **Sebeaktualizace** – realizace potenciálu jedince. Osobní a rodinný život, realizace zájmové a hodnotové orientace, povolání odpovídající životním cílům, pracovní pozice jako zdroj uspokojení, pracovní místo naplňující smysl života.



Obrázek 3 Systém potřeb podle Maslowa (Bělohlávek, Košťan a Šulěř, 2001, s. 136)

Autorka Pauknerová et al. (2006, s. 94) píše, že Abraham Maslow dělí základní skupiny potřeb na nedostatkové a růstové:

- **Nedostatkové** – vznikají při nedostatku něčeho, pro život naprosto nezbytného. Do této kategorie spadají potřeby fyziologické, potřeba bezpečí a jistoty, sounáležitosti, lásky a potřeba uznání a úcty.
- **Růstové** – slouží k rozvoji člověka. Jde o potřeby estetické, poznávací a potřeby seberealizace.

Štěpaník (2003, s. 97-98) tvrdí, že „pyramida“ amerického vědce ruského původu patří mezi nejznámější motivační teorie. Důležitým aspektem pro postup potřeby na vyšší úroveň je prvořadé nasycení potřeby na stupni nižším. Ne každý člověk ve svých potřebách vyšplhá až na vrchol pyramidy. Platí nepsané pravidlo, že manažer v žádném případě nevystačí se stimulací svých zaměstnanců pouze prostřednictvím peněz. Dodává, že faktor peněz je mocný, ovšem existují i jiné hodnoty, na které jsou i peníze „krátké“.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Podle Provazníka a Komárkové (1996, s. 108) a Dvořákové et al. (2012, s. 228) je Herzbergova dvoufaktorová teorie společně s teorií potřeb dalšího američana Abrahama Maslowa nejznámější a nejčastěji citovanou motivační teorií všech dob.

Bělohávek, Košťan a Šulěř (2001, s. 139) píše, že se Frederic Herzberg se svými kolegy dotazoval pracovníků, kdy se při svém pracovním výkonu cítí dobře a kdy naopak špatně. Respondenti popsali mnoho situací. Celková analýza odpovědí přinesla závěrem výčet situací, v nichž jsou lidé spokojeni, ale také situace, které v lidech vyvolávají nespokojenost. Frederic Herzberg, společně se svým týmem, na základě výzkumů zjistil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky totožného problému, ale že se jedná o dva rozdílné problémy, které spolu nesouvisí. Příčiny způsobující spokojenost jsou naprosto odlišné od těch, které působí nespokojenost. Faktory působící spokojenost nazval jako **faktory motivační** (motivátory neboli satisfaktory) a ty, které působí nespokojenost, nazval **faktory hygienickými** (udržovací faktory neboli disatisfaktory).

Koubek (2001, s. 54-55) tvrdí, že spokojenost a nespokojenost nejsou dva protiklady ale různé, nezávislé faktory. Napsal: „*Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.*“ Příklady motivátorů a hygienický faktorů jsou zobrazeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑	Přítomnost	Přítomnost	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 nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2001, s. 54)

1.3 Stimulace

„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.“ (Pauknerová et al., 2006, s. 224).

Proces stimulace také popisuje ve své knize autor Plamínek (2007, s. 15). Avizuje, že stimulace má obrovskou výhodu a je poměrně snadná. „Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly.“

Pauknerová et al. (2006, s. 224) stimulaci popisuje jako vnější působení na prožitek člověka a jeho jednání, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.

Definice 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, Jarošová, Nový et al., 2012, s. 228).

Stimul

„Stimulem je de facto jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“ (Provazník a Komárková, 1996, s. 39).

„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.“ (Provažník a Komárková, 1996, s. 168).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 228) stimul charakterizují jako jakýkoliv podnět, vyvolávající změny v lidské motivaci.

1.3.1 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky jsou druhy činností, kterými nadřízený působí na svého podřízeného. Pomocí těchto prostředků se vedoucí snaží přimět svého zaměstnance k výkonu a dát mu impuls pro efektivní plnění jemu přidělené činnosti.

Například Bělohlávek (2005, s. 42-43) uvádí, že mnoho vedoucích je přesvědčeno o tom, že jedinou motivací jsou peníze. Mzda má samozřejmě vysoký význam, ale nemusí být jediným prostředkem motivace. Některým lidem na výdělku tolik nezáleží a za značně důležité považují i jiné věci. Např. osobní klid, pohodlí nebo radost ze svých zálib a koníčků. Zná-li manažer motiv svých podřízených a správně s ním pracuje, může z této vědomosti získat jen pozitivní odezvu. Nakonec uvádí větu, která by okamžitě mohla sloužit jako motto vedoucích, kteří chtějí se svými podřízenými správně, účelně a empaticky zacházet. Stojí v ní: *„Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.“* (Bělohlávek, 2005, s. 43).

Bedrnová, Nový et al. (2007, s. 399) tvrdí, že čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snáz se nám bude dařit vybrat z mnoha stimulačních podnětů právě ty, které budou ve správnou chvíli nejúčinnější. Nakonec jedním dechem autoři dodávají, že základní a nedílnou podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je dobrá znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.

Autoři zabývající se problematikou stimulace dělí stimulační prostředky různě. Jelikož jednotliví autoři mají své osobní názory a náhledy na věc, rozdělení se opět mírně liší. Po detailním prostudování odborné literatury a pohledu na stimulační prostředky jako na celek si je však toto rozdělení velice podobné a ve finále se všechna témata prolínají. Autoři si vzájemně „mluví z duše“ a odlišnost je patrná pouze v maličkostech.

Bedrnová a Nový et al. (2007, s. 400) dělí stimulační prostředky podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- Hmotná odměna.
- Obsah práce.
- Povzbuzování – neformální hodnocení.

- Atmosféra pracovní skupiny.
- Pracovní podmínky a režim práce.
- Identifikace s prací, profesí a podnikem.
- Externí stimulační faktory.

Bělohlávek (2005, s. 42-43), jak je již dříve avizováno, nepracuje s pojmem stimulace jako takovým, ale stimulační prostředky zahrnuje jako podmnožinu motivů. Říká: „*Různé typy lidí dávají přednost různým motivům.*“ Dělí je pak následujícím způsobem:

- Peníze.
- Osobní postavení.
- Pracovní výsledky, výkon.
- Přátelství.
- Jistota.
- Odbornost.
- Samostatnost.
- Tvořivost.

Autorka Pauknerová et al. (2006, s. 225-227) udává stimulační význam těchto skutečností:

- Hmotná odměna.
- Obsah práce.
- Manažer.
- Atmosféra pracovní skupiny.
- Pracovní podmínky a režim práce.
- Další faktory.

V dalších částech literární rešerše i ve zbytku práce bude postupováno podle slov a rozdělení stimulačních prostředků dle autorky Daniely Pauknerové et al. (2006).

Hmotná odměna

Pauknerová et al. (2006, s. 225) píše, že hmotná odměna je považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Hlavním důvodem je, že slouží jako primární zdroj pro uspokojování životních potřeb a k zajištění samotné existence spokojeného života pracovníka, potažmo jeho rodiny a blízkých.

Pravidla pro odměňování zvyšující stimulační účinek ve své knize definuje Bedrnová a Nový et al. (2002, s. 291) takto:

- Velice důležitý je přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem.

- Odměna by měla přijít bezprostředně po správném dokončení úkolu, ne však předem.
- Pracovník musí mít jasnou představu o výši odměny za vynaložené úsilí.
- Nezbytností jsou předem stanovená závazná pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou.

Forsyth (2009, s. 33) píše, že uznání v kombinaci s dosaženým výkonem je vhodné patřičně ohodnotit hmatatelnou odměnou. Avizovaná hmatatelná odměna může být cokoliv od výplaty až po prémiový bonusový balíček.

„Peněžní pobídky a odměny mohou motivovat. Lidé potřebují peníze, a tedy chtějí peníze. Peníze mohou motivovat, ale nejsou jediným motivátorem.“ (Armstrong, 2009, s. 115).

Bělohlávek (2005, s. 42) spatřuje peníze jako nejvýznamnější motiv většiny lidí. Tvrdí, že lidé, kteří jsou mimořádně motivováni penězi, jsou kvůli tomuto oběživu velmi často ochotni udělat prakticky všechno. Ovšem této skutečnosti se dá mnohdy docela dobře využít. Má-li manažer k dispozici finanční prostředky, dokáže se svými zaměstnanci velmi snadno manipulovat a zacházet ve prospěch společnosti.

Pauknerová et al. (2006, s. 225) dodává, že hmotná odměna je pro člověka nejdůležitějším stimulem, díky kterému je schopen uspokojit svoje životní potřeby a touhy, zajistit postavení ve společnosti a společenské vrstvě.

Dle Bedrnové s Novým et al. (2007, s. 401) a Pauknerové et al. (2006, s. 225) se mezi další formy hmotné odměny řadí nefinanční benefity např. služební vozidlo, mobilní telefon nebo smartphone, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport a kulturu apod.

Dvořáková (2012, s. 325) definuje pojem benefity jako zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem, potažmo finanční produkty podporované státem. Jde o jakoukoliv formu příjmu z činnosti, která ovšem není mzdou za vykonanou práci.

Specifickou hmotnou nefinanční formou odměny je tzv. Cafeteria systém. Podle Pauknerové et al. (2006, s. 225) je jeho podstatou vytvoření variabilní nabídky benefitů. Pracovník si dle svých priorit, potřeb a zájmů volí ze široké škály odměn v rozsahu, který je mu spravedlivě přidělen. Hlavní výhodou tohoto přístupu je individualizace části odměňování a posléze silnější stimulační účinek.

Jak píše Dvořáková (2012, s. 326), Cafeteria systém je založen na široké paletě benefitů, přičemž každý zaměstnanec dostane určitý rozpočet disponující počtem bodů a je pouze na něm, které výhody si v rámci svého rozpočtu vybere. V podstatě tedy vzniká originální a jedinečná kombinace výhod. Tím se řeší rozdíly v preferencích zaměstnanců a v případě, že se jejich preference změní, lze balíček benefitů jednoduše přizpůsobit

a upravit. Společnosti při zavedení flexibilních systémů benefitů cílí na dva zásadní body. V prvním případě chtějí docílit spokojenosti svých zaměstnanců, v případě druhém snížit náklady na ně.

Obsah práce

Je dalším velmi důležitým prostředkem stimulujícím lidskou bytost. Pauknerová et al. (2006, s. 226) připisuje velký stimulační účinek náplni a charakteru pracovní činnosti jakožto faktorům, které jsou nutné pro správné plnění pracovního úkolu. Nejvýznamnější roli zde podle ní hrají vlastnosti typu: odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc atd. Proto je důležité stále se zlepšovat, školit a vyvíjet.

Bedrnová a Nový (2007, s. 402) říkají, že stimulační aspekt činností nemusí být u všech pracovníků nutně stejně účinný. Pochopitelně i ti zaměstnanci, kteří jsou výrazně zaměřeni na obsahovou část svojí profese a orientují se spíše na samotný smysl práce, se od sebe mohou lišit v mnoha formách. Některé činnosti je oslovují více, některé zase méně.

Manažer

Pauknerová et al. (2006, s. 226) dává poměrně velký význam osobě manažera (vedoucího), který nastoluje bezprostřední styl řízení a vedení. Uplatňuje formální a neformální, kladné i záporné pracovní hodnocení. Rozhoduje, jakým způsobem se budou řešit nevyhnutelné konflikty, jakého druhu předávání interních informací se užije a další velmi důležité úkony spojené s obory managementu a controllingu. Úroveň ochoty a loajality pracovníků vůči podniku jednoznačně závisí na osobnosti a charisma manažera. Velkou roli hraje jeho autorita, vyvíjený respekt a důvěra, kterou ke svému vedoucímu zaměstnanci mají. Předpokladem pro adekvátní chování manažera je celková sebekontrola a neustálá sebevýchova.

Atmosféra pracovní skupiny

„Sociální faktory mají silný stimulační účinek. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a výše uvedený přístup manažera významně ovlivňuje spolupráci a výkon cele pracovní skupiny.“ (Pauknerová et al., 2006, s. 226).

Bedrnová s Novým et al. (2007, s. 404) poukazují také na všechny sociální faktory, které v sobě nesou silné stimulační účinky. Je jasné, že manažer nemůže svojí skupině podřízených nařizovat nebo diktovat, jak se mají chovat. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, projevy chování a vystupování, které se tvoří a vyvíjí ruku v ruce s jejím členským obsazením a rozpoložením. Vedoucí však i přes tuto skutečnost není zcela bezmocný a může

ovlivnit dění ve skupině svým působením. Prvořadá je však jeho formální a neformální autorita nezbytně spojená s vytvořeným vztahem důvěry.

Pracovní podmínky a režim práce

Jak uvádí Pauknerová et al. (2006, s. 116), problematika pracovních podmínek je neustále řešeným tématem. Působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Zkrátka na jejich celkovou pohodu na pracovišti. Znamená to, že působí na neurofyziologickou i psychickou podstatu jedince v pracovním procesu kladným, ale samozřejmě i záporným způsobem. Tato skutečnost působí na zdravotní stav pracovníka po všech stránkách.

Podmínky prostředí na pracovišti zahrnují podle Pauknerové et al. (2006, s. 116) tyto oblasti:

- Estetické řešení pracoviště (prostorové a funkční rozložení).
- Fyzické podmínky práce.
- Optimalizace techniky a pracovních prostředků.
- Bezpečnost práce.
- Organizační podmínky.
- Zdravotně-preventivní péče o zaměstnance.
- Hygienické podmínky.
- Sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.

Negativní podmínky práce jde rozdělit vzestupně, podle míry důsledku jejich působení na člověka:

- **Nepříjemné pracovní podmínky** – nesnižují pracovní výkon, ale mohou měnit postoj zaměstnance k citění podniku.
- **Rušivé pracovní podmínky** – jejich následkem je snížení pracovního výkonu, např. nedostatečné osvětlení.
- **Škodlivé pracovní podmínky** – jejich následkem je poškození organismu, např. zranění, popálení, otrava atd. Příčinou může být oheň, hlučné prostředí, chemikálie atd.

„Pracovními podmínkami je však třeba se zabývat i v případě, že neovlivňují pracovníky nepříznivě. Jejich koncepční řešení umožňuje vytvořit takové pracovní prostředí, jímž zvýšíme pohodu pracovníků při výkonu pracovní činnosti – jejich pracovní komfort.“
(Pauknerová et al., 2006, 117).

Další faktory

Pojem „další faktory“ je zde i nadále chápán jako další stimulační prostředek.

Pauknerová et al. (2006, s. 227) píše, že společenský pohled, hodnocení a prestiž pracovní pozice úzce závisí na technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník nemůže tuto skutečnost svým chováním a stylem vedení ovlivnit. Patří-li ale mezi příznivé faktory, může je s úspěchem využívat a s jistotou se o ně opřít.

Vliv na stimulaci může mít i image podniku, aktuálně nastolená politická situace, ekonomická situace a celkové dění ve světě nebo úroveň rodinných vztahů.

„Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkávání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, jsou vybočením z rutiny, znamenají možnost se sejit a hovořit se spolupracovníky i s vedením firmy na neformální úrovni, navázat bližší vztahy.“ (Pauknerová et al., 2006, s. 227).

1.3.2 Stimulace pracovních skupin

Definici pracovní skupiny pomocí psychologických termínů ve své knize publikovali Cejthamr a Dědina (2010, s. 151). Její znění je následující: *„Jakékoliv množství lidí, kteří: na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého, vnímají se jako skupina.“*

Provazník a Komárková (2004, s. 107) vysvětlují zásady působení vedoucího na skupinu zaměstnanců a uvádějí je v těchto důležitých bodech:

- Postupy a cíle skupiny jsou srozumitelné a naprosto jasné všem členům.
- Vztahy ve skupině jsou harmonické a bez intrik.
- Důležité je spravedlivé jednání se členy skupiny.
- Rozvíjející se problém je nutné okamžitě vyřešit.
- Je podporováno kooperativní chování.
- Odpovědnost za jednotlivé konkrétní úkoly je spravedlivě a adresně rozdělena členům skupiny.
- Skupina má právo svobodného rozhodování v interních záležitostech.
- Skupina včas obdrží zpětnou vazbu a samozřejmě totéž se očekává i od skupiny.

Podle Pauknerové et al. (2006, s. 228) mezi sebou zaměstnanci neustále porovnávají své výkony dosažené v pracovním prostředí. Důležité je věnovat pozornost teambuildingovým akcím a neustálému posilování soudržnosti skupiny. Podněcovat mezi členy skupiny týmového ducha, přátelství, podporu, společné řešení problémů a členění novým výzvám. Vhodné jsou neformální akce uspořádané společností. Může jít o večírky nebo sportovní události. Ovšem do účasti na podobných akcích nesmí vedoucí své podřízené nikdy

nutit. Soutěživost vně pracovní skupiny může po nějakém čase opadnout a působit naopak demotivačně. Řešením tohoto úpadku může být vyvolání soutěživosti meziskupinové, která posílí soudržnost členů a vyvolá rivalitu mezi skupinami. Tu ovšem musí vedoucí velice pozorně hlídat, aby se časem nepřetransformovala do nenávisti.

K prostředí stimulujícím prvkům může vedoucí využít i další prostředky. Pauknerová et al. (2006, s. 228) do nich řadí:

- Stanovení cíle skupiny.
- Spravedlivý a rovnoprávný vztah se všemi členy skupiny.
- Skupinové podílení se na rozhodnutích, skupiny týkajících se.

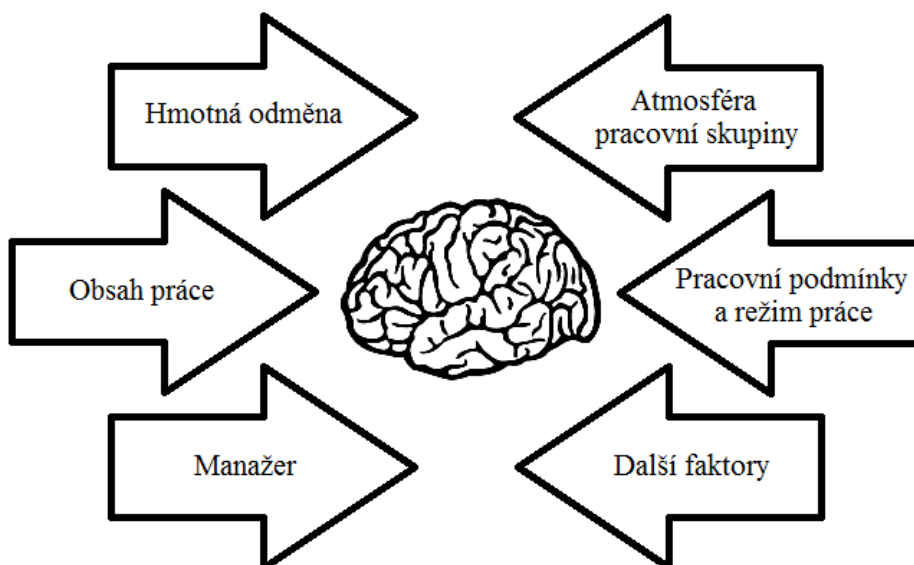
Autoři Provazník s Komárkovou (2004, s. 108) uvádějí tyto skupinové fenomény a podotýkají, že jejich poznání je velice důležité. Dobrý manažer by měl znát:

- Jakou roli sehrává každý jedinec ve skupině.
- Který člen je neformální vůdčí osobností a jakým způsobem ovlivňuje skupinu.
- Jak je nastavena hierarchie skupiny.
- Jaké procesy probíhají ve skupině a jakým způsobem se skupina mění.
- Úroveň soudržnosti skupiny.
- Skupinou vytvořená pravidla a normy chování.
- Reakci skupiny na porušení pravidel a skupinové sankce za toto porušení.

1.4 Teoretický koncept práce

Na základě provedené literární rešerše byl pro další potřeby bakalářské práce vybrán teoretický koncept dle autorky Daniely Pauknerové et al. (2006), a to z důvodu, že charakteristika stimulace zaměstnanců v jejím pojetí z velké části odpovídá průřezově charakteristice stimulace zaměstnanců z pohledu jiných autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Podle rozdělení stimulačních prostředků autorky Pauknerové et al. (2006), bude následně sestaven i dotazník za účelem dotazníkového šetření. Dotazník bude předložen profesionálním řidičům ve společnosti Šmídl s.r.o. s prosbou o jeho vyplnění. Po sběru dat bude následovat jejich vyhodnocení s cílem zaměřit se na zlepšení těch oblastí, které byly ze strany řidičů hodnoceny záporně.

Pro přehlednost je přiložen obrázek 4, znázorňující rozdělení stimulačních prostředků podle Pauknerové et al. (2006).



Obrázek 4 Stimulační prostředky (Pauknerová et al., 2006, s. 225), vlastní zpracování autora

1.5 Shrnutí teoretické části práce

Stimulační prostředky jsou v dnešní době nedílnou součástí každé prosperující společnosti, která pro svůj chod a fungování využívá lidské zdroje. Toto pravidlo platí zvláště u povolání, jakým je „profesionální řidič“. Práce řidiče je nesmírně náročná jak po fyzické, tak i psychické stránce. Tito lidé tráví každý týden desítky hodin za volantem svého vozidla. Vnitřní motivace po delší době opadne, a právě v tuto chvíli by měla být nahrazena přesně mířenou vnější stimulací. Stereotypní rutina musí být vykoupena odpovídajícími stimuly, které si řidiči bezesporu zaslouží.

Z tohoto důvodu společnosti využívají nejen stimulaci pomocí finančních prostředků, ale také široké portfolio dalších odměn a výhod. Stimulační prostředky existují nejrozmanitějších druhů a forem, a záleží jen na společnosti a jejím vedení, pro které z nich se rozhodne a jakým způsobem je bude aplikovat. Nesmírně důležité je, aby společnost vzala v potaz finanční zátěž, která tímto vznikne, ale v neposlední řadě také aktuální trendy a povahu svých zaměstnanců. Pakliže se toto vše společnosti povede dokonale skloubit, dostane se jí znatelného náskoku a konkurenční výhody oproti jiným společnostem, zejména v oblasti udržitelnosti zaměstnanců.

2 ANALÝZA STIMULACE PROFESIONÁLNÍCH ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI ŠMÍDL S.R.O.

Obsahem této kapitoly je v první řadě představení a charakteristika společnosti Šmídl s.r.o. Dále zde bude prezentována analýza stimulačních prostředků, které společnost využívá a aplikuje na své zaměstnance na pracovní pozici řidič. Hlavním bodem kapitoly je vyhodnocení současného stavu pomocí dotazníkového šetření, jenž je nedílnou součástí analytické části práce.

2.1 Představení společnosti Šmídl s.r.o.

Společnost Šmídl s.r.o. je předním českým poskytovatelem dopravních a logistických služeb u nás ale i v zahraničí. Dle webových stránek společnosti (©2018a) byla společnost Šmídl s.r.o. založena jako rodinná firma 14. 6. 1990 panem Vladimírem Šmídlem. Na českém trhu působí již bezmála 30 let a 14. 6. 2020 oslaví velice významné kulaté jubileum mezi špičkou v tomto oboru. Jedná se o společnost s ručením omezeným, s hlavním sídlem v Žamberku, logistickým centrem ve Vysokém Mýtě, ale také několika dalšími pobočkami po celé České republice. V roce 2014 společnost Šmídl s.r.o. přešla na holdingové uspořádání. Logo společnosti je vyobrazeno na obrázku 5.



Obrázek 5 Logo společnosti (Šmídl, 2020)

Společnost Šmídl s.r.o. je podle webových stránek (©2018b) rozdělena na dvě divize. Jsou jimi **24/7 Transport** a **Industrial Logistics**. Divize 24/7 Transport se zabývá přepravními službami typu: přeprava kompletních zásilek (FTL), přeprava Just in time (JIT), dokládka kusových zásilek (LTL), sledování pohybu zásilek nebo přeprava nebezpečného zboží (ADR). Divize Industrial Logistics nabízí například skladování, celní služby, balení a etiketování, cross-docking, distribuci zboží a celé portfolio dalších přepravních služeb.

Zkrátka optimalizaci celého procesu. Společnost Šmídl s.r.o. se může pyšnit realizací více než 15 000 přeprav ročně.

Šmídl s.r.o. v současné době zaměstnává přes 450 pracovníků a disponuje skoro třístovkou nákladních vozidel značky Iveco, Scania, Mercedes Benz, Man, DAF ale i vozidly dodávkového typu. Průměrné staří vozidel činí zhruba dva roky.

Počet samotných zaměstnanců v pracovním poměru na pozici řidič již několik let kolísá okolo počtu 350. Většina řidičů je Čechů, ale společnost zaměstnává i několik jedinců národnosti ukrajinské. Průměrná doba řidiče zaměstnaného ve společnosti Šmídl s.r.o. jsou čtyři roky a nejdéle sloužící muž za volantem nákladního vozidla setrvává pod brandem již dlouhých 26 let.

2.2 Stimulační prostředky společnosti Šmídl s.r.o.

I ve společnosti Šmídl s.r.o. jsou zaměstnanci podporováni nejrůznějšími prostředky stimulace. Stimulační prostředky ve společnosti plně odrážejí, a reprezentují slova autorů, o kterých je pojednáno dříve, v teoretické části práce. Jak je již avizováno, zejména jde pak o slova autorky Daniely Pauknerové et al. (2006). Informace o aktuálním stavu a aplikaci stimulačních prostředků ve společnosti byly zjišťovány pomocí e-mailové komunikace trvající několik měsíců s personálním oddělením společnosti Šmídl s.r.o., blíže pak s dámami Markétou Smisitelovou a Lucií Rejmanovou, a po sjednané osobní schůzce hloubkovým rozhovorem s ředitelem dopravy společnosti Šmídl s.r.o., panem Jurajem Hargašem, dne 15. 1. 2020.

Výsledky aktuálního stavu nejsou zpracovány formou přímé citace, ale formou parafráze.

2.2.1 Hmotná odměna

Jak je již avizováno v teoretickém pododdíle 1.3.1, hmotná odměna může nabírat buď finanční nebo nefinanční podoby. Jinak tomu není ani ve společnosti Šmídl s.r.o.

Po finanční stránce společnost Šmídl s.r.o. stimuluje své řidiče formou mzdy (základní, pevná složka), kdy je nastavena pevná taxa za najeté kilometry a výše mzdy odstupňována podle délky praxe. Řidiči dále obdrží svůj honorář jako prémie za „bezeškodní“ průběh svěřených úkolů, za to, že nejsou nemocní nebo za ekonomickou jízdu a citlivé chování k vozidlu.

Smysluplné chování k vozidlu a styl jízdy je v dnešní „cyber době“ zaznamenáván pomocí „chytrých technologií“. Snímače jsou zabudovány přímo v motorovém prostoru, např. v řídicí jednotce vozidla. Po vyhodnocení je řidič zařazen do jedné ze čtyř kategorií. Do první

kategorie spadají špičkoví řidiči, kterým opravdu záleží na šetření pohonných hmot, opotřebení vozidla, ale i na životním prostředí. V praxi to pak znamená, že tito řidiči obdrží 14% prémii k hrubé mzdě. O trochu horší, druhá kategorie, dostane 11% prémii k hrubé mzdě. Třetí kategorie 9% prémii k hrubé mzdě. Kategorie čtvrtá, jako úplně nejhorší, neobdrží nic, a naopak nad ní visí varovně zdvižený prst. Nepísaným pravidlem ve společnosti je fakt, že spolehlivým řidičům, kteří vykazují své počínání vynikajícím způsobem, je přiděleno pro práci nejlepší a nejnovější vozidlo.

Dále řidiči mohou získat prémie za odpracované navazující víkendové služby. První víkend 500 Kč, druhý víkend v řadě 1 000 Kč, třetí víkend v řadě 1 500 Kč atd. Poslední možností, jak si řidič může „přilepšit“, je poskytnutí pomocné ruky kolegovi při vykládce nebo dokládce vozidla.

Do nefinanční odměny společnost zahrnuje mnoho druhů moderních benefitů. Šmídl s.r.o. v tomto odvětví nabízí např. výhodný mobilní tarif pro řidiče i jeho rodinu u operátora Vodafone, možnost využít slevu na nákup vozidla značky Škoda Auto, příspěvek na penzijní připojištění nebo náborový příspěvek pro zaměstnance, jenž přivede dalšího potenciálního kolegu. Dalším oblíbeným benefitem je akce nesoucí jméno FREEDAYS. Pro zaměstnance to znamená, že může čerpat dva dny pracovního volna k dovolené navíc v daném kalendářním roce s náhradou mzdy ve výši 100 %.

I na půdě společnosti Šmídl s.r.o. funguje CAFETERIA systém. Každý nový zaměstnanec se po třech měsících zapojí do BENEFIT PLUS klubu a bude zařazen do sběru bodů např. za významná jubilea (dlouholetý pracovní poměr, odměna při životních událostech, jako je svatba, narození potomka, odchod do důchodu nebo odměna za dárcovství krve), příkladné chování a vystupování. Nasbírané body potom může využít při výběru benefit programu. V neposlední řadě společnost poskytuje příspěvek na stravování a pořádá již tradiční „snídaňové pondělí“, konající se na personálním oddělení každý poslední týden v měsíci.

Společnost svým zaměstnancům také pravidelně poskytuje nový pracovní oděv.

2.2.2 Obsah práce

Společnost Šmídl s.r.o. se pokouší vytvářet pro své řidiče pestré a rozmanité prostředí i obsahovou část práce. Usiluje, aby nedocházelo ke stereotypu, a tak dispečeri své řidiče posílají neustále na jiná místa a s jiným druhem zboží. Pokud to jde a domluva mezi řidičem a dispečinkem nenaznačí jinak, spolupracovníci si velmi často vycházejí navzájem vstříc.

Řidiči se časem mohou vypracovat do role „firemního trenéra“, který má na starost školení stávajících řidičů v oblasti spotřeby pohonných hmot a stylu jízdy. Dále školí adepty bez praxe a objasňují problematiku profesionálního řidiče po teoretické i praktické stránce.

2.2.3 Manažer

Osoba manažera jde ruku v ruce s přímými požadavky na řidiče a jeho odměnou. Rozhoduje, zda má řidič nárok na odměny charakterizované v pododdíle 2.2.1, kontroluje pracovní plnění svých zaměstnanců a na popud dispečera řeší případné problémy a nedostatky. Dohlíží na synergický efekt mezi řidičem a dispečerem. Své podřízené informuje prostřednictvím internetového portálu.

2.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Řidiči společnosti Šmídl s.r.o. většinu času svého pracovního vytížení tráví sami na silnici za volantem svého vozu. Do fyzického kontaktu s lidmi „z masa a kostí“ přicházejí zjednodušeně řečeno většinou až na půdě společnosti.

Často se tedy vyskytuje spíše opačný problém, než jsou neshody na pracovišti. Musí se mnohdy popasovat s dlouhodobou samotou a tichem. Společnost toto psychologické téma řeší a rozvíjí formou množství kulturních akcí, zmíněných v pododdíle 2.2.6.

2.2.5 Pracovní podmínky a režim práce

Ve společnosti Šmídl s.r.o. činí průměrné stáří vozidel dva roky. Dochází tedy k neustálému obnovování vozového parku a té nejvyšší modernizaci. Řidiči svým přístupem a chováním k předešlému vozidlu mohou usilovat o novější a modernější vůz. Noví zaměstnanci na pozici řidič však nikdy neobdrží nejnovější a nejkvalitnější vozidlo. Důvodem je nízká doba praxe a zatím nevyzkoušené dovednosti a spolehlivost. Pakliže se řidič projeví v tom nejlepším světle a pokročí ve své kariéře, může dosáhnout na jedny z nejlepších kusů vozidel ve vozovém parku společnosti. Také mu budou dispečinkem přidělovány lukrativnější pracovní úlohy. Např. poveze dražší a luxusnější zboží v podobě nákladu na nejzajímavější místa Evropy.

Společnost Šmídl s.r.o. si řidiče rozdělila do několika kategorií podle jejich pracovního vytížení. **Řidiči mezinárodní kamionové dopravy (MKD)** jezdí formou export/import a pravidelně se vracejí domů. Jejich pracovní doba tedy znamená jeden víkend doma a jeden víkend na cestách. Podívají se do nejrůznějších zemí Evropy. Především pak do Itálie, Francie, Německa, Skandinávie, zemí Beneluxu (Belgie, Lucembursko a Nizozemsko), Španělska nebo Anglie. Dále společnost zaměstnává **řidiče pro kolony podle států**, kteří

odvezou náklad do cílové destinace a zde předají náklad i s vozidlem řidiči jinému. Následně se nechají odvézt domů firemním vozidlem. Jsou zde k dispozici i řidiči vnitrostátní nebo tzv. **řidiči „střídači“**, kteří jsou připraveni vypomocet všem pobočkám společnosti dle pokynů dispečera. Střídají jiné řidiče během dovolené nebo nemoci. Mají nejvyšší mzdu, ale jejich nevýhodou je neustálé střídání vozidel. Do tohoto „kolotoče“ navíc pracují formou víkend doma/víkend venku. V neposlední řadě jsou zde **řidiči z divize logistiky**. Ti vyjíždějí pouze z pobočky Vysoké Mýto a každý den se vracejí domů (ráno odjezd a večer příjezd). Občasně pracují v noci. Do divize logistiky jsou také řazeny tzv. „dvouposádky“. Jezdí delší trasy, např. Polsko. Ale pravidelně se střídají za volantem dle evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR) a vracejí se domů. Nepracují víkendy.

2.2.6 Další faktory

Mezi další stimulační prostředky společnosti patří mnoho druhů společenských akcí. Jsou jimi každoroční večírky v období Vánoc, na kterých se zaměstnanci setkávají nejenom s kolegy, ale i se svými nadřízenými a mají možnost prohodit pár slov na neformální úrovni. Další společností organizovanou akcí je „Šmídlování“. Jedná se o událost odehrávající se na půdě logistického centra ve Vysokém Mýtě pro zaměstnance a rodinné příslušníky se soutěžení a občerstvením.

Také společnost organizuje množství samostatných soutěžních disciplín. Např. „Rallye Šmídl“ (orientační závod automobilů), otevřená i pro veřejnost s doprovodným programem. Dalším zajímavým kláním jsou závody „Dračích lodí“. Zaměstnanci společnosti sestaví týmy a potom se účastní závodů v této disciplíně na pastvinské přehradě proti jiným společnostem. Soutěž „Řidič roku“, vyhodnocena podle bodů obdržných za ekonomickou jízdu, chování k vozidlu, synergickou práci s dispečinkem, poctivost a pracovní činnost bez nehod.

Pro nové zájemce o práci řidiče nákladního vozidla jsou pořádány „Dny otevřených volantů“. Řidiči vlastníci řidičské oprávnění pouze pro řízení osobního vozidla (skupiny „B“) mohou usednout za volant vozidla nákladního a vyzkoušet si práci profesionálního řidiče.

Společnost Šmídl s.r.o. nezůstává pozadu a angažuje se i v charitativních projektech. Prvním projektem je akce „Vánoční kamion“, kdy vybrané instituce obdrží spousty dáreků od společnosti Šmídl s.r.o. Druhým projektem je „Umění podpory“, kdy zaměstnanci mohou sami navrhnout, kterou charitativní akci by měla společnost podpořit. Komise rozhodne, kterou akci schválí a komu se případně poskytne finanční podpora.

2.3 Průzkum stimulačních prostředků společnosti Šmídl s.r.o.

V časovém intervalu od 24. ledna do 11. března roku 2020 byl ve společnosti Šmídl s.r.o. realizován průzkum formou dotazníkového šetření. Průzkum se striktně zabýval stimulačními prostředky, kterými společnost Šmídl s.r.o. stimuluje své řidiče. Cílem tedy bylo zjistit, zda jsou respondenti (řidiči) spokojeni s aktuálním stavem stimulačních prostředků, které společnost Šmídl s.r.o. využívá.

2.3.1 Metodologie realizovaného průzkumu

Na základě stanovení cíle průzkumu a rozdělení stimulačních prostředků dle autorky Pauknerové et al. (2006) byly formulovány jednotlivé otázky dotazníku (viz příloha A).

Po sestavení dotazníkových otázek přišel na řadu velmi důležitý krok, a tím byl výběr techniky sběru dat. Pro tento konkrétní průzkum byla za adekvátní zvolena technika sběru dat ve formě již dříve zmíněného dotazníkového šetření. Blíže šlo o dotazníkové šetření ve fyzické (papírové) podobě. Po požádání a vstřícné domluvě s personálním oddělením společnosti nebyl absolutně žádný problém využít tohoto místa a zanechat zde vypracované dotazníky z důvodu, že řidiči hojně navštěvují personální oddělení za účelem řešení formálních záležitostí nebo z důvodu události „svačínového pondělí“ konajícího se každý poslední týden v měsíci.

Strukturovaný dotazník (viz příloha A) byl sestaven z 11 otázek. Osm jich bylo uzavřených a tři polouzavřené. Otázky byly řazeny postupně tak, aby plně odrážely rozdělení stimulačních prostředků autorky Pauknerové et al. (2006). Prvních osm otázek se tedy zásadně týkalo jednotlivých stimulačních prostředků společnosti. Následovaly tři otázky klasifikačního typu. V přiloženém dotazníku je tedy užito otázek subjektivních pocitů s numerickou a slovní hodnotící stupnicí a otázek faktických.

Od samotného skládání otázek až po grafickou realizaci dotazníku byly úpravy neustále sledovány, zdokonalovány a konzultovány s kompetentními osobami jak ze strany managementu společnosti Šmídl s.r.o., tak i ze strany vedoucího práce. Před samotným spuštěním dotazníkového šetření došlo k finálním úpravám a kontrole obsahové části práce, struktury i správné formulace otázek. V úplném závěru došlo k pilotnímu testování.

Výběrový soubor

Jelikož jsou řidiči společnosti Šmídl s.r.o. neustále zaneprázdněni svojí prací, mnohdy jsou na cestách i několik týdnů a když se po dlouhé době vracejí domů, ihned spěchají za svými rodinami nebo osobním vyžitím, nebylo vůbec snadné získat kýžené odpovědi. Bylo tedy nutno přistoupit k tzv. záměrnému výběru. Blíže pak šlo o **výběr na základě**

dostupnosti. Zkoumání byli tedy podrobeni respondenti splňující pro reprezentativnost jediné kritérium. Tím byl požadavek, že musí jít o zaměstnance společnosti Šmídl s.r.o., pracující na pozici řidič.

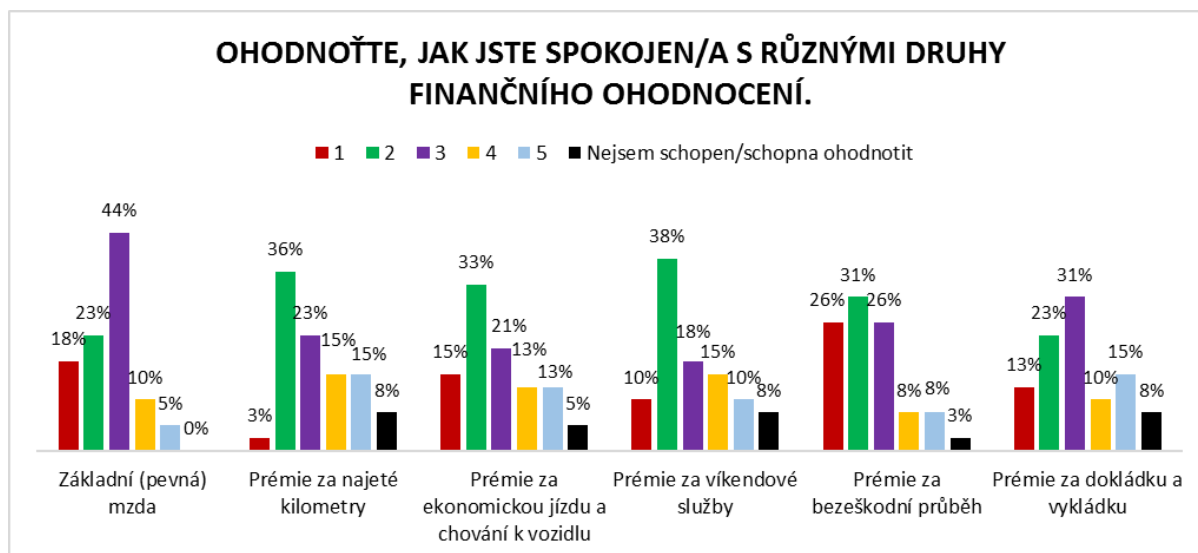
Sběr dat

Sběr dat probíhal 48 dní. Po uplynutí lhůty, kdy byl dotazník v aktivním procesu a k dispozici, byla provedena analýza nasbíraných odpovědí. Celkem bylo nasbíráno 39 odpovědí a všechny dotazníky byly vyplněny správně. Byly tedy schváleny za způsobilé pro výzkumné užití. Okamžitě po vyzvání k vyplnění dotazníku oznámilo 15 dalších respondentů, že nemají zájem, odmítají odpovídat a dotazník nevyplní. Nutno podotknout, že svoji roli při sběru dat sehrál i fakt nastupující pandemie a postupně se šířící nemoci COVID-19. I společnost Šmídl s.r.o. již v této době byla nucena podniknout první kroky pro ochranná opatření.

2.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Jelikož byl dotazník předložen pouze řidičům pracujícím ve společnosti Šmídl s.r.o., nebylo nutné užití jakýchkoliv filtračních otázek. Mohlo tedy být okamžitě přistoupeno k jádru věci.

První polootevřená otázka se týkala hodnocení stimulů prostřednictvím finančních prostředků za jednotlivé druhy pracovních činností a úkonů. V této otázce mohli respondenti hodnotit veškeré varianty finančního ohodnocení, na které mohou ve společnosti dosáhnout na numerické pětistupňové škále od jedné po pět, kdy jedna byla nejlepší a pět nejhorší. Jako šestá, dodatečná odpověď, kterou bylo možno udělit, byla slovní formulace „nejsem schopen/schopna ohodnotit“. Procentuální hodnocení respondentů zobrazuje obrázek 6.

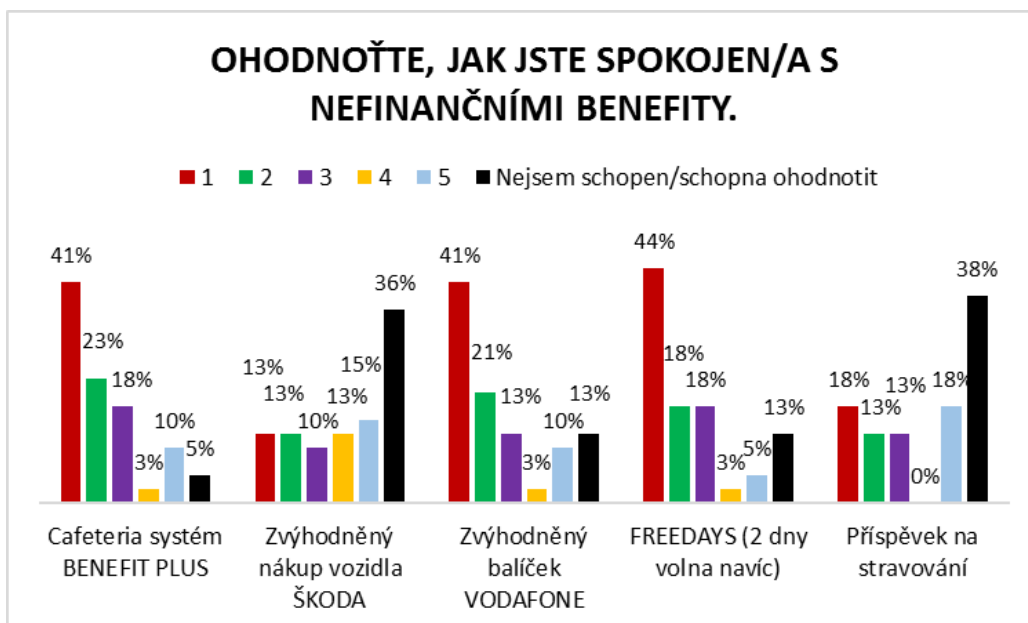


Obrázek 6 Finanční ohodnocení (autor)

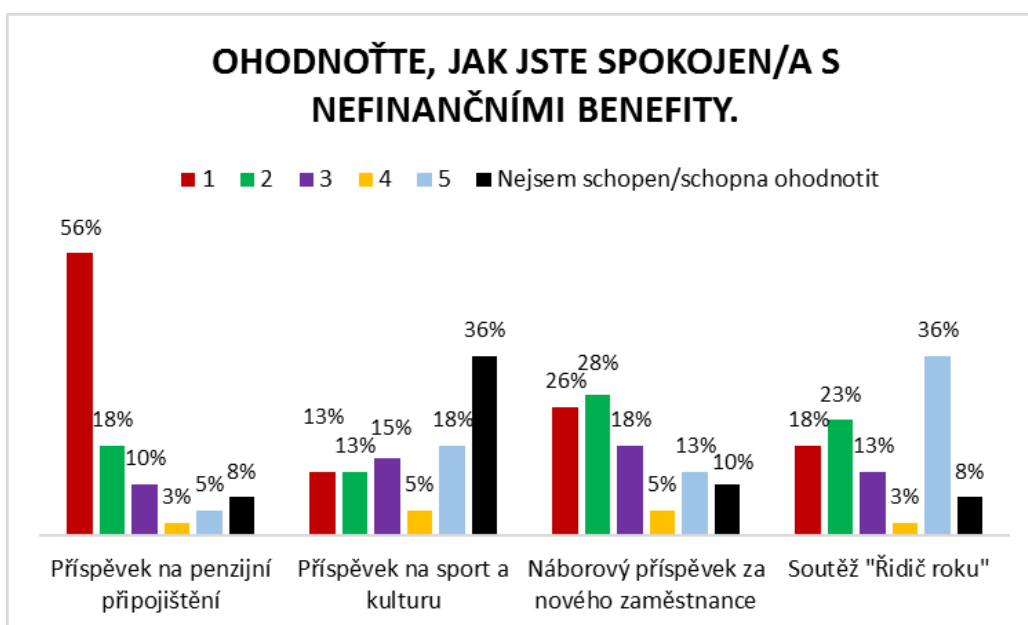
Respondenti mohli do zvláštní kolonky dále doplnit, které hodnocení mimo předepsaných oceňují. Jelikož šlo o nepovinná doplnění, objevily se tu pouze tři odpovědi nad rámec, ve kterých byly uvedeny následující informace:

- Za spolehlivost hodnocenou objektivně podle dispečerů.
- Roční odměna.
- Nesmysl je hodnotit řidiče za styl jízdy a rychlost.

Druhá otázka se týkala naopak nefinančních benefitů a jejich hodnocení. Respondenti znovu mohli hodnotit na numerické pětistupňové škále (od jedné po pět, kdy jedna bylo nejvyšší možné hodnocení a pět nejnižší možné hodnocení) s dodatkovou odpovědí „nejsem schopen/schopna ohodnotit“, jako v otázce předešlé. Též šlo o polootevřenou otázku. Z důvodu zvýšení přehlednosti byl graf rozdělen do dvou obrázků. Hodnocení respondentů tedy znázorňuje obrázek 7 a 8.



Obrázek 7 Nefinanční ohodnocení (autor)



Obrázek 8 Nefinanční ohodnocení (autor)

Z obrázku 7 a 8 je na první pohled patrné, že respondenti často využívali ke své odpovědi možnost „nejsem schopen/schopna ohodnotit“. Příčinou tohoto počínání může být nedostatečná informovanost o těchto prostředcích nebo nezkušenost s nimi.

Respondenti opět mohli sami dopsat ten benefit, který v nabídce postrádají. Šlo také o nepovinné doplnění. Vyskytly se zde tyto odpovědi:

- Sleva pohonných hmot.
- 13. a 14. plat.

- Více oficiální dovolené.
- 25 dnů oficiální dovolené.

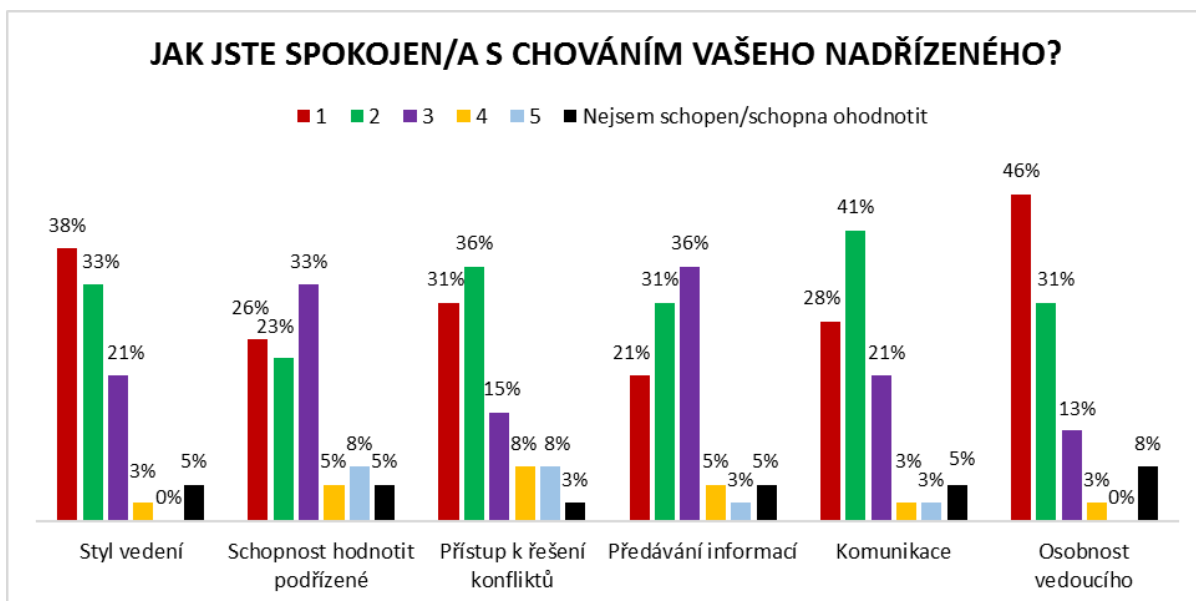
Třetí, uzavřená otázka se týkala spokojenosti s celkovým obsahem a náplní práce řidičů. Respondenti hodnotili toto kritérium na slovní čtyřstupňové hodnotící stupnici. Čtyřstupňová stupnice byla zvolena z toho důvodu, aby respondenti byli nuceni přiklonit se buď na jednu, nebo naopak na druhou stranu. Odpovědi respondentů jsou znázorněny na obrázku 9.



Obrázek 9 Obsah a náplň práce (autor)

Z 39 respondentů odpovědělo 9 (23 %), že jsou zcela spokojeni s celkovým obsahem a náplní práce, 25 (64 %), že jsou spíše spokojeni, 4 (10 %), že jsou spíše nespokojeni a pouze 1 (3 %) respondent zaznamenal, že je zcela nespokojen s celkovým obsahem a náplní své práce.

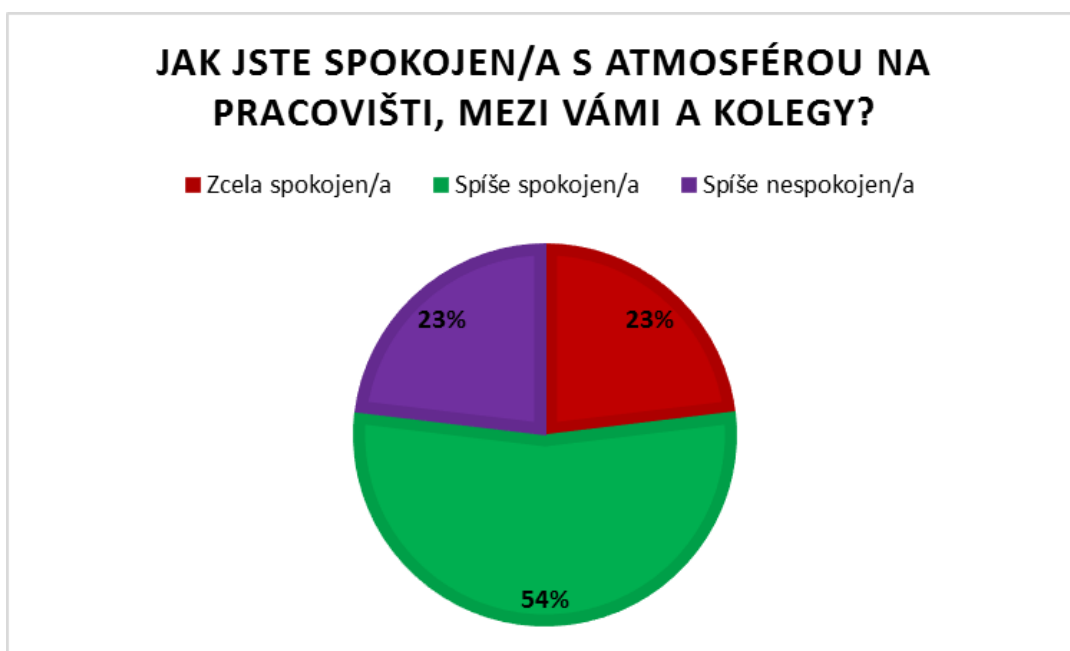
Čtvrtá otázka byla opět hodnotícího rázu. Respondenti měli k dispozici znovu pětistupňovou numerickou škálu s šestou doplňkovou odpovědí „nejsem schopen/schopna ohodnotit“. Šlo o uzavřenou otázku týkající se chování nadřízeného vůči svým podřízeným (nyní respondentům). Zaznamenané odpovědi jsou evidentní z grafického znázornění na obrázku 10.



Obrázek 10 Chování nadřízeného (autor)

Dle grafu je patrné, že nadpoloviční většina respondentů tento stimulační prostředek hodnotila velice kladně, a tedy osoba manažera podle jejich názoru odvádí svoji práci dobře.

Pátá, uzavřená otázka byla podána s čtyřstupňovým možným ohodnocením. Týkala se spokojenosti. Nyní spokojenosti respondentů s atmosférou na pracovišti, mezi nimi a ostatními kolegy. Respondenti byli opět nuceni přiklonit se ke kladu nebo záporu. Spokojenost respondentů s tímto druhem stimulačního prostředku zobrazuje obrázek 11.



Obrázek 11 Atmosféra na pracovišti (autor)

Z počtu 39 respondentů jich 9 (23 %) odpovědělo, že jsou zcela spokojeni s atmosférou na pracovišti mezi nimi a kolegy, 21 (54 %) respondentů je spíše spokojeno a 9 (23 %) spíše nespokojeno s atmosférou na pracovišti. Možnost „zcela nespokojen/a“ nevybral nikdo.

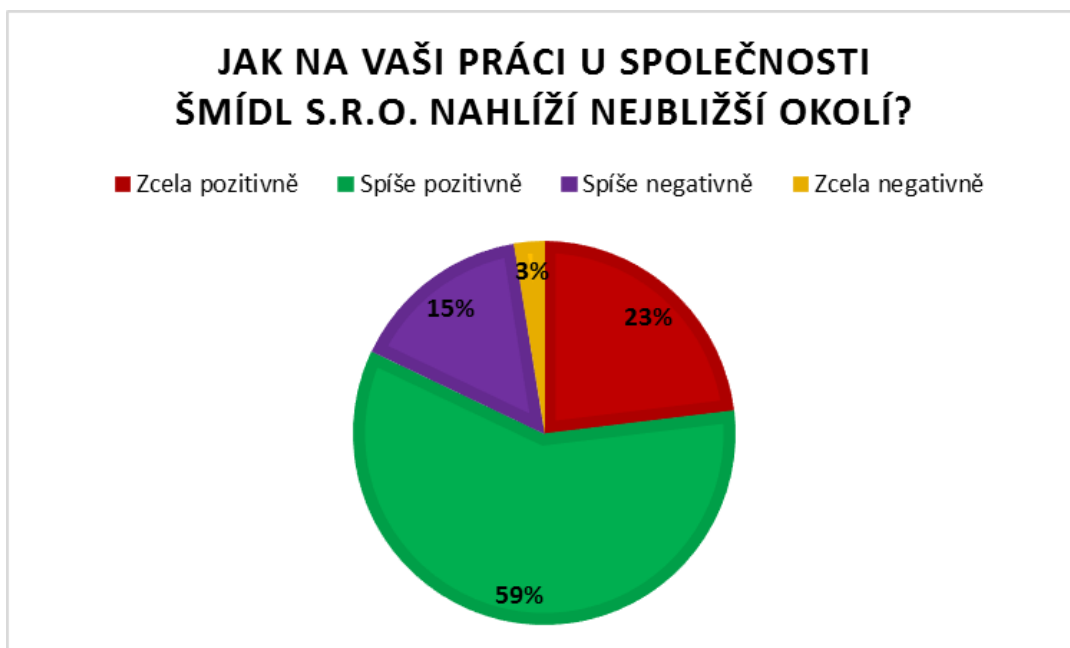
Šestá otázka byla také uzavřená. Disponovala čtyřstupňovým hodnocením v režimu spokojenosti a týkala se pracovních podmínek ve společnosti Šmídl s.r.o. Výsledky odpovědí jsou zobrazeny na obrázku 12.



Obrázek 12 Pracovní podmínky (autor)

Tato otázka opět ve finále dopadla kladně. Z 39 respondentů jich bylo 10 (26 %) zcela spokojených, 25 (64 %) spíše spokojených a pouze 4 (10 %) spíše nespokojeni. Možnost „zcela nespokojen/a“ ne zvolil jediný odpovídající respondent.

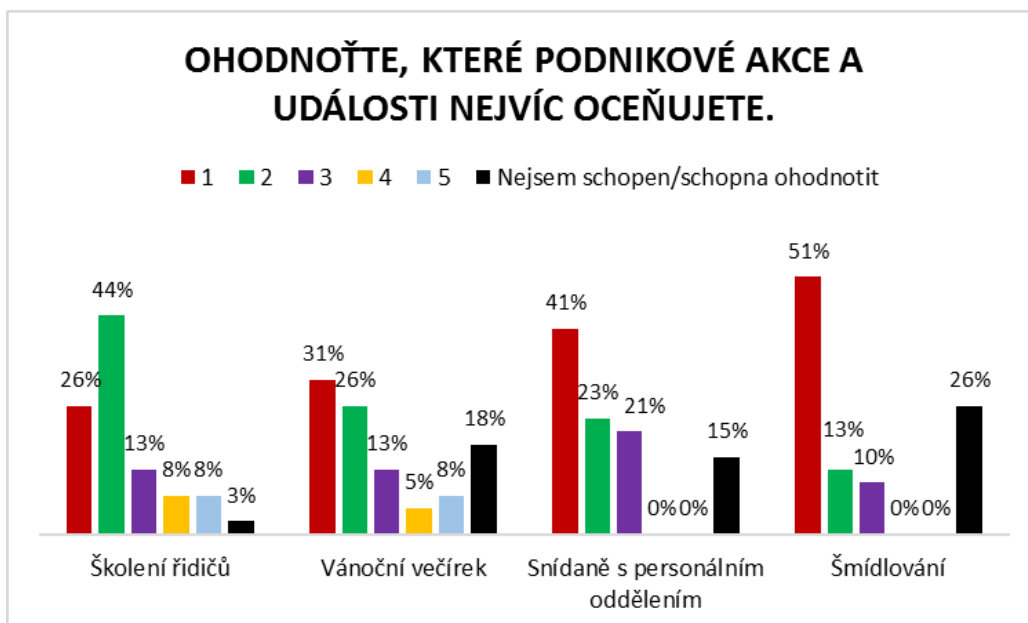
Sedmá, uzavřená otázka zjišťovala, jak nejbližší okolí respondentů nahlíží na jejich práci ve společnosti Šmídl s.r.o. Tato otázka měla opět slovní čtyřstupňovou hodnotící škálu. Výsledek průzkumu je vyobrazen na obrázku 13.



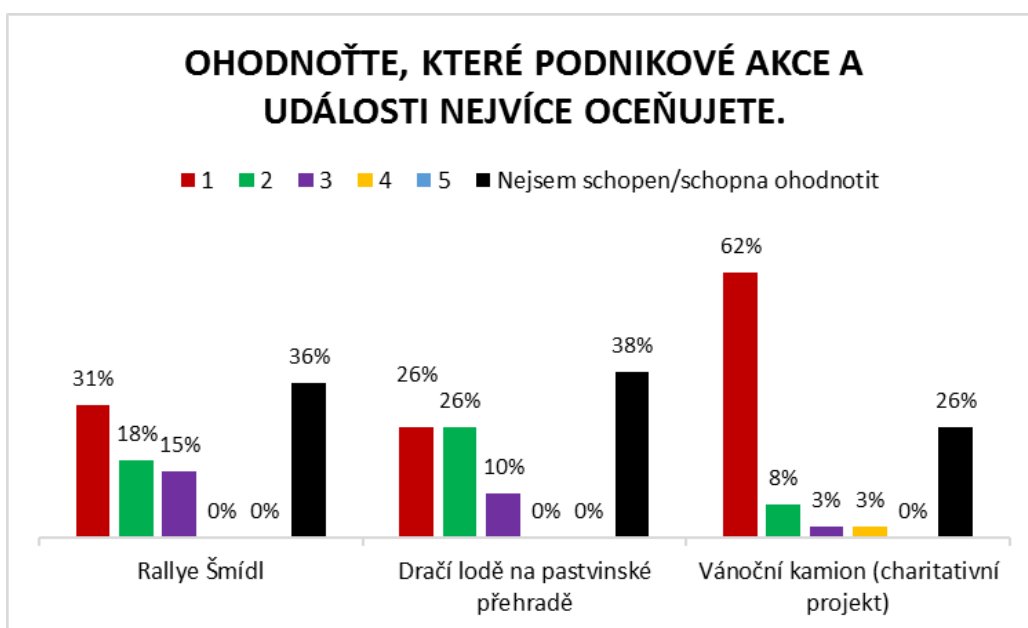
Obrázek 13 Pohled nejbližšího okolí (autor)

Z obrázku 13, kdy bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, jak na práci u společnosti Šmídl s.r.o. nahlíží nejbližší okolí respondentů, je patrné, že z 39 respondentů jich 9 (23 %) odpovědělo, že zcela pozitivně, 23 (59 %) odpovědělo spíše pozitivně a 6 (15 %) spíše negativně. Jen 1 (3 %) respondent odpověděl, že jeho nejbližší okolí na jeho práci nahlíží zcela negativně.

Osmá a zároveň poslední polootevřená otázka se zaměřovala na hodnocení podnikových akcí a událostí ve společnosti Šmídl s.r.o. Respondenti měli znovu možnost hodnotit na pětistupňové hodnotící škále, kdy jedna bylo nejvyšší a pět nejnižší, tedy nejhorší možné hodnocení. Dodatkovou volbou byla i zde varianta neschopnosti ohodnocení. Odpovědi jsou zpracovány a znázorněny pro lepší přehlednost na dvou obrázcích 14 a 15.



Obrázek 14 Podnikové akce a události (autor)



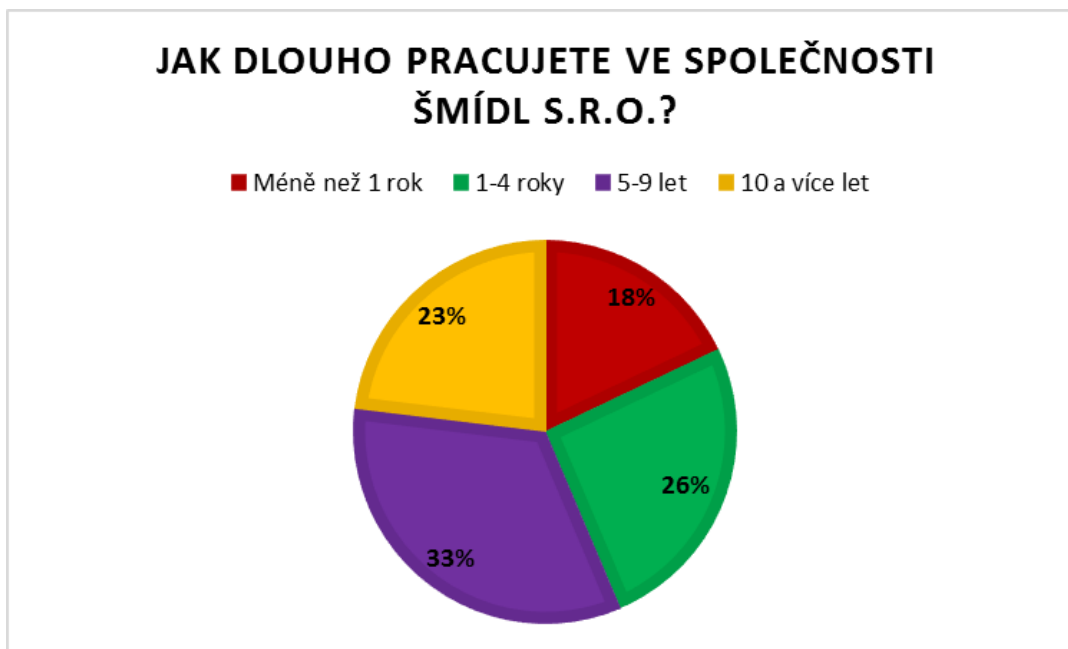
Obrázek 15 Podnikové akce a události (autor)

Z možných variant se nejlépe umístily události „Šmídlování“ a „Vánoční kamion“ (charitativní projekt), které si získaly nadpoloviční většinu v nejvyšším možném ohodnocení. I zde byla možná volba vlastního doplnění a pouze jediný respondent tuto možnost využil. Do kolonky „jiná akce“ napsal následující:

- Nechodím na firemní akce.

Devátá, a poté i všechny další následující otázky byly z řad klasifikačních. Měly tedy zjistit základní demografické informace o respondentech. Přímou devátou otázkou měla za úkol

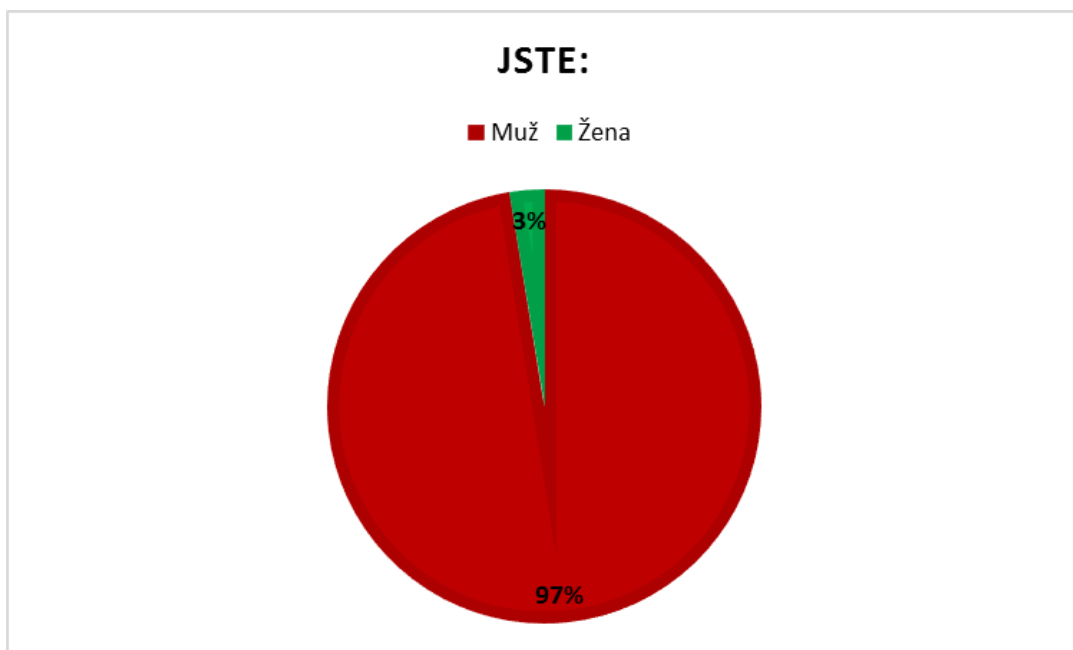
zjistit, jak dlouho respondenti ve společnosti Šmídl s.r.o. pracují. Respondenti mohli vybírat ze tří variant sestavených tak, aby pokryly veškeré možnosti. Ze strany respondentů bylo možné zvolit variantu, že na pracovní pozici řidiče pracují méně než jeden rok, 1-4 roky, 5-9 let nebo 10 a let více. Odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 16.



Obrázek 16 Délka pracovního poměru (autor)

Odpovědi respondentů jsou poměrně rovnoměrně rozloženy. 7 (18 %) respondentů pracuje u společnosti méně než jeden rok. 10 (26 %) respondentů u společnosti pracuje 1-4 roky. Nejvíce, 13 (33 %) respondentů u společnosti pracuje 5-9 let a 9 (23 %) respondentů u společnosti Šmídl s.r.o. pracuje 10 nebo více let. Celkový počet respondentů byl samozřejmě opět 39.

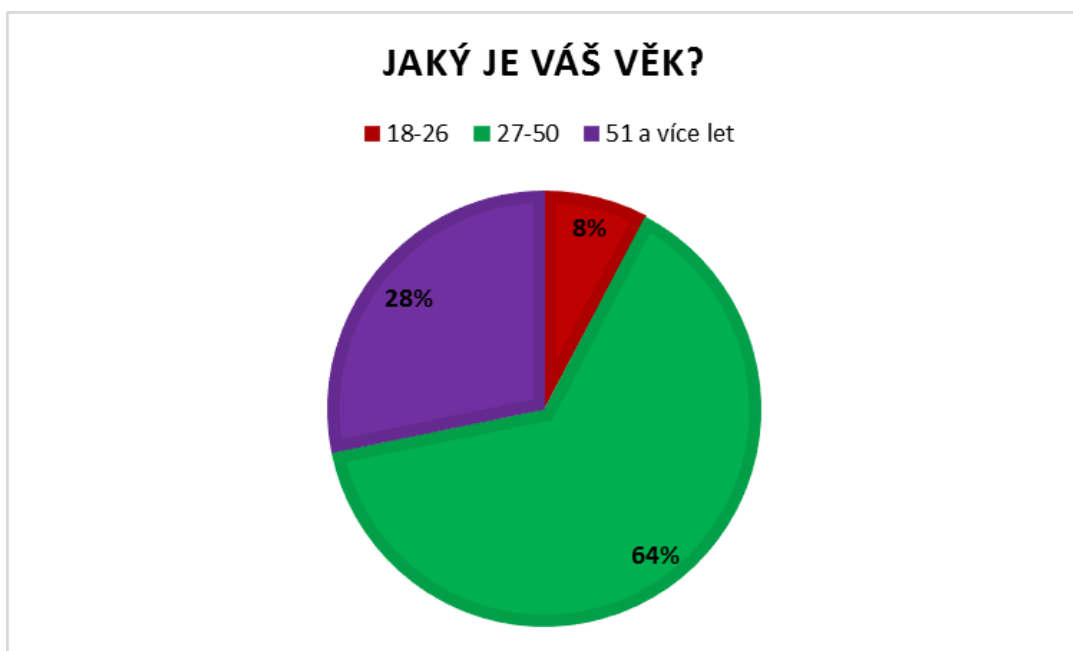
V desáté, předposlední otázce byli respondenti tázáni na své pohlaví. Z důvodu (alespoň prozatím) pouze dvou možných pohlaví jiná možnost, než že otázka bude uzavřená, v tomto případě neexistovala. Respondenti mohli tedy vybírat ze dvou možností. Poměr mužského a ženského pohlaví je prezentován na obrázku 17.



Obrázek 17 Pohlaví (autor)

Jak vyplývá z obrázku 17, z 39 respondentů bylo 38 (97 %) respondentů pohlaví mužského a pouze jedna žena (3 %). Drtivá většina řidičů, pracujících ve společnosti Šmídl s.r.o. za volantem nákladního vozidla jsou muži.

Úplně poslední otázka dotazníkového šetření a také realizovaného průzkumu se týkala věku dotázaných respondentů. I zde byly pokryty veškeré možnosti ve třech možných odpovědích. Respondenti měli možnost vybrat ze tří variant. 18-26 let, 27-50 let a 51 a více let. Výsledek je zobrazen na obrázku 18.



Obrázek 18 Věk (autor)

Z 39 respondentů byli 3 (8 %) respondenti ve věkovém rozmezí 18-26 let. 25 (64 %) respondentů ve věkovém rozmezí 27-50 let. Odpověď, že jsou starší 51 a více let zaznamenalo respondentů 11 (28 %).

2.3.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V tomto pododdíle bude na základě získaných výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření provedeno vyhodnocení jednotlivých otázek, striktně se odrážejících od rozdělení stimulačních prostředků dle autorky Pauknerové et al. (2006).

- Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s různými druhy finančního ohodnocení.

Tato i následující dotazníková otázka byla sestavena na základě stimulačního prostředku, kterým je **Hmotná odměna**. Respondenti měli možnost hodnotit jednotlivé druhy veškerých příležitostí pro získání finanční odměny. Dotázaní nejvícekrát udělili nejvyšší možné hodnocení, a to číslo 1 finančnímu ohodnocení nesoucím názvem „Prémie za bezeškodní průběh“. Naopak při pohledu na záporné hodnocení nejhůře dopadla „Prémie za najeté kilometry“ s 30 % a „Prémie za ekonomickou jízdu“ s 26 %.

- Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s nefinančními benefity.

Nefinanční benefity jsou rovněž podmnožinou **Hmotné odměny**. Respondenti tedy hodnotili i jednotlivé typy nefinančních benefitů. Celkově nejpozitivnější odezvu si vysloužil benefit „Příspěvek na penzijní připojištění“. Nejhorší ohodnocení směřující do záporu si vysloužil benefit „Řidič roku (soutěž)“ s 39 % a „Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA“ s 28 %. Důležité je však podotknout, že respondenti v této otázce hojně zaznamenávali odpověď „nejsem schopen/schopna ohodnotit“, a to u benefitů: „Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA“ konkrétně ve 36 %, „Příspěvek na stravování“ ve 38 % a „Příspěvek na sport a kulturu“ ve 36 %. V tomto případě zde „klíčí“ podezření, že respondenti o těchto druzích nefinančních benefitů nemají dostatek informací, nebo s nimi nemají vůbec žádné zkušenosti.

- Jak jste spokojen/a s celkovým obsahem a náplní Vaší práce?

Tato otázka dotazníku zrcadlí stimulační prostředek **Obsah práce**. Respondenti jsou celkově s tímto stimulačním prostředkem spokojeni, a to z 87 %. Příčinou spokojenosti s obsahem a náplní práce je do jisté míry fakt, že respondenti si svoji práci sami vybrali, baví je a naplňuje.

- Jak jste spokojen/a s chováním Vašeho nadřízeného?

Otázka formulovaná na základě stimulačního prostředku **Manažer** ve výsledku dopadla velice úspěšně. V každé vlastnosti manažera zvítězilo v součtu kladné hodnocení.

Nejlépe a nejčastěji pak byla hodnocena vlastnost „Osobnost vedoucího“. Výsledkem tedy je, že respondenti oceňují a uznávají práci svého nadřízeného.

- Jak jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti, mezi Vámi a kolegy?

Stimulační prostředek **Atmosféra pracovní skupiny** byl rozvinut do takto formulované otázky. Respondenti jsou s atmosférou na pracovišti celkově spokojeni. Spíše nespokojeno je 23 % respondentů a hodnocení „zcela nespokojen/a“ nezaznamenal jediný zaměstnanec.

- Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

Otázka postavená na pevných základech stimulačního prostředku **Pracovní podmínky a režim práce** byla hodnocena opět kladně. Celých 90 % respondentů je v této oblasti spokojeno. Pouze 10 % respondentů je spíše nespokojeno. Ani jeden jediný respondent neuvedl odpověď „zcela nespokojen/a“.

- Jak na Vaši práci u společnosti Šmídl s.r.o. nahlíží nejbližší okolí?

Tato dotazníková otázka byla sestavena na základě stimulačního prostředku **Další faktory**. Respondenti v 82 % uvedli, že jejich nejbližší okolí na práci u společnosti Šmídl s.r.o. nahlíží pozitivně nebo spíše pozitivně. 18 % respondentů uvedlo, že jejich nejbližší okolí na práci u společnosti Šmídl s.r.o. nahlíží spíše negativně nebo zcela negativně.

- Ohodnoťte, které podnikové akce a události nejvíce oceňujete.

Tato otázka byla rovněž postavena na základě stimulačního prostředku, kterým je **Další faktory**. Respondenti udělili z 62 % nejvyšší možné ohodnocení charitativní akci „Vánoční kamion“ což působí velice příjemným a laskavým dojmem. Dalším velmi dobře hodnoceným prostředkem je „Školení řidičů“. Žádná z podnikových akcí nezískala nijak alarmující procento záporného hodnocení, což je velice dobrý signál pro vedení společnosti, že akce a události jsou mezi zaměstnanci oblíbené. Několik akcí si však získalo významné množství odpovědí ve formě neschopnosti ohodnocení. A to konkrétně událost „Šmídlování“ (26 %), která je ale paradoxně naopak velice oblíbená (vyplývá z průzkumu). Dále nebyli respondenti schopni ohodnotit akci „Rallye Šmídl“ (ve 36 %), „Dračí lodě na pastvinské přehradě“ (ve 38 %) a charitativní projekt „Vánoční kamion“ (ve 26 %). Např. poslední jmenovaná akce se činí obrovské oblibě, ale opět se střetává s neschopností ohodnocení. Z tohoto výsledku je tedy patrné, že respondenti tuto událost hojně hodnotí nejvyšším možným ohodnocením anebo ohodnocením ve formě „nejsem schopen/schopna ohodnotit“. Z toho tedy nejspíš vyplývá, že respondenti o těchto akcích nemají povědomí, nebo s nimi nemají náležitě zkušenosti.

- Jak dlouho pracujete ve společnosti Šmídl s.r.o.?

Otázka z řady klasifikačních dopadla následujícím způsobem. Nejvíce respondentů zaměstnaných na postu řidiče ve společnosti Šmídl s.r.o. zde pracuje v rozmezí 5-9 let a to konkrétně celá třetina řidičů (33 %). Nejlepší možnou variantou pro každou společnost je situace, kdy se na klíčových pracovních pozicích usadí stabilní zaměstnanci na delší dobu a není nutné střídání a neustálé zaškolování nových pracovníků.

- Jste muž nebo žena?

Tato klasifikační otázka dopadla jednoznačně. Z množství dotázaných pracujících na pozici řidič ve společnosti Šmídl s.r.o. je 97 % mužů a 3 % žen.

- Jaký je Váš věk?

Poslední klasifikační otázka zaznamenala, že nejvíce respondentů bylo ve středním věkovém rozmezí 27-50 let a to 64 %. Následovalo rozmezí 51 a více let a nejméně respondentů je ve věkovém rozmezí 18-26 let.

2.4 Shrnutí analýzy stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.

Na začátku této kapitoly byla v první řadě představena společnost Šmídl s.r.o. Ihned po představení společnosti byly analyzovány stimulační prostředky společnosti. Následoval průzkum stimulačních prostředků s patřičnou metodologií a sběrem dat. Po uplynutí doby sběru dat bylo přistoupeno k analýze výsledků a detailnímu vyhodnocení všech odpovědí zaznamenaných respondenty.

Ve třetí části této práce budou sestaveny návrhy na zlepšení těch oblastí stimulačních prostředků, ve kterých se v realizovaném průzkumu projeví největší stávající nedostatky. O nedostacích bylo rozhodnuto podle dvou následujících kritérií:

- Prvním kritériem byla nespokojenost respondentů podložená záporným hodnocením. Pokud součet záporného hodnocení (4 a 5) přesáhl hranici 25 %.
- Druhým kritériem bylo opět překonání 25% hranice, tentokrát v podobě zaznamenání možnosti „nejsem schopen/schopna ohodnotit“.

Hranice 25 % byla v obou případech stanovena společností Šmídl s.r.o.

Konkrétně tedy půjde o návrhy v přímé vazbě na tyto nedostatky:

- Záporné ohodnocení druhu finančního ohodnocení: „Prémie za najeté kilometry“.
- Záporné ohodnocení druhu finančního ohodnocení: „Prémie za ekonomickou jízdu“.
- Záporné ohodnocení a neschopnost ohodnocení druhu nefinančních benefitů: „Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA“.

- Záporné ohodnocení druhu nefinančního benefitu: „Řidič roku“.
- Neschopnost ohodnocení nefinančního benefitu: „Příspěvek na stravování“.
- Neschopnost ohodnocení nefinančního benefitu: „Příspěvek na sport a kulturu“.
- Neschopnost ohodnocení podnikové akce: „Šmídlování“.
- Neschopnost ohodnocení podnikové akce: „Rallye Šmídl“.
- Neschopnost ohodnocení podnikové akce: „Dračí lodě na pastvinské přehradě“.
- Neschopnost ohodnocení podnikové akce: „Vánoční kamion (charitativní projekt)“.

3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STIMULACE PROFESIONÁLNÍCH ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI ŠMÍDL S.R.O.

Obsahem této kapitoly bude navržení opatření v oblastech stimulačních prostředků společnosti Šmídl s.r.o. v přímé reakci na podložená zjištění vyplývající z dotazníkového šetření v analytické části práce která překročila stanovenou hranici 25 % v součtu dvou nejhorších možných hodnocení (hodnocení čísla 4 a 5) nebo hodnocení ve formě „nejsem schopen/schopna ohodnotit“. Jak je již zmíněno dříve (v oddíle 2.4), 25% hranice byla stanovena managementem společnosti Šmídl s.r.o.

Jednotlivá opatření si kladou za cíl zlepšení stimulačních prostředků zejména v těch bodech, které byly ze strany řidičů hodnoceny nejhůře. Tyto body jsou uvedeny na konci předešlé kapitoly. Postupně tedy budou názorně popsána tři opatření. V první řadě půjde o opatření ve formě „Informačního videa“ sloužícího pro představení a propagaci veškerých stimulačních prostředků, jež společnost Šmídl s.r.o. poskytuje. Dále bude uvedeno opatření pro zvýšení interakce a komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Tento návrh a možný projekt ponese název „Anonymní schránka důvěry“. Jako poslední bude uveden návrh modifikace nefinančního benefitu, kterým je soutěž „Řidič roku“. Tyto návrhy plně pokryjí všechny nedostatky vyplývající z analýzy dotazníkového šetření.

3.1 Návrh „Informačního videa“

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti v mnoha případech nebyli schopni ohodnotit tázaný stimulační prostředek. Důvodem může být nezkušenost se stimulačním prostředkem, ale také bohužel nedostatek informací o něm. Respondenti hojně zaznamenávali odpověď „nejsem schopen/schopna ohodnotit“ u těchto stimulačních prostředků: „Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA“, „Příspěvek na stravování“, „Příspěvek na sport a kulturu“, „Šmídlování“, „Rallye Šmídl“, „Dračí lodě na pastvinské přehradě“ a „Vánoční kamion (charitativní projekt)“, a to více než ve čtvrtině všech zaznamenaných odpovědí. Předmětem návrhu je tedy tvorba kariérního videa, které by zvýšilo povědomí zaměstnanců o stimulačních prostředcích a cestách k jejich dosažení. Krátké video by však pojednávalo nejen o výše zmíněných stimulačních prostředcích, ale o celém širokém portfoliu stimulace ze strany společnosti.

Video by bylo zpracováno formou sketchů, které by se týkaly jednotlivých stimulačních prostředků s praktickým vysvětlením. Herecké výkony by měli na starost

samotní zaměstnanci společnosti. Pro vybrané zaměstnance by toto natáčení mohlo být příjemným zpestřením pracovní doby. Doplnkem k videu by byl i tištěný seznam stimulačních prostředků a možností, jak na jednotlivé prostředky dosáhnout. Jelikož ve společnosti Šmídl s.r.o. pracují i zaměstnanci cizích národností, zejména jde o zaměstnance ukrajinské, bylo by nutností zajistit i překlad do ruského jazyka. S touto formou adaptace by i nadále mohl vypomáhat pan Anton Bondarenko, který nyní ve společnosti pracuje jako dispečer, koordinátor, ale také překladatel. Seznamovací „Informační video“ by bylo používáno při úvodním náborovém zaškolení nových zaměstnanců, ale také na pravidelném školení zaměstnanců stávajících. Takto by se informace o stimulačních prostředcích šířily mezi zaměstnanci zábavnou formou, a tím by byla eliminována jejich neznalost. Video by dále mělo za úkol vzbudit v zaměstnancích příjemný pocit ze společnosti a přátelskou atmosféru. Účelem videa by také mělo být poukázání na ekologické chování, udržitelnost, šetření životního prostředí, pohonných hmot a opotřebení vozidel i ostatních pracovních pomůcek.

3.2 Návrh „Anonymní schránky důvěry“

Na základě nespokojenosti respondentů s těmito druhy stimulačních prostředků: „Prémie za najeté kilometry“, „Prémie za ekonomickou jízdu“, „Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA“ a soutěže „Řidič roku“ byl navržen koncept zlepšení ve formě speciální schránky, sloužící pro anonymní příjem námětů a připomínek ze strany zaměstnanců společnosti. Tento návrh byl primárně navržen kvůli výše uvedeným stávajícím nedostatkům, ale jeho užití bude možné v nepřeberném množství případů.

„Anonymní schránka důvěry“, jak je tento projekt pojmenován, bude umístěna na frekventovaném místě na půdě společnosti tak, aby byla k dispozici všem jejím zaměstnancům. Zaměstnanci budou mít možnost do schránky vhodit veškeré připomínky, poznatky a stížnosti, ale naopak také zprávy pozitivní, děkovné a oceňující. Při instalaci této schránky by byla důkladně rozšířena informace o její funkci, např. formou e-mailové komunikace v jazyce českém, ale také mateřštině ostatních zaměstnanců, aby došlo k překonání jazykové bariéry. Schránka by byla vybírána pravidelně každý týden tak, aby mohlo být rychle reagováno na jednotlivé připomínky. Vyhodnocení charakteru připomínek by měly na starost dámy z personálního oddělení, které by dále předávaly informace a delegovaly pravomoc do příslušných míst. Tímto způsobem by docházelo k postupnému hledání kompromisu, synergickému efektu a společnému sladění závěru mezi stranou zaměstnanců a vedoucích.

3.3 Návrh modifikace soutěže „Řidič roku“

Celkem 39 % respondentů v dotazníku zaznamenalo záporné hodnocení u stimulačního prostředku, kterým je podniková soutěž „Řidič roku“ (její účel a pravidla jsou podrobně popsána dříve, v pododdíle 2.2.6). Z tohoto důvodu vznikl návrh modifikace na úpravu stimulačního prostředku. Vrchol soutěže by se nově odehrával oproti stávající verzi dvakrát ročně. Její vyhlášení by probíhalo na „Vánočním večírku“ v zimním období, a na akci „Šmídlování“, tedy naopak v období letním. Při vyhlášení soutěže by byli její výherci přizváni na pódium a byla by jim předána drobná odměna. Mnohem důležitější přínos na tomto vyhlášení by však mělo pozitivní ovlivnění psychické stránky zaměstnanců než samotné předání věcné ceny. V podstatě by šlo ze strany managementu společnosti o vědomé působení na mysl člověka a vyvolání silnějšího stimulačního efektu při cestě na pódium. Na vánočním večírku by na vnitřní svět řidiče působila vnější stimulace v podobě potlesku a uznání ze strany managementu společnosti a kolegů. Na události „Šmídlování“ by naopak řidič na podium přicházel za ovací rodinných příslušníků. Manželky a děti by mohly být právem pyšné na své manžely a tatínky. V dětech řidičů, zejména v synech, by se mohla probudit vášeň k nákladním vozidlům a v budoucnu by mohli zastávat stejné řemeslo, třeba i na půdě společnosti Šmídl s.r.o. Tímto způsobem by nebyli stimulováni pouze vyhlášení výherci, ale i přihlízející kolegové, kteří na výhru těsně nedosáhli, tedy vítězové potenciální. Přidanou hodnotou tohoto návrhu jsou jeho nízké až zanedbatelné náklady.

3.4 Shrnutí návrhu opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.

V této kapitole byla navržena tři opatření a doporučení, která by v nejlepším případě měla zlepšit celkovou stimulaci řidičů společnosti Šmídl s.r.o. v problémových oblastech identifikovaných na základě analýzy současného stavu pomocí dotazníkového šetření.

Jako první byl představen návrh zvyšující transparentnost systému stimulačních prostředků jako celku. Jeho cílem je informovat a zvýšit povědomí o stimulačních prostředcích ihned v zárodku, nejlépe ještě před nástupem do pracovního poměru, potažmo co nejdříve na pravidelných zaměstnaneckých školeních.

Druhým návrhem je koncept vytvoření příležitosti pro anonymní informování managementu společnosti v nejrůznějším kontextu. Primárně je však tento návrh zaveden kvůli nespokojenosti respondentů s několika stimulačními prostředky jednoznačně určenými prostřednictvím záporného hodnocení. Tento návrh by měl ideálně vést k dobrání se společného závěru tak, aby byli vedoucí i zaměstnanci spokojeni.

Posledním návrhem je mírná úprava stimulačního prostředí soutěže „Řidič roku“, jenž byl dle analýzy dotazníkového šetření rovněž shledán jako záporně hodnocený. Řešením tohoto nedostatku by mohlo být dvojnásobné, a hlavně velkolepější vyhlášení výherce, a tedy zvýšení i jeho úrovně stimulace, která by vyhlášení jistě doprovázela. Nepřímo by byli navíc stimulováni i přihlízející kolegové. Výhodou této úpravy jsou nízké náklady.

Předešlé návrhy se vzájemně prolínají a navzájem se podporují.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala stimulací profesionálních řidičů v přepravní logistické společnosti Šmídl s.r.o. Jelikož jsou autonomní vozidla stále otázkou budoucnosti a zatím pouze předmětem vývoje, je přítomnost pracovníků za volantem dopravních prostředků zcela nezbytná. Proces stimulace zaměstnanců je tedy neustále aktuální. Ačkoliv si pracovníci svoje povolání svobodně vybírají, baví je a naplňuje je, jejich vnitřní motivace po kratším nebo delším časovém úseku opadne. V tuto chvíli by měla nastoupit přesně cílená vnější stimulace ze strany nadřízených, respektive vedení společnosti. Není tomu jinak ani v případě dopravního a logistického odvětví.

Z důvodu zachování logické struktury a dosažení cíle byla práce rozdělena do tří po sobě jdoucích kapitol. V rámci první kapitoly byla provedena rešerše týkající se problematiky řešeného tématu podložená odbornou literaturou na téma stimulace a odměňování pracovníků.

Na základě teoretické části práce došlo k přesunu na část analytickou. Zde, na samém začátku kapitoly, byla krátce představena společnost Šmídl s.r.o. V této části práce byla také zhotovena analýza současného stavu stimulačních prostředků na území společnosti, a to s využitím dotazníkového šetření, jehož respondenty byli řidiči společnosti Šmídl s.r.o.

V poslední části, tedy v části návrhové, byla navržena jednotlivá opatření v úzké vazbě na zjištěné nedostatky vyplývající z realizovaného průzkumu. Blíže šlo o představení těchto tří návrhů: „Informační video“, „Anonymní schránka důvěry“ a modifikace soutěže „Řidič roku“.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretického vymezení řešené problematiky provedení analýzy současného stavu v oblasti stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o. Na základě podložených informací vystupujících z provedené analýzy byla následně navržena opatření pro zlepšení stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o. Navržená opatření budou vedení společnosti Šmídl s.r.o. sloužit jako podklad pro úpravu stimulačního programu profesionálních řidičů.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan Nový, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULÉŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Brno: CP Books. Business books. ISBN 80-251-0505-9.
- BOXALL, Peter F. a John PURCELL, 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0333778200.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. In: *noveaspi.cz* [právní informační systém], [online]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://noveaspi.cz/products/lawText/1/74908/1/2>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HARGAŠ, Juraj. Hlubkový rozhovor s ředitelem dopravy společnosti Šmídl s.r.o., Vysoké Mýto, 15. 1. 2020.
- HÁJEK, Martin, 2006. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. In: *Vedeme.cz* [online]. ©2005-2020 Vedeme.cz, 30. březen 2006 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <http://vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- ŠMÍDL S.R.O., ©2018a. Historie. *Šmidl s.r.o.* [online]. [cit. 2020-2-10]. Dostupné z: <https://www.smidl.cz/o-nas/historie>
- ŠMÍDL S.R.O., ©2018b. Služby. *Šmidl s.r.o.* [online]. [cit. 2020-2-10]. Dostupné z: <https://www.smidl.cz/sluzby>
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2003. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	17
------------------	---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	12
Obrázek 2	Model motivace.....	14
Obrázek 3	Systém potřeb podle Maslowa	15
Obrázek 4	Stimulační prostředky	25
Obrázek 5	Logo společnosti	26
Obrázek 6	Finanční ohodnocení	33
Obrázek 7	Nefinanční ohodnocení	34
Obrázek 8	Nefinanční ohodnocení	34
Obrázek 9	Obsah a náplň práce	35
Obrázek 10	Chování nadřízeného.....	36
Obrázek 11	Atmosféra na pracovišti	36
Obrázek 12	Pracovní podmínky	37
Obrázek 13	Pohled nejbližšího okolí.....	38
Obrázek 14	Podnikové akce a události.....	39
Obrázek 15	Podnikové akce a události.....	39
Obrázek 16	Délka pracovního poměru	40
Obrázek 17	Pohlaví	41
Obrázek 18	Věk	41

SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Accord européen sûr les transports routiers Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
FTL	Full truck load Plné naložení nákladního vozidla (celovozová zásilka)
JIT	Just in time Přesně (právě) včas
LTL	Less than truck load Náklad menší než ložná plocha nákladního vozidla (kusová zásilka)
MKD	Mezinárodní kamionová doprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzor dotazníku

Stimulace profesionálních řidičů ve společnosti Šmídl s.r.o.

Tento dotazník je zcela anonymní.

Byl sestaven pod záštitou Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice.

Z výsledků tohoto dotazníku bude Naše společnost, Šmídl s.r.o., čerpat informace pro případné změny ve způsobu stimulace a odměňování řidičů.

Děkujeme za Váš čas, i Vy se můžete podílet na zlepšení.

1. Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s různými druhy finančního ohodnocení.

Známkujte prosím pomocí křížků jako ve škole (1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a).

	1	2	3	4	5	Nejsem schopen/schopna ohodnotit
Základní (pevná) mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie za najeté kilometry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie za ekonomickou jízdu a chování k vozidlu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie za víkendové služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie za bezeškodní průběh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie za dokládku a vykládku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné finanční ohodnocení (napište jaké a ohodnoťte):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

2. Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s nefinančními benefity.

Známkujte prosím pomocí křížků jako ve škole (1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a).

	1	2	3	4	5	Nejsem schopen/schopna ohodnotit
Cafeteria systém BENEFIT PLUS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněný nákup vozidla ŠKODA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýhodněný balíček VODAFONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FREEDAYS (2 dny volna navíc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na sport, kulturu atd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náborový příspěvek za nového zaměstnance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutěž „Řidič roku“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiný benefit (napište jaký a ohodnoťte):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

3. Jak jste spokojen/a s celkovým obsahem a náplní Vaší práce?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

4. Jak jste spokojen/a s chováním Vašeho nadřízeného?

Známkujte prosím pomocí křížků jako ve škole (1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a).

	1	2	3	4	5	Nejsem schopen/schopna ohodnotit
Styl vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost hodnotit podřízené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup k řešení konfliktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Předávání informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobnost vedoucího	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti, mezi Vámi a kolegy?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

7. Jak na Vaši práci u společnosti Šmídl s.r.o. nahlíží nejbližší okolí?

- Zcela pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Zcela negativně

8. Ohodnořte, které podnikové akce a události nejvíce oceňujete.

Známkujte prosím pomocí křížků jako ve škole (1 = zcela spokojen/a, 5 = zcela nespokojen/a).

	1	2	3	4	5	Nejsem schopen/schopna ohodnotit
Školení řidičů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vánoční večírek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snídaně s personálním oddělením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šmídlování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rallye Šmídl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dračí lodě na pastvinské přehradě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vánoční kamion (charitativní projekt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiná akce (napište jaká a ohodnořte):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

9. Jak dlouho pracujete ve společnosti Šmídl s.r.o.?

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-9 let
- 10 a více let

10. Jste:

- Muž
- Žena

11. Jaký je Váš věk?

- 18-26
- 27-50
- 51 a více let

Děkujeme, hezký den.

Zdroj: Autor