

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Ing. Lenka Ližbetinová, PhD.

Habilitační práce
2020

Aspirant

Ing. Lenka Ližbetinová, PhD.

Studijní obor

Technologie a management v dopravě a telekomunikacích

Prohlašuji:

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

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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Českých Budějovicích dne 10. listopadu 2020

Ing. Lenka Ližbetinová, PhD.

Anotace

Globalizace světového obchodu přináší i stále zvyšující se poptávku po kvalitních dopravních a logistických službách. Nedostatek lidských zdrojů v této oblasti má globálnější charakter a jeho závažnost nebude zcela vyřešena příchodem 4. průmyslové revoluce, ale naopak, posouvá tento trend do zcela jiné roviny. Postupná digitalizace a využití inteligentních systémů v dopravě a logistice mění strukturu potřebných lidských zdrojů, jejich nevyhnutelné kompetence a vytváří tlak na změny paradigmatu managementu v dopravě a logistice. Cílem habilitační práce je determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v České republice, zhodnocení jejich vývoje v letech 2017–2019 a návrh metodiky pro výběr vhodné varianty motivačního programu a její následná aplikace na případové studii. Splnění tohoto cíle vychází z výsledků výzkumu realizovaného dotazníkovým šetřením v roce 2017–2019 na zkoumaném vzorku 3543 pracovníků zaměstnaných v dopravních a logistických podnicích v rámci ČR. Pro vyhodnocení získaných dat je použita základní popisná statistika, dvouvýběrový t-test, ANOVA test, Tukeyho HSD test a korelace. Pomocí těchto statistických testů jsou vyhodnoceny statisticky významné odlišnosti a závislosti u pracovníků z hlediska genderu, věku a pracovního zařazení. Taktéž je analyzován vývoj motivačních preferencí a jejich naplnění v kontextu situace na trhu práce v oboru dopravy a logistiky. Na základě výsledků jsou interpretovány závěry výzkumu a verifikovány výzkumné hypotézy. Habilitační práce poskytuje taktéž návrh metodiky výběru vhodné varianty motivačního programu cíleného na vybranou skupinu pracovníků, který je prezentován na praktickém příkladě a využívá multikriteriální metodu rozhodování. Výstupy práce obohacují dostupné teoretické poznatky v řešené problematice a poskytují podněty pro další výzkum.

Klíčová slova

Dopravní a logistické podniky, motivace, doprava, logistika, motivační faktor, pracovníci, trh práce, ANOVA test, Tukey HSD test, AHP metoda.

Title

MOTIVATION OF WORKERS IN TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES

Annotation

The globalization of world trade also brings with it an ever-increasing demand for quality transport and logistics services. The lack of human resources in this segment has a more global character and its severity will not be completely solved by the advent of the 4th Industrial Revolution, but on the contrary, it shifts this trend to a completely different level. The gradual digitization and use of intelligent systems in transport and logistics is changing the structure of the necessary human resources, their inevitable competencies and creating pressure for changes in the paradigm of management in transport and logistics. The aim of the habilitation thesis is to determine the preferences of motivational factors for employees of transport and logistics companies in the Czech Republic, evaluate its development in 2017-2019 and proposal of selection methodology of a suitable variant of the motivational program according to research results and its subsequent application in a case study. The fulfillment of this goal is based on the results of a research carried out by a questionnaire survey in 2017 - 2019 on a surveyed sample of 3543 workers employed in transport and logistics companies in the Czech Republic. Basic descriptive statistics, independent sample t-test, ANOVA test, Tukey's HSD test and correlation are used to evaluate the obtained data. Using these statistical tests, statistically significant differences and dependences within preferences of workers in terms of gender, age and job classification are evaluated. The development of motivational preferences and their fulfillment in the context of the situation on the labor market in the field of transport and logistics is also analyzed. Based on the results, the conclusions of the research are interpreted, and the working hypotheses are verified. The habilitation thesis also provides a proposal for selecting a suitable variant of the portfolio of the incentive program targeted at a selected group of employees, which is presented on a practical example of a transport company and using the multicriterial method of decision. The outputs of the work enrich the available theoretical knowledge in the solved problems and provide stimuli for further research.

Keywords

Transport and logistics companies, motivation, transport, logistics, motivational factor, workers, labor market, ANOVA test, Tukey HSD test, AHP method.

Obsah

1	Úvod	7
2	Současný stav problematiky.....	9
2.1	Současný stav v oblasti dopravy a logistiky.....	9
2.1.1	Současný stav v EU	9
2.1.2	Současný stav v ČR.....	12
2.1.3	Trendy v dopravě a logistice.....	16
2.1.4	Doprava a logistika v kontextu Průmyslu 4.0.....	21
2.1.5	Trh práce v oblasti dopravy a logistiky v ČR.....	25
2.2	Motivace v pracovním prostředí dopravních a logistických podniků	31
2.2.1	Motivační faktory v kontextu dopravních a logistických podniků.....	36
2.2.2	Motivační systém a tvorba motivačních programů pro podniky v oboru dopravy a logistiky	56
3	Cíl a metodika habilitační práce	58
3.1	Výzkumný vzorek.....	59
3.2	Metodika zpracování a vyhodnocení dat	61
3.3	Stanovení výzkumných hypotéz.....	64
4	Výsledky výzkumu motivace pracovníků v dopravních a logistických podnicích v ČR 68	
4.1	Preference a naplnění motivačních faktorů dle genderu.....	71
4.2	Preference a naplnění motivačních faktorů dle věku	76
4.3	Preference a naplnění motivačních faktorů dle pracovního zařazení	90
4.4	Vývoj preferencí a spokojenosti s motivačními faktory v letech 2017–2019	98
4.4.1	Vývoj dle genderu v letech 2017–2019.....	106
4.4.2	Vývoj dle pracovní kategorie v letech 2017 až 2019.....	118
5	Návrh metodiky pro využití výsledků motivačních preferencí pracovníků při výběru nejhodnějšího motivačního programu	144
5.1	Případová studie použití navržené metodiky	150
6	Souhrn výsledků a verifikace výzkumných hypotéz	166
6.1	Souhrn výsledků z hlediska genderových odlišností.....	166
6.1.1	Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle genderu	168
6.2	Souhrn výsledků z hlediska odlišností dle věku	168
6.2.1	Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle věku	170
6.3	Souhrn výsledků z hlediska odlišností dle pracovního zařazení	171
6.3.1	Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle pracovního zařazení.....	172
6.4	Souhrn výsledků z hlediska vývoje v letech 2017–2019.....	172
6.4.1	Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k vývoji v letech 2017–2019... ..	175
6.5	Verifikace výzkumných hypotéz souvisejících s výběrem nejhodnější varianty	177
7	Diskuse výsledků výzkumu	179
8	Závěr	187
	Literatura.....	191
	Seznam symbolů a zkratk.....	210
	Seznam tabulek.....	211
	Seznam obrázků	214
	Seznam příloh.....	215

1 Úvod

Oblast dopravy a logistiky se neustále vyvíjí a také flexibilně reaguje na současnou situaci globalizovaného trhu. Globalizace obchodu přináší i stále zvyšující se poptávku po kvalitních dopravních a logistických službách, proto nedostatek lidských zdrojů v této oblasti má globálnější charakter [1]. Nástup 4. průmyslové revoluce zatím problém nedostatku pracovníků zcela neřeší, ale naopak, dává mu jiný rozměr [2-4]. Postupná digitalizace a využití inteligentních systémů v dopravě a logistice mění nároky na potřebnou strukturu lidských zdrojů, jejich nevyhnutelné kompetence nebo kvalifikaci a zároveň vytváří tlak na změny paradigmatu managementu. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou „srdcem a inovační hybnou silou“ podniků, je pro ně tato oblast klíčovou výzvou.

Dle dat statistického úřadu se v letech 2017 až 2019 každoročně prohlubuje rozdíl mezi vysokou poptávkou a nízkou nabídkou lidských zdrojů v dopravě a logistice [5]. Příchod pandemie Covid-19 snížil sice poptávku podniků, ale nedostatek kvalifikované pracovní síly přetrvává. Hrubá přepočtená mzda na počet pracovníků v oboru dopravy a skladování se v tomto období také nadále zvyšuje [6], ale je zde více aspektů než jen otázka finančního ohodnocení, se kterými musí podniky pracovat. Také je zde nezbytnost sofistikovaně řešit získávání a udržení si lidských zdrojů s ohledem na ekonomické možnosti podniků, tedy také, jak si kvalitní pracovní sílu, která se osvědčila a je odborně zaškolená, udržet. Odpověď lze nalézt ve zjištění, jaké mají tyto pracovníci preference a potřeby v pracovním vztahu a co je motivuje k vyššímu výkonu a co naopak působí demotivačně. Logistické společnosti proto také začínají vědomě využívat tzv. employee branding, kdy se snaží být zajímavým zaměstnavatelem z pohledu vlastních i potencionálních pracovních sil. Tento přístup zahrnuje progresivní personální aktivity s cílem, aby se zaměstnavatel proaktivním způsobem odlišil od své konkurence a udržel si a přilákal co nejvíce nových kvalitních pracovníků [7].

Oblast preferencí a motivace je v odborných a vědeckých publikacích rozsáhle řešena. Nejintenzivnější pozornost se zaměřuje především na souvislosti mezi pracovním výkonem, loajalitou, spokojeností a motivací. Locke et al. [8] poukazuje na potřebu dovedností a nástrojů u zaměstnanců k odvedení kvalitního pracovního výkonu, protože vysoce motivovaní zaměstnanci nemusí nutně odpovídat dobrému pracovnímu výkonu. Dle výzkumu Jigjiddorj et al. [9] existuje silná závislost mezi spokojenými pracovníky a jejich loajalitou. Rožman et al. [10] přináší potvrzení, že stres má silný negativní dopad na pracovní vztahy a spokojenost pracovníků a naopak silně pozitivní vliv dobrých pracovních vztahů na motivaci a spokojenost pracovníků. Publikovaná vědomostní základna je prezentována nejčastěji formou případových studií v kontextu vybraného podniku, nebo více podniků v oboru (nejčastěji bankovní sektor, podniky cestovního ruchu, výrobní podniky apod). Pohled na vývoj preferencí pracovníků v průběhu let z komplexnějšího pohledu je řešen minimálně, ačkoliv je motivace bohatě diskutovaným tématem v procesu zavádění podnikových změn. Publikované poznatky v rámci dopravy a logistiky se často omezují na lokální případové studie středně velkého

nebo velkého podniku a pozornost je častěji kladena na jiné oblasti řízení lidských zdrojů, nebo motivaci zákazníků k volbě druhu dopravy. Kromě komplexnějšího pohledu na změny motivace lidských zdrojů v prostředí dopravních a logistických podniků, chybí také nástroj, kterým by se mohlo s těmito informacemi sofistikovaně pracovat. Současně publikované poznatky poskytují výstupy ve formě doporučení nebo příklady řešení v konkrétních případových studiích. Pro reálné využití v podnikové praxi jsou často těžko uchopitelné.

Habilitační práce si klade za cíl zkoumat vývoj preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v České republice v čase a na základě vybraných sociologických faktorů. Dalším cílem je také navržení metodiky, která by umožnila sofistikovaně využít získané poznatky v podnikové praxi se zohledněním specifik u subjektů provozujících dopravu a logistiku. Splnění cíle předpokládá nejen cílený výzkum preferencí a úrovně spokojenosti s motivačními faktory u pracovníků dopravních a logistických podniků působících v České republice, ale také jejich zhodnocení s ohledem na teoretickou základnu a také omezení a trendy, kterými obor prochází ve sledovaném období. Výsledky habilitační práce by tímto přinesly nový pohled na řízení motivace a tím i řešení otázky získání a udržení potřebné struktury pracovníků na požadované kvalifikační úrovni. Zároveň by závěry habilitační práce měly poskytnout identifikaci oblastí pro další výzkum a doplnění prezentovaných zjištění.

2 Současný stav problematiky

Každý dopravní a logistický podnik je založený na využití svých zdrojů, a to včetně lidských zdrojů s jejich schopnostmi a talentem. Proto hlavní náplní systému rozvoje lidského potenciálu je vytváření podmínek pro efektivní plnění podnikatelské koncepce maximalizací výkonu svých pracovníků v turbulentně měnících se podmínkách digitální transformace. Pro dopravní a logistické podniky jsou tyto změny strategické z důvodu působení ve specifickém sektoru služeb progresivně reagujícím na inovace v rámci Průmyslu 4.0. Teoretická část práce je zaměřena na definování současné situace a předpokládaných změn v oblasti dopravy a logistiky a vývoje trhu práce v oboru dopravy a logistiky, jakož i na zhodnocení současných poznatků problematiky motivace v oblasti dopravních a logistických podniků.

2.1 Současný stav v oblasti dopravy a logistiky

Globalizace světového obchodu zvyšuje zaměření a nároky na oblast logistiky. Jde o oblast, která je ovlivňována globalizací světového obchodu, „explozí“ informačních a komunikačních technologií, narůstajícím významem systémového přístupu, koncepcí celkových nákladů a orientací podniku na špičkovou kvalitu a vysokou úroveň poskytovaného zákaznického servisu [11, 12]. Globální pojetí dodavatelsko-odběratelských řetězců je propojeno se schopností řešit složité problémy s globálním (mezinárodním) obchodem a podmiňuje optimalizaci a synchronizaci činností s cílem finální optimalizace za využití těchto synergií. Progresivní růst ekonomiky v tomto sektoru přináší s sebou i rychlý pokrok v oblasti inovací [1].

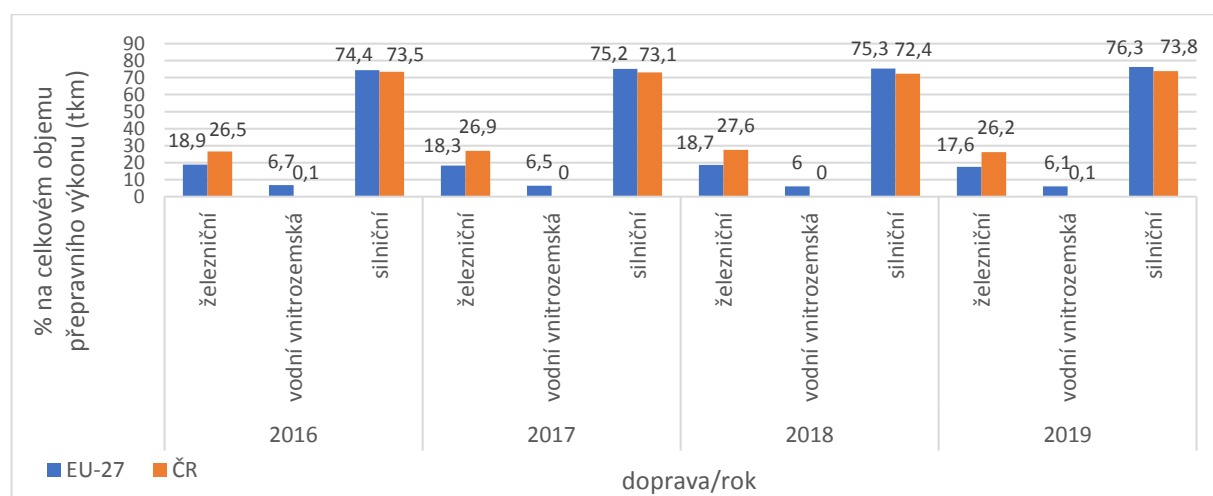
2.1.1 Současný stav v EU

Dle dostupných dat Eurostatu [13], se sektor dopravy a skladování v Evropské unii (EU-27) v roce 2018 podílel více než 5 % na celkovém počtu subjektů (1 317,167 tis.). Z toho byl více než z 90 % tvořen mikropodniky (90,8 %) a 0,3 % velkými podniky (nad 250 zaměstnanců). Celkově daný sektor vykázal 1 397 368,3 mil. eur tržeb za rok 2018 v EU-27 [13] a zaměstnával 11 675,771 tis. zaměstnanců (z toho 29 % zaměstnávaly mikropodniky a až 35 % velké podniky). Zatímco v roce 2018 vzrostly tržby nejvíce za posledních 11 let (o 6,3 %), v průběhu roku 2019 [14] se dosavadní tempo růstu tržeb v dopravě a skladování zpomalilo. Za celý rok 2019 byl vykázán růst jen o 4,7 % a tři členské státy EU-28 vykázaly dokonce pokles od 1,7 % do 2,8 %. Nejsilnější nárůst tržeb v roce 2019 byl zaznamenán v Litvě (o 13,1 %), Maďarsku (o 8,5 %) a v Bulharsku (o 7,3 %). Meziroční srovnání nominálních tržeb za rok 2019 (v EU-28) odhalil jen 2 % nárůst u podniků provozujících dopravu a skladování, přičemž v Česku došlo k poklesu o 0,5 %, v Nizozemsku o 0,4 %, v Estonsku o 0,7 % a i v Německu (po patnáctiletém období růstu) o 0,9 %. V rámci EU-27 se v roce 2019 (meziročně) zvýšil počet zaměstnanců v dopravě a skladování o 3,26 %. Růst zaznamenala i Česká republika (dále ČR) na úrovni 1,5 % (což je o 55 539 více zaměstnanců) [14]. Pandemie Covid-19 v průběhu roku 2020 zvrátila změny dosavadních trendů. Ve druhém čtvrtletí 2020 dochází k celkovému meziročnímu poklesu míry zaměstnanosti v EU ze 73,2 % na 71,7 %, přičemž data pro sektor dopravy

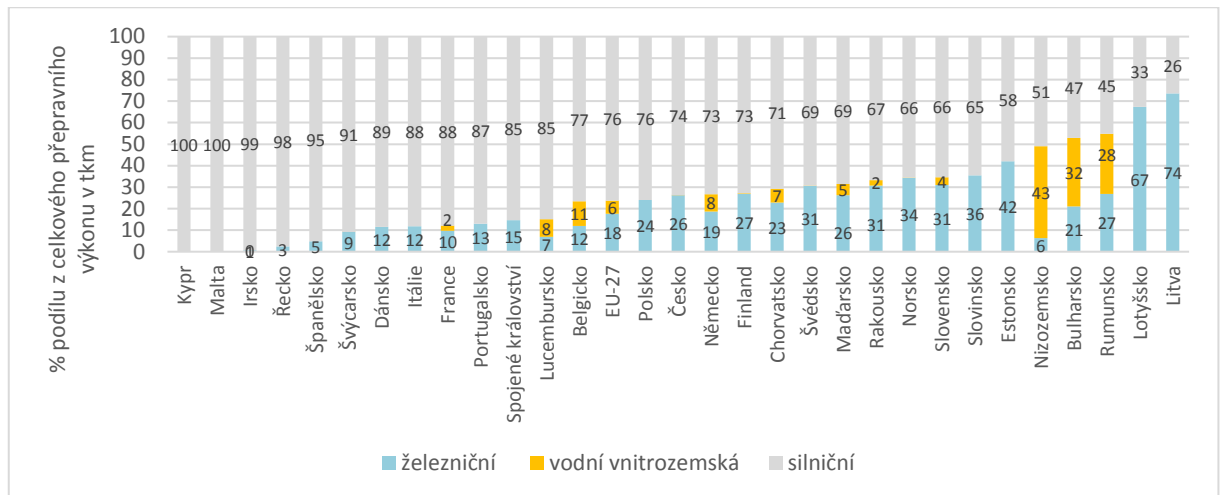
a skladování zatím nejsou dostupná [15]. V rámci EU-27 došlo k celkovému meziročnímu poklesu hrubého domácího produktu (dále HDP) (k druhému čtvrtletí 2020) o 13,9 % [15]. Nejvíce byla zasažena letecká doprava, kde meziročně poklesl výkon k březnu 2020 o 44 % z celkového počtu komerčních letů (cestujících, nákladu a pošty) v EU [16]. Při plném účinku omezení Covid-19 a změnách cestovních preferencí byl nejvýraznější pokles počtu komerčních letů zaznamenán v dubnu (o 91 % méně ve srovnání se stejným měsícem roku 2019). V průběhu letních měsíců došlo k částečnému oživení, kde poklesy představovaly 64 % v červenci, v srpnu 53 % a v září 59 %. Šíření pandemie Covid-19 sebou přineslo řadu omezujících opatření v EU, a tím významně ovlivnilo mobilitu osob, včetně železniční dopravy. Zatímco počty cestujících (v prvním čtvrtletí roku 2020) zrcadlily první dopad těchto omezení, ve druhém čtvrtletí se počet cestujících v železniční dopravě ve většině členských států EU snížil na polovinu. Mírné oživení bylo zaznamenáno ve třetím čtvrtletí roku 2020, ačkoli v meziročním porovnání byl počet cestujících stále velmi nízký [17].

2.1.1.1 Nákladní doprava

Výkony nákladní dopravy v EU mezi lety 2018 a 2019 vzrostly o 2,4 % [18]. Z hlediska rozdělení přepravního výkonu dle modálního rozdělení v osobní i nákladní dopravě převládá dlouhodobě v rámci EU doprava po silnici. V roce 2019 se podílela silniční nákladní doprava 53,4 % na celkovém přepravním výkonu v tuno-kilometrech (železniční 12,3 %, letecká 0,4 %, vodní vnitrozemská 4,2 %, námořní 29,6 %), přičemž od roku 2013 má stoupající tendenci [18]. V rámci vnitrozemské nákladní dopravy EU v roce 2019 [19], silniční doprava představovala až 76,3 % celkového přepravního výkonu v tuno-kilometrech (17,6 % tvořila železniční a 6,1 % vnitrozemská vodní doprava). Pohled na porovnání rozdělení přepravního výkonu vnitrozemské nákladní dopravy mezi průměrem zemí EU-27 a Českou republikou je uveden na obr. 1. Z porovnání je zřejmé, že dlouhodobě je v ČR vyšší podíl železniční dopravy, než je průměr v EU-27 a naopak nižší podíl silniční dopravy.



Obrázek 1 Rozdělení přepravního výkonu vnitrozemské nákladní dopravy - průměry států EU-27 a ČR [18]



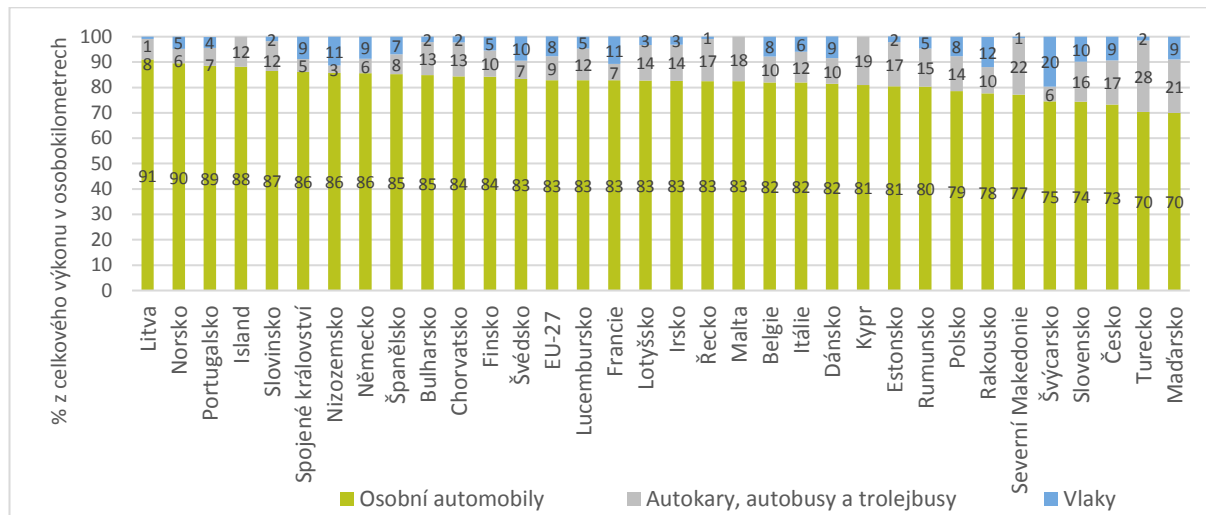
Obrázek 2 Podíl vnitrozemské nákladní dopravy mezi státy EU v roce 2019 [18]

Dle předběžných dat ČR z roku 2020 se podíl silniční nákladní dopravy výrazně zvýšil o 5,6 %, přičemž souhrnné údaje pro EU ještě nejsou k dispozici. Obr. 2 prezentuje porovnání podílů vnitrozemské nákladní dopravy mezi státy EU v roce 2019 [19]. Největší podíl železniční dopravy v rámci celkového přepravního výkonu je u Litvy a Lotyšska (více než 65 %). Nizozemsko a Bulharsko vykazují nejvyšší zastoupení vnitrozemskou vodní dopravou ze všech ostatních zemí (43 % a 32 %). Změny, které zapříčinila pandemie Covid-19 se odrazily i v nákladní dopravě. Meziroční porovnání v druhém čtvrtletí 2020 [20] vykazovalo 13% (průměr za zveřejněná data z 24 států EU) pokles přepravních výkonů v železniční nákladní dopravě v rámci EU v tunokilometrech, přičemž největší snížení výkonů zaznamenalo Lotyšsko (53 %) a Španělsko (38 %). Naopak v Bulharsku tyto meziroční výkony stouply až o 22 %, podobně jako u dalších třech států (na úrovni 6-9 %). Výkony vnitrozemské vodní nákladní dopravy klesaly pozvolněji, a to v průměru 9 % v rámci meziročního porovnání EU v prvním čtvrtletí 2020. Česká republika (s dosavadním podílem 0,1 % na vnitrozemské nákladní dopravě v roce 2019) zaznamenala nejvyšší snížení výkonů v tunokilometrech, a to až na úrovni 50 % (z 8 mil. tkm na 4 mil. tkm) a Rakousko na úrovni 18 % [20].

2.1.1.2 Osobní doprava

Individuální automobilová doprava je dlouhodobě nejzastoupenějším způsobem osobní dopravy ve všech členských státech EU. Obr. 3 poskytuje pohled na podílové zastoupení ve vnitrozemské osobní dopravě, kde individuální automobilová doprava tvořila 82,9 %, autokary, autobusy a trolejbusy - 9,4 % a osobní vlaky - 7,8 % v roce 2018 [21]. Jediné členské státy EU, kde podíl osobních automobilů nepřekročil tři čtvrtiny, byly Slovensko, Česko, Turecko a Maďarsko. Rok 2019 v ČR znamenal pro autobusovou osobní dopravu změnu vývoje objemu výkonů (v osobkilometrech), kdy dosavadní 2 – 6% růst se obrátil v 1,2% pokles [22], který v roce 2020 pokračoval v rozsahu 48 %. Členské státy EU s největším podílem osobní železniční dopravy jsou Švýcarsko (20 %), Rakousko (12 %) a Nizozemsko (11 %). V roce 2018 cestovalo železniční dopravou na vnitrostátních železničních sítích EU až 8 miliard cestujících. Nejvyšší výkony v železniční osobní dopravě v roce 2019 vykazovalo Německo [20], které přepravilo až 2 921 636 tis. osob (99 727 mil. osobokilometrů), následně Spojené království (1 836 885 tis.

osob) a Francie (1 252 757 tis. osob). V meziročním porovnání se v druhém čtvrtletí 2020 výrazně snížil počet cestujících v železniční dopravě [20]. Tento pokles byl výraznější v prvním a druhém čtvrtletí 2020 (Německo o 59 %, Česko o 48 %, Francie o 78 %), přičemž se jednalo o důsledek omezení k šíření pandemie Covid-19 [17, 20].



Obrázek 3 Rozdělení výkonu ve vnitrostátní osobní dopravě v roce 2018 [21]

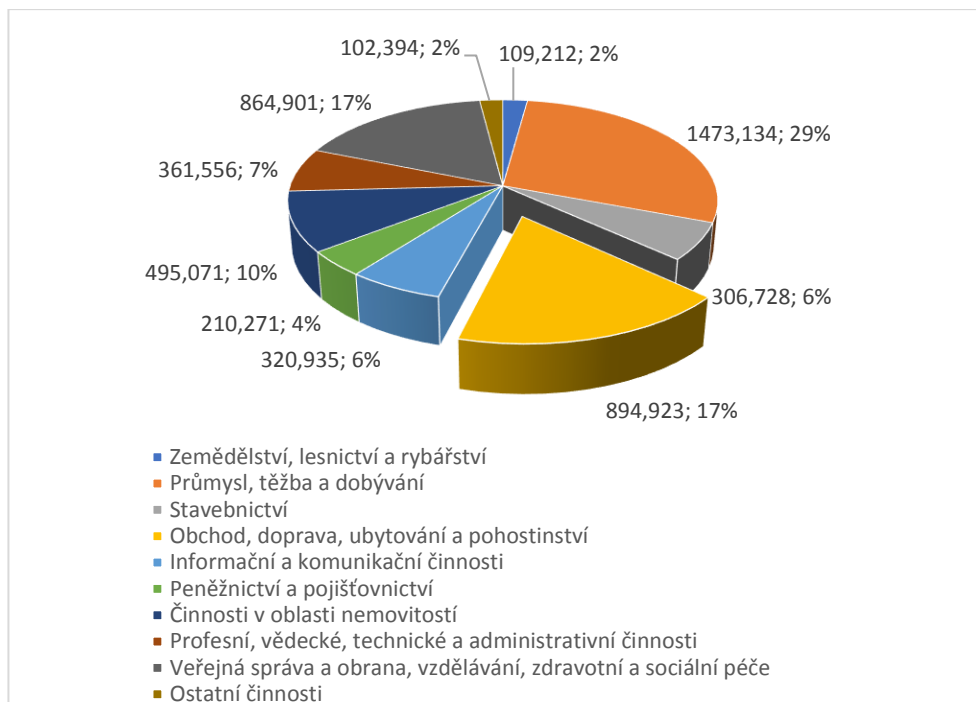
V pohledu na námořní osobní dopravu [23], celkový počet cestujících, kteří nastupují a vystupují v přístavech EU, byl v roce 2019 odhadován přibližně na 419 milionů, což představuje nárůst o 1,8 % oproti předchozímu roku. Italské a řecké přístavy s podílem 86,5 mil. a 73,93 mil. námořních cestujících se v roce 2019 společně podílely 38,3 % na celkovém počtu cestujících v přístavech EU. Bulharsko, Španělsko, Řecko a Itálie zaznamenaly výrazný nárůst počtu cestujících v rámci námořní osobní dopravy.

Celkový počet přepravených cestujících v letecké dopravě dosáhl v roce 2018 na úrovni EU téměř 1 miliardy [21]. Z toho Německo přepravilo nejvyšší počet cestujících (222 milionů cestujících), následně Španělsko (221 milionů cestujících) a Francie (162 milionů cestujících), přičemž spolu s Itálií představovaly 58 % celkové letecké dopravy v EU. Vnitrostátní osobní letecká doprava tvořila 16 %, lety v rámci EU 34 % a 50 % mimo EU [21]. V roce 2020 došlo k výraznému meziročnímu poklesu výkonů zaváděním omezení Covid-19, kdy meziročně v prvním čtvrtletí 2020 klesly v průměru o 22 % (v tis. osob v EU), v druhém čtvrtletí to bylo již kolem 97 % [16, 20].

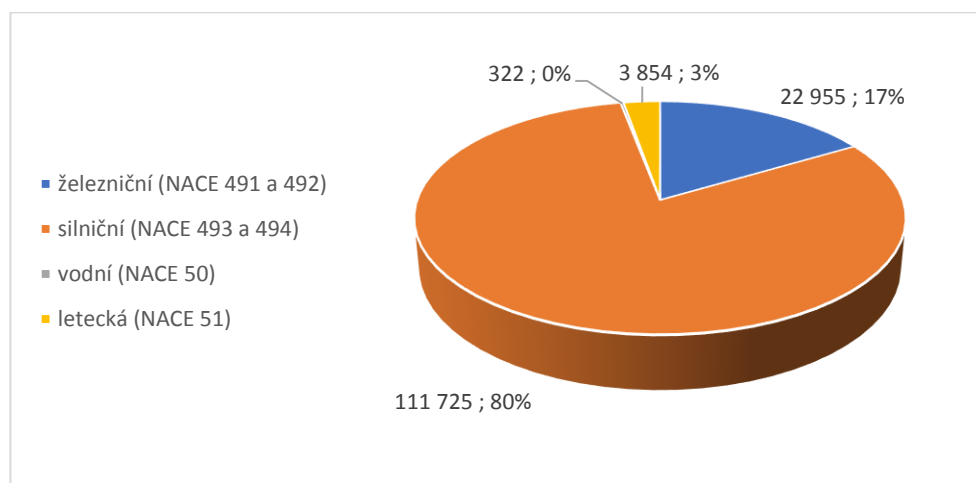
2.1.2 Současný stav v ČR

Dle údajů Českého statistického úřadu dosahovalo HDP úroveň 5 188 440 mil. Kč za rok 2019 v ČR, čímž trendu růstu pokračoval. Dle Doprná ročenky [24], oblast dopravy v roce 2019 se podílela 11,5 % a v roce 2020 spolu s obchodem, ubytováním a pohostinstvím 17 % na celkovém HDP v ČR (obr. 4 a 5). Nejvíce se o to v roce 2019 zasloužila silniční (80 %) a železniční doprava (17 %), přičemž v roce 2020 výkony poklesly především v železniční dopravě. Vzhledem k vývoji ekonomiky vlivem koronavirové pandemie byl zaznamenán mezičtvrtletní pokles HDP v 2. čtvrtletí 2020 v ČR o 8,4 % (mezičtvrtletní pokles v 1.Q 2020

dosáhl 3,3 %) a meziroční o 10,8 % (v EU o 13,9 %) [14, 22]. Celkový pokles HDP za rok 2020 [25] se odhaduje na 5,6 %. Tím se změnil už tradiční meziroční nárůst HDP nad 2 %. V třetím čtvrtletí 2020 [26] byl zaznamenán 12,1% meziroční pokles tržeb ve službách (rekordní útlum v roce 2009 byl do 10 %) s předpokladem 11,8 % za celý rok 2020, na kterém se téměř třetinou podílela doprava a skladování. S vývojem ochromeného segmentu letecké dopravy (-68,5 %) kontrastoval extrémní nárůst poštovních a kurýrních činností (+9,2 %). Svaz průmyslu a dopravy predikuje růst tržeb do konce roku 2020 v pozemní dopravě (+1,9 %) a ve skladování (+3,2 %) a celkový návrat k růstu ekonomiky až o 4 – 5% v roce 2021 zvládnutím pandemie Covid-19 [26].



Obrázek 4 Odvětvová struktura HDP v mld. Kč v roce 2020 [27]



Obrázek 5 Tvorba hrubé přidané hodnoty v odvětví dopravy v roce 2019 (běžné ceny v mil. Kč) (pozn.: potrubní doprava není zahrnuta) [24]

Dle tab. 1 můžeme konstatovat, že počet ekonomických subjektů působících v dopravě a skladování má stoupající tendenci, přičemž v roce 2020 (79 562 subjektů) představuje podíl 2,72 % na celkovém počtu ekonomických subjektů, což představuje 0,06% meziroční nárůst [28].

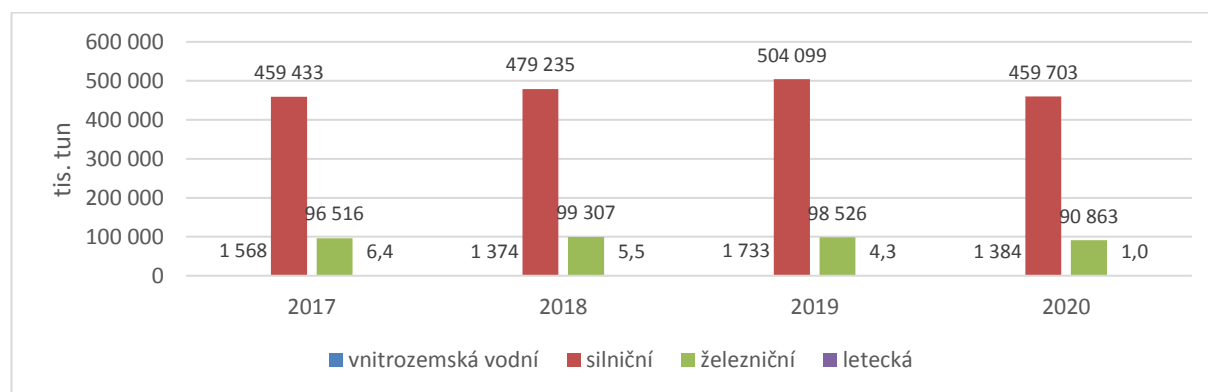
Tabulka 1 Počty jednotek v registru ekonomických subjektů ČSÚ [28]

	2015	2016	2017	2018	2019	(3.Q) 2020
Celkem	2 768 953	2 807 532	2 848 672	2 889 422	2 892 452	2 923 581
H Doprava a skladování	67 867	68 776	71 120	73 473	76 978	79 562
podíl v %	2,45	2,45	2,50	2,54	2,66	2,72

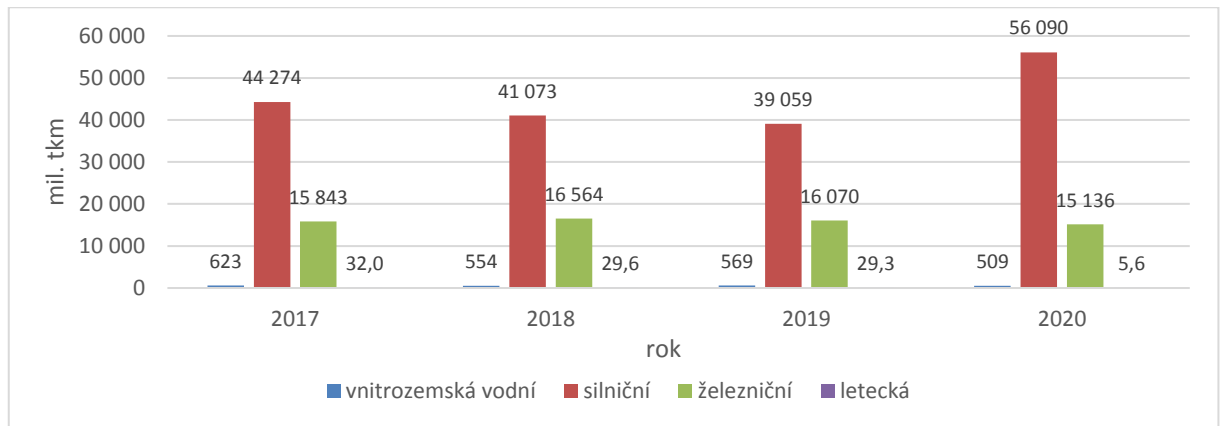
Meziročně se tržby ve službách (bez očištění o sezónní vlivy) snížily o 0,7 % ve 4. čtvrtletí 2019. Z toho oblast dopravy a skladování zaznamenala celkový 2,6% pokles tržeb, přičemž tento pokles byl nejvýraznější u vodní (o 7,2 %) a letecké dopravy (o 6,7 %). Skladování a vedlejší činnosti v dopravě měly pokles tržeb o 5,5 % a o 3,3 % poklesly i u pozemní a potrubní dopravy. Tento trend nesdílely poštovní a kurýrní činnosti, kde se tržby zvýšily o 22,7 % [26]. Sezónně očištěné tržby ve službách v třetím čtvrtletí 2020 [29] meziročně klesly o 12 %. Tento výraznější pokles ovlivnila opatření přijatá v rámci koronavirové pandemie, kdy řada provozů byla uzavřena, nebo měla omezený provoz. V oblasti dopravy a skladování se tržby snížily o 14,8 %. Enormní pokles zasáhl především leteckou (až o 73,5 %) a vodní dopravu (o 39,7 %). Pozemní a potrubní doprava zaznamenala snížení tržeb jen o 10,9 % a ve skladování a vedlejších činnostech v dopravě o 11,9 %. Poštovní a kurýrní činnosti si opět zachovaly růstový trend tržeb (+ 9,1 %).

2.1.2.1 Nákladní doprava

Rozdělení přepravní práce vnitrozemské nákladní dopravy za rok 2020 (v tunokilometrech) vypovídá o majoritním 78,2% podílu silniční nákladní dopravy a 21,1% podílu železniční nákladní dopravy (5,1% meziroční pokles v 3. čtvrtletí) [18-20]. Z celkového pohledu objemu přepravených věcí nákladní dopravou rok 2019 přinesl pokračování nárůstu, kdežto objem přepravních výkonů vykazoval meziroční pokles (obr. 6-7). Pandemie (3.Q 2020) přinesla změnu trendu vývoje, kdy objem přepravených věcí poklesl o 52 410 tis. tun (o 8,7 %) a meziročně se zvýšil přepravní výkon v tkm o 28,7 %. Jedná se především o rapidní 43,6% nárůst u nákladní silniční dopravy, protože přepravní výkon u ostatních druhů dopravy poklesl [30].



Obrázek 6 Objem přepravených věcí v ČR za období 2017 - 2020 (v tis. tun) [30]



Obrázek 7 Přepravní výkon nákladní dopravy v ČR za období 2017 - 2020 (mil. tkm) [30]

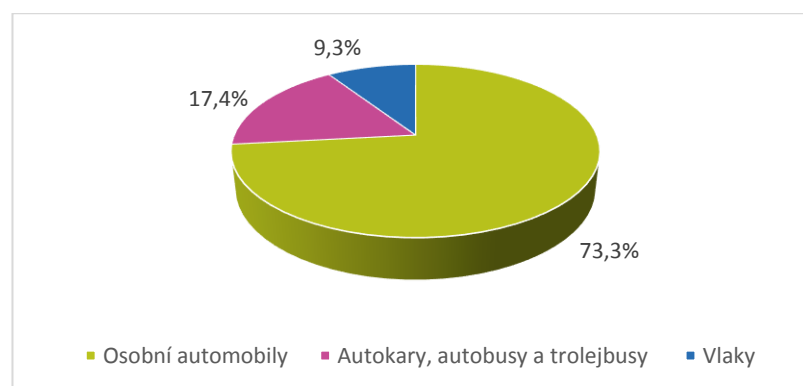
Tab. 2 [27] uvádí vývoj porovnání poměru nárůstu nákladní vnitrozemské dopravy k HDP mezi průměrem EU a Českou republikou. Dle prezentovaných výsledků má v Česku tento poměr klesající charakter, ale do roku 2019 se drží nad hranicí 100, což vypovídá o rychlejším růstu nákladní vnitrozemské dopravy v porovnání s růstem HDP v ČR.

Tabulka 2 Poměr nárůstu nákladní vnitrozemské dopravy k HDP mezi průměrem EU a ČR [27]

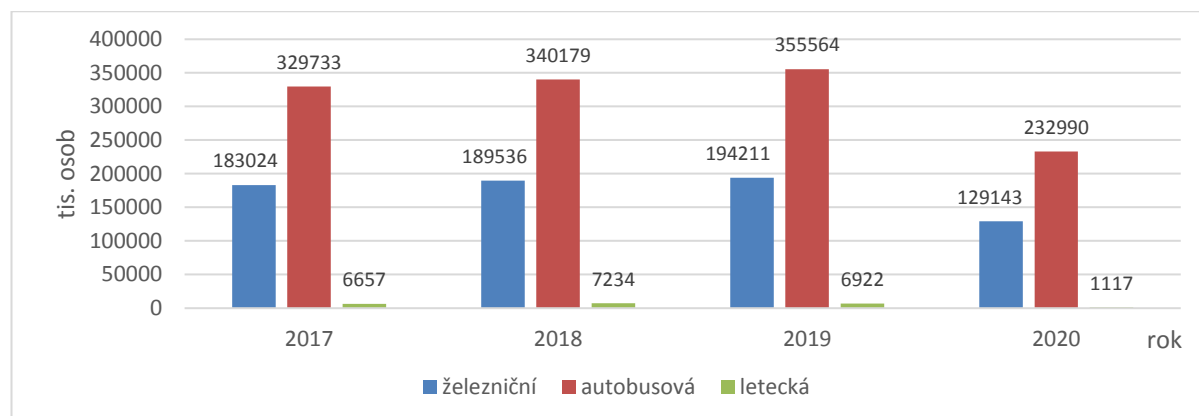
	2015	2016	2017	2018	2019
EU - 27 krajin	96,0	97,3	98,7	96,6	96,9
ČR	116,5	115,7	110,8	109,7	109,1

2.1.2.2 Osobní doprava

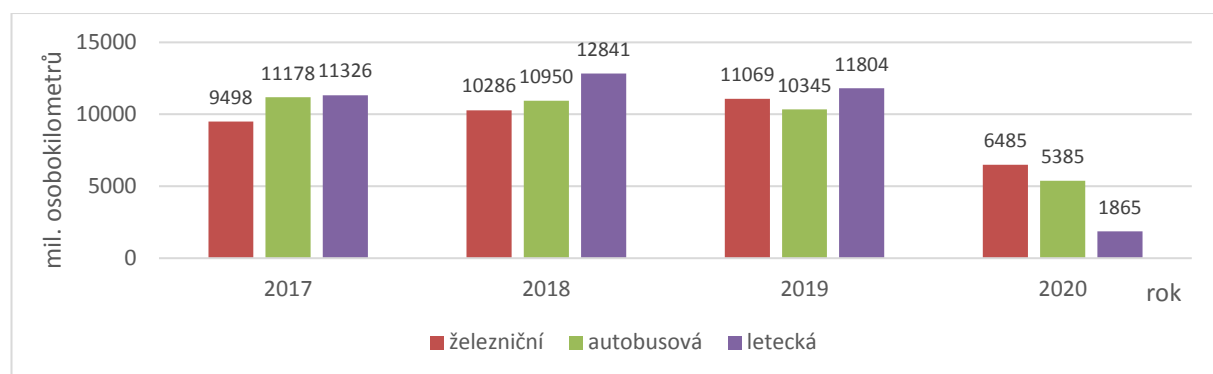
Osobní doprava v ČR dle statistik do roku 2019 je charakteristická kontinuálním růstem z hlediska přepravovaných osob i přepravních výkonů. Podobně jako u nákladní vnitrostátní dopravy [24], i u osobní dopravy majoritní část přepravních výkonů zabezpečuje v ČR silniční doprava, přičemž osobní automobilová doprava tvoří až 73,3 % (obr. 8). Železniční osobní doprava se na celkovém výkonu podílí 9,3 %.



Obrázek 8 Podíl na výkonu ve vnitrostátní osobní dopravě v roce 2019 (v osobokilometrech) [24]



Obrázek 9 Vývoj veřejné přepravy osob dle druhu v ČR v letech 2017-2020 (v tis. osob) [30]



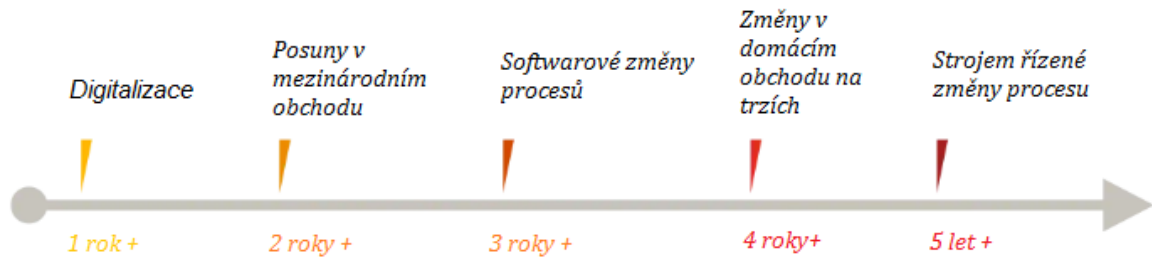
Obrázek 10 Vývoj přepravního výkonu v osobní dopravě v ČR v letech 2017-2020 (mil. osobokilometrech) [30]

Obr. 9 a 10 uvádějí vývoj veřejné přepravy osob dle druhu dopravy v ČR celkem (vnitrostátní i mezinárodní). V zaměření se na veřejnou osobní dopravu [30] můžeme pozorovat meziroční nárůst v roce 2019 o 2,4 % počtu přepravených osob a mírného poklesu v rozsahu 1 % z hlediska přepravních výkonů [30]. Rok 2020 (v třetím čtvrtletí) znamenal pokles výkonů v autobusové, letecké i železniční dopravě a to jak z hlediska počtu přepravených osob v tis. osobách, tak i z hlediska přepravního výkonu v osobokilometrech. Letecká doprava byla pandemií zasažena nejvíce, kdy její pokles pro české dopravce znamenal snížení výkonů o 84 % meziročně. Odhad celkového meziročního poklesu u městské hromadné dopravy je 30%, u železniční 41% a u autobusové celkem 48%.

2.1.3 Trendy v dopravě a logistice

Není pochyb o tom, že odvětví dopravy a logistiky prochází významnou transformací, protože nová technologická řešení přicházejí do každodenního použití. V nedávné historii nebyla možnost být svědky tak velkého stupně politických, ekonomických, sociálních, technologických, environmentálních a právních změn ovlivňujících tento segment ekonomiky. Na základě analýzy trendů, jakož i vyhodnocení zralosti a potenciálního dopadu vznikajících dopravních a logistických řešení společnost PwC z Polska dospěla k závěru, že primární síly transformující

dopravu a logistiku jsou: digitalizace, posuny v mezinárodním obchodu, softwarové změny procesů, změny v domácím obchodu na trzích, strojem řízené změny procesu (obr. 11).



Obrázek 11 Klíčové síly podílející se na transformaci dopravy a logistiky [31]

2.1.3.1 Digitalizace

Digitální transformace již v současnosti ovlivňuje všechny oblasti dopravy a logistiky a predikce ukazují, že se bude jednat o nejsilnější trend v Evropě i v nejbližších letech. Dle výzkumu společnosti PwC z roku 2018 vycházejících z 1 239 rozhovorů s generálními řediteli v 85 zemích, (z toho 85 v odvětví dopravy a logistiky), celkovou digitalizací prošlo už 28 % dotazovaných komerčních dopravních společností [32]. Horizontální integraci hodnotového řetězce potvrdilo 44 % společností a 38 % uvádí integraci a digitalizaci v rámci přístupu k zákazníkům, v prodeji, komunikačních kanálech a marketingu (blíže kap. 2.1.4). Studie odhaluje přínosy a příležitosti digitalizace v oblasti dopravy a logistiky pro podniky v rámci zjednodušení interních procesů s širším využitím digitálních řešení. Mezi ně patří především předpoklad vyšších výnosů s rozšířeným digitálním dosahem na zákazníky a online marketingu, nižší obchodní riziko díky online platbám a nedostatku v dostupnosti talentů, nižší náklady na obsluhu a péči o klienty spuštěním nových služeb.

Koronavirová krize zdůraznila význam a potřebu digitální transformace. Dle vyjádření společnosti KUKA [33], strojírenské a automatizační společnosti nastalou krizi vidí jako příležitost, a proto identifikují potenciál pro rozšíření portfolia podnikání. Tím, že procesy lze digitálně optimalizovat bez fyzické přítomnosti, stále více subjektů zvažuje a realizuje investice do své digitální infrastruktury, a to se neobejde bez dalších investic do kvalifikace svých zaměstnanců. Tento trend potvrzují i odpovědi zástupců průmyslových a dopravních sdružení v ČR [33], kteří zdůrazňují fakt, že se díky koronavirové krizi jednoznačně zvýraznila výhoda digitálně transformovaných firem a jejich schopnosti flexibility v nabídce, inovacích a technologiích. Motivace pracovníků flexibilně se přizpůsobovat těmto nárokům bude hrát klíčovou roli pro dané podniky. Dle Prokše, ředitele Elektrotechnické asociace, je „digitální transformace klíčem k úspěchu na globálním trhu a ti, kteří do vlaku nenastoupí, postupně zaniknou“ [3].

2.1.3.2 Posuny v mezinárodním obchodě

Posuny v mezinárodním obchodě jsou již patrné v rostoucím počtu pozemních přeprav z Číny do EU a je možné očekávat, že se ve střednědobém horizontu zintenzivní. To sekundárně ovlivní iniciativu pro infrastrukturu dalšího propojení rozvíjejících se ekonomik v rámci dopravních koridorů mezi Čínou a EU. Tento vývoj by měl vést k nižším nákladům na dopravu a umožnění vytvoření nových služeb. Predikci podporuje i statistické srovnání počtu vlaků z Číny do EU v letech 2011 a 2017. V roce 2011 se jednalo pouze o 17 vypravených vlaků a v roce 2017 tento počet vzrostl na 3 673 vlaků [18]. Předpokládanými příležitostmi pro mezinárodní obchod mezi Evropou a Čínou v roce 2019 před vypuknutím koronavirové krize byly investice do dopravní infrastruktury, včetně terminálů intermodální dopravy, celních středisek a zvážení nových přeshraničních služeb poskytovateli. Jedná se především o oblast logistiky, kurýrních služeb a balíkové přepravy, železniční a vodní dopravy.

2.1.3.3 Softwarová řešení procesů

Softwarová řešení procesů mají potenciál pro dynamický růst v příštích několika letech a možnost přinést ještě větší výhody pro podnikání. Dle predikcí v roce 2019 (před vypuknutím pandemie koronaviru) se očekávalo, že [32]:

- trh inteligentních dopravních systémů (dále ITS) na silnicích dosáhne do roku 2022 přes 72,3 miliardy USD. Inteligentní dopravní systémy používané k optimalizaci a zlepšování účinnosti dopravních sítí jsou již využívány. Příkladem pro využití ITS ve městech může být Barcelona, Copenhagen nebo Montreal,
- globální trh prediktivní údržby vzroste o 37 % za období 2018 – 2022, čím by dosáhl v roce 2022 přes 10,9 miliard USD. Řešení prediktivní údržby se používá k předvídání nadcházejících událostí, k úspoře nákladů a lepší reakci na potřeby. Využití dronů rovněž usnadňuje dohled nad vozidly a infrastrukturou,
- globální trh automatizace robotických procesů dosáhne více než 1,2 miliardy USD do roku 2021. Robotická automatizace procesů (dále RPA) by se měla ve střednědobém horizontu rozšířit z hlediska dopravy a logistiky především z hlediska poštovních, kurýrních služeb, expresních zásilek, eCommerce, spedice a řízení dodavatelského řetězce [31]. Jako příklad [34] je možné uvést americkou společnost Walmart, která plánuje na podzim 2020 otevřít své první hitech distribuční centrum pro čerstvé a mražené potraviny založené na technologii německé skladovací a logistické firmy Witron. Automatizace a robotizace vytlačí původní manuální práci ve skladu a zefektivnění procesu slibuje úspory v kompletizaci palet a tím i lepší vytížení vozidel až o 40 % [34].
- řešení umělé inteligence (AI - artificial intelligence) může změnit způsob řízení operací, provozu a sítí, ale současná zralost takových řešení naznačuje, že se bude jednat o vývoj zahrnující více než tři roky. Dle výsledků výzkumu PwC [32] je potenciál AI ovlivnit spotřebu v průmyslových odvětvích pro oblast dopravy a logistiky na úrovni 3,2 (index, který se pohybuje v škále od 1 – 5, kde 1 představuje nejmenší vliv a 5 nejvyšší vliv).

Podnikům by implementace systémů řízení nákladů a inteligentních dopravních systémů mohla přinést snížení zbytečných nákladů na údržbu a chyb v jednoduchých, opakujících se procesech, vylepšenou kontrolu procesů a lidského chování, která vede ke zlepšení kvality služeb, automatizaci softwaru díky vývoji řešení AI a RPA, řešení nedostatku talentů a zrychlení a zvýšení kvality sledování pomocí RPA. Příkladem z České republiky může být společnost LKW WALTER, která prezentuje svoji intenzivní snahu optimalizace postupů a procesů pomocí digitálních řešení [35]. Progresivní přístup k inovacím má společnost Walmart, která se nebojí investovat ani do autonomních vozidel. Praktické využití autonomních vozidel pro zásilky je plánováno ještě v roce 2020 v Houstonu a to hlavně jako odpověď na potřebu omezení kontaktu v rámci zkušeností s korona-virovou krizí. Využití 20 malých autonomních vozidel Starship se v květnu osvědčilo při rozvážení potravin ve Farifaxu (stát Virginie) v rámci krize. Dle ředitele společnosti OptimusRide, díky pandemii se snížila skepse ohledně využití autonomních vozidel v praxi [34]. Zajímavou inovací je nabízení zboží Walmartu přes platformu Express od Googlu umožňující nákup pomocí hlasu. Tím Walmart získává sofistikovanější analýzy nákupního chování svých zákazníků, naproti tomu Google rozšiřuje svoji nabídku zboží.

2.1.3.4 Změny v domácím obchodu

Změny v domácím obchodu [32] se očekávají v podobě napříč regionálně rostoucího elektronického obchodu spolu s rostoucí úrovní optimalizace v oblasti dopravy a logistiky. S velkou pravděpodobností vytvoří tlak na sdílení ekonomiky a integrace hodnotového řetězce mezi dopravními a logistickými podniky. Velké společnosti a majitelé značek začínají hledat příležitosti, jak nabízet své produkty online, což může mít na eCommerce velký dopad, protože se tyto iniciativy v následujících čtyřech letech rozšíří. Očekává se, že podniky elektronického obchodování začnou investovat do logistiky v dlouhodobějším horizontu a hledají možnosti uzavřít hodnotové řetězce a tento trend je již patrný v činnostech obrů elektronického obchodování. Jako náhrada za nájemní ekonomiku, sdílená ekonomika nalézá aplikace v řízení dodavatelského řetězce, silniční dopravě a spedici, ale ještě musí najít způsob fungování na masovém trhu.

Dle slov obchodního ředitele společnosti KUKA, M. Otta, „Digitální prodejní kanály jsou budoucnost,“ [33]. Zákaznické prodejní kanály jsou již velmi digitalizovány. Ale pokud jde o komplexní zařízení, jako jsou průmyslové roboty nebo velmi specifické požadavky obchodních partnerů, je poradenství a prodej stále velmi off-line. „Mnoho našich obchodních partnerů v současné době stále pracuje ze svých domácích kanceláří. Motivace pracovat s digitálními nabídkami je v současné době neuvěřitelně vysoká jak na straně zákazníka, tak na straně zaměstnanců,“ uvedl Michael Otto [33].

2.1.3.5 Ekologický přístup

Důsledky globálního oteplování zvýšily tlak na tzv. „zelený přístup“ resp. udržitelnost v podnikání. Využití solární, větrné energie, rekuperace tepla, třídění a recyklace obalů v oblasti dopravy a logistiky je ve světě již realitou. Inovativní způsob využití sluneční energie [36] pro pohon dopravních prostředků je řešen pro vlaky, metro, auta, autobusy, ale i letadla.

Příkladem může být švýcarský projekt Solar Impulse, který pomocí fotovoltaických solárních článků umístěných na vrchní části křídel, trupu a ocasu umožňuje pohon letadla sluneční energií. V Číně se osvědčily autobusy a autobusové zastávky využívající solární energii především z důvodu silného znečištění ovzduší smogem. Kromě umístění solárních panelů přímo na vozidla, je možné řešit dobíjení akumulátorů u čerpacích stanic pro již stále oblíbenější elektromobily také prostřednictvím solární energie. Kromě využití solární energie na samotný pohon dopravních prostředků, tento zdroj energie může být například i zdrojem pro systémy chlazení u návěsů, systémy chlazení a topení v logistických halách a apod. Větrná energie [37] nachází kromě uplatnění pro logistické areály a jejich potřeby energie (Holandsko) i např. pro dopravu kapalin (větrná čerpadla). Trendem je například i enviromentální certifikace budov logistických center, které staví developpeři. Jejich význam není jen z hlediska provozních úspor, ale hlavně ve snížení uhlíkové stopy. Při hodnocení se posuzuje vliv budovy na životní prostředí, použití ekologických postupů a materiálů při výstavbě, ale i např. dostupnost hromadné dopravy [38].

Z pohledu ekologického přístupu podniků dopravy a logistiky se v rámci ČR setkáváme již běžně s tříděním odpadů, použitím vratných nebo lehce recyklovatelných obalů a materiálů. Mnoho firem začleňuje do své podnikatelské praxe inovace v podobě rozšíření vozového parku o elektromobily, jako odpověď na trend preferovaného ekologického přístupu. Příkladem může být Rohlík.cz [39], který kromě „zelených obalů“ (lehce tříditelných a recyklovatelných) začal ve své činnosti testovat čtyři elektromobily. Podobný přístup uplatnila společnost DHL Express, která přišla s celou „flotilou“ elektrických vozidel určených pro městskou logistiku v Praze a Brně [40]. Z mezinárodního pohledu je zajímavý například přístup americké společnosti Walmart [34], která začala na kanadském trhu řešit udržitelný rozvoj svého podnikání už před 10 lety. Výsledkem bylo distribuční centrum čerstvých potravin postavené z recyklovaného dřeva a park 95 vysokozdvížných vozíků na pohon vodíkovými palivovými články (zabezpečují provoz na ploše 37 tisíc metrů čtverečních). Využívána je elektřina získaná výhradně z větrné a sluneční energie a odpadní teplo z chlazení se dále využívá na ohřev nakládacích ramp. Zelený přístup společnosti Walmart [34] se odráží i v jeho vývoji a testování ekologičtějších verzí nákladních vozidel s cílem nahrazení 20 % současného vozového parku elektromobily. Tento cíl bude nakonec naplněn elektrickými nákladními vozy Semi od Tesly, které by měly mít na jedno nabití dojezd až 800 kilometrů.

Důležitým aspektem v rámci ekologického přístupu je především chápání trvale udržitelné ekologické orientace, která by se měla soustředit na ekologická, ekonomická i sociální hlediska. Motivem pro podniky k tomuto přístupu není jen zpřísňování předpisů, ale i marketingové hledisko zákazníků, a především otázka návratnosti investice (predikce růstu cen nákladů na dosavadní zdroje energií). Řešení optimálního využívání zdrojů v dopravě a logistice je stále nedocenenou výzvou pro budoucnost.

2.1.4 Doprava a logistika v kontextu Průmyslu 4.0

V současné době, dopravní a logistické podniky se dostávají do bodu, kdy je jejich činnost ovlivňována čtvrtou průmyslovou revolucí a s ní spojenou digitalizací [41]. Digitalizace jako megatrend 21. století [42] má potenciál významně modifikovat různá odvětví. Evropská komise od roku 2014 vykonala řadu opatření pro otevření rozvoje datově-agilního hospodářství (kybernetická bezpečnost, ochrana osobních údajů). V roce 2018 prezentovala strategii pro umělou inteligenci a v roce 2019 doplnila etické usměrnění pro důvěryhodnou umělou inteligenci. Strategie pro formování digitální budoucnosti Evropy byla představena v prvním pololetí 2020 [43]. V souladu s ní se v budoucích 5 letech Evropská komise zaměří na tři základní cíle v digitální oblasti: technologie ve službách člověka, spravedlivé a konkurenceschopné hospodářství a otevřená, demokratická a udržitelná společnost. Byla představena taktéž bílá kniha, ve které se plánuje vytvoření rámce pro důvěryhodnou umělou inteligenci založenou na excelentnosti a důvěře [44]. V České republice byla přijata „Strategie koordinované a komplexní digitalizace České republiky 2018+“, která se zaměřuje na tři základní pilíře (3 dílčí koncepce): Česko v digitální Evropě, Informační koncepce České republiky [45, 1] a koncepce Digitální ekonomika a společnost [46, 47]. Hlavní ambicí je zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost a celkovou prosperitu České republiky podporou pozitivních aspektů v rámci společenských i ekonomických změn souvisejících s digitální revolucí a minimalizací negativních dopadů. Průmyslem 4.0 je chápán proces ekonomické modernizace založený na nejnovějších informačních a komunikačních technologiích, doprovázený síťováním a integrací a vedoucí k optimalizaci výrobních a distribučních procesů zajištěním jejich individualizace, interaktivity a vysoké efektivity zdrojů [48]. Na rozdíl od industrializace, která zahrnuje budování ekonomiky, ve které je průmysl hlavním odvětvím národního hospodářství, přechod na průmysl 4.0 neznamena specializaci na průmysl, ale je spojen s organizací výrobních procesů ve všech sektorech ekonomiky založených na kybernetických systémech [49]. Díky této vlastnosti je průmysl 4.0 slibný a žádoucí v různých moderních ekonomických systémech, bez ohledu na jejich specializaci výroby. Proces modernizace ekonomiky vyžaduje nejen zavádění informačních a komunikačních technologií, ale především změnu lidí a lidských zdrojů. Podle Martina [50] se nyní digitální transformace běžně interpretuje jako využívání informačních a komunikačních technologií, kdy se neprovádí triviální automatizace, ale v podnikání, veřejné správě a v životě lidí a společnosti se vytvářejí zásadně nové schopnosti. Digitální transformace je prvotně spojována s průmyslem, ačkoliv v rámci Průmyslu 4.0 se jedná o digitalizaci všech aspektů ekonomiky a společnosti. Výstižným výrazem je postupná integrace digitalizace do DNA dopravy a logistiky, průmyslové výroby, obchodních modelů, veřejné správy, vzdělávání a společenského života [51]. Podle Horlachera and Hessa [52], úspěch transformace se stává kritickou otázkou řízení a jeho úspěch závisí především na vhodných modifikacích řízení procesů a operací, což zahrnuje připravenost personálu a řídicích složek [53]. Výsledky Reis et al [54] především upozorňují na význam témat řízení procesů, operací a potřeby dalšího výzkumu zaměřeného na příležitosti a výzvy související s digitální transformací.

Digitalizace se dotýká všech dopravních oborů, silniční, železniční, letecká či námořní přeprava osob a zboží nejsou výjimkou. Tlak na potřebu zrychlení procesu digitalizace umocnila koronavirová krize, která zaostřila pozornost na tento cíl jednotně u ekonomických subjektů, veřejnosti i států a všichni účastníci logistických řetězců byli nuceni na tuto situaci reagovat. Dle tiskové správy Rady EU z 6. června 2019, se zavádí jednotný právní rámec pro použití elektronických informací v rámci všech druhů nákladní dopravy [55]. Dle prezentovaného postoje se jedná nejen o krok přiblížení se k zamýšlené digitalizaci, ale i o způsob zefektivnění a zjednodušení administrativy, šetření času, financí a životního prostředí. Zamýšlený proces digitalizace komplikuje nízká či rozdílná míra akceptování digitálních dokumentů jednotlivými orgány a chybějící jednotný právní rámec pro výměnu digitálních informací, který by zabezpečil interoperabilitu. V rámci tohoto cíle se prodloužilo přechodné období pro členské státy ze čtyř na šest let, co v praxi bude znamenat, že příslušné veřejné orgány budou akceptovat elektronické dokumenty (informace) na certifikovaných platformách, přičemž budou taktéž akceptovány tyto dokumenty (informace) v papírové formě. Předsednictví a Evropský parlament daný návrh předběžně odsouhlasil 26. listopadu 2019 [56]. Dle Mezinárodní unie silniční dopravy IRU [57] bude stanoven harmonizovaný rámec pro digitalizaci povinných dokumentů v rámci silniční nákladní dopravy EU a přechod z papírové formy dokumentů na jejich elektronickou verzi se předpokládá nejpozději do roku 2025. Toto rozhodnutí vychází z úmluvy ministrů dopravy členských zemí, které potvrdil výbor pro dopravu a cestovní ruch Evropského parlamentu. Evropská komise predikuje úsporu ve výši EUR 20 – 27 miliard do roku 2040, přičemž 60 % z těchto úspor připadá na dopravní a logistické podniky. Kromě finančních úspor se předpokládá zvýšení efektivity a možnost přepojení sdílení dat pro další oblasti, úsporu času a celkové zjednodušení spojené se snížením administrativní zátěže.

V podobném duchu generální tajemník Mezinárodní námořní organizace IMO Kitack Lim [58] potvrdil zvýšený zájem organizace o přenesení digitální revoluce do námořní dopravy tak, aby nenarušila bezpečnost, ochranu životního prostředí anebo kybernetickou bezpečnost. Jako klíčový atribut označil proces spolupráce mezi lodní dopravou, přístavy a logistikou. Digitalizaci a nové technologie vnímá jako pomocný stupeň k rozvoji standardizace, což je předpokladem efektivity námořní dopravy. Podle zdroje Eurlogport [59] EU má zájem na digitalizaci evidence cestujících na lodích už od roku 2017, tím by zefektivnila činnost vyhledávací a záchranné služby, která by měla okamžitý přístup k informacím o pasažérech a zahrnovala by i jejich národnost.

Dle průzkumu polského sdružení PwC [32], které publikovalo výsledky jejich výzkumu z hlediska očekávání dopravních a logistických společností v rámci digitální transformace, 54 % dotázaných společností očekávalo, že digitalizace zvýší jejich příjmy. Dle výsledků proces digitalizace přináší společnostem také:

- zjednodušení jejich procesů,
- redesign jejich služeb, produktů a obchodních modelů,
- snížení dopadu chybějících oblastí v talentu osob.

Lze očekávat, že digitalizace změní způsob interakce spotřebitelů s podniky, což je již patrné v online a mobilním objednávání dopravy, od osobních dopravních služeb, taxi služeb, sdílení automobilů a jízdenek ve veřejné dopravě. Změna způsobu interakce přináší i změny v chování spotřebitele za předpokladu dostupnosti technologií a vytváří požadavky na ochranu dat a pracovní předpisy. Dle PwC [32] digitalizace již transformuje všechny segmenty T&L a očekává se, že přetvoření celých podniků bude nejvlivnějším trendem v příštích letech v rámci EU. Dle jejich studie z roku 2019 pro oblast dopravy a logistiky (vychází z 1 239 rozhovorů s generálními řediteli v 85 zemích, z toho 85 v odvětví dopravy a logistiky), pokročilou úroveň digitalizace a integrace vykazují v rámci komerčních dopravních společností tyto oblasti:

- 44% horizontální integrace hodnotového řetězce,
- 37% přístup zákazníků, prodej, kanály a marketing,
- 36% vertikální integrace hodnotového řetězce,
- 28% celková digitalizace,
- 25% vývoj a konstrukce výrobků,
- 21% digitální obchodní modely, portfolio služeb.

Studie identifikuje příležitosti zjednodušení interních procesů s širším využitím digitálních řešení v oboru dopravy a logistiky [32]:

- vyšší výnosy s rozšířeným digitálním dosahem na zákazníky,
- rozšířené možnosti online marketingu,
- nižší obchodní riziko díky online platbám,
- nižší dopad mezer v nabídce talentů,
- nižší náklady na obsluhu klientů,
- příležitosti řešit potřeby klientů pomocí zcela nových služeb.

Dle Kohnové et al., [60], inovace v rámci Průmyslu 4.0 představují výzvy pro manažery, avšak dosavadní znalosti jsou v této oblasti nedostatečné [61-63]. Dopravní a logistické podniky si v současné době začínají stále více uvědomovat, že v podmínkách rozvinuté globalizace základními proměnnými pro udržení si konkurenceschopnosti jsou rostoucí nároky na inovační kapacitu a krátký čas na uvedení na trh [64]. Rozhodujícím faktorem v tomto boji už nejsou prioritně neživé proměnné v podniku, protože technologii konkurence, případně její finanční strategii je možné napodobit mnohem snadněji než kdykoliv předtím. Hlavním konkurenčním faktorem jsou živé organismy, protože měkké aspekty řízení, myšlení a kreativity není možné napodobit [65]. Lidský kapitál lze vnímat jako jedinečnou, živou a oživující a dynamizující sílu podniku, přičemž tento pohled stoupá se zaváděním inovací v rámci Průmyslu 4.0 [66]. Personálnímu oddělení dopravních a logistických podniků tím digitalizace procesů rozšiřuje hranice možností k pozitivnímu ovlivňování nejcennějšího zdroje podniku, ovšem jen za předpokladu jejich připravenosti a schopnosti jej využít.

Příchod digitálního věku způsobuje změny v systému řízení lidských zdrojů [67]. Digitalizace socio-ekonomického prostoru poskytuje managementu nové příležitosti, umožňuje zefektivnit

proces řízení snížením rutinní práce a šetří čas a peníze, i když má také řadu rizik a nebezpečí pro podnik a pracovní zdroje [68]. Příklad digitální ekonomiky je výzvou, která povzbuzuje management k zachycení vědeckých, technických a organizačních inovací, k jejich vyhodnocení, asimilaci a delegování na podřízené. Mechanismus řízení získává nové funkce, vůdci začínají jednat novými směry, vzájemně komunikovat prostřednictvím nových forem, používat nové techniky a metody řízení podřízených. Management má dvojí úkol: přestavět sebe sama a motivovat podřízené ke změně [69]. Pod vlivem digitalizace dochází ke změnám v obou skupinách v širokém spektru charakteristik, z nichž rozhodující v hlavním proudu našeho tématu jsou pracovní kompetence (znalosti, dovednosti), potřeby, hodnoty, motivace k činnosti nebo iniciativa [67]. Motivace zaměstnanců ke změně není snadný úkol, protože většina z nich upřednostňuje stabilitu, a ne každý potřebuje nové znalosti a touhu se zlepšit [70]. Je nutné vytvořit nový mechanismus řízení lidských zdrojů, který umožní realizovat úspěchy digitální ekonomiky a motivovat podřízené ke změnám zaměřeným na úspěšné fungování podniků v novém věku digitálních informací. Systém řízení se mění ve funkčních, institucionálních a instrumentálních dimenzích.

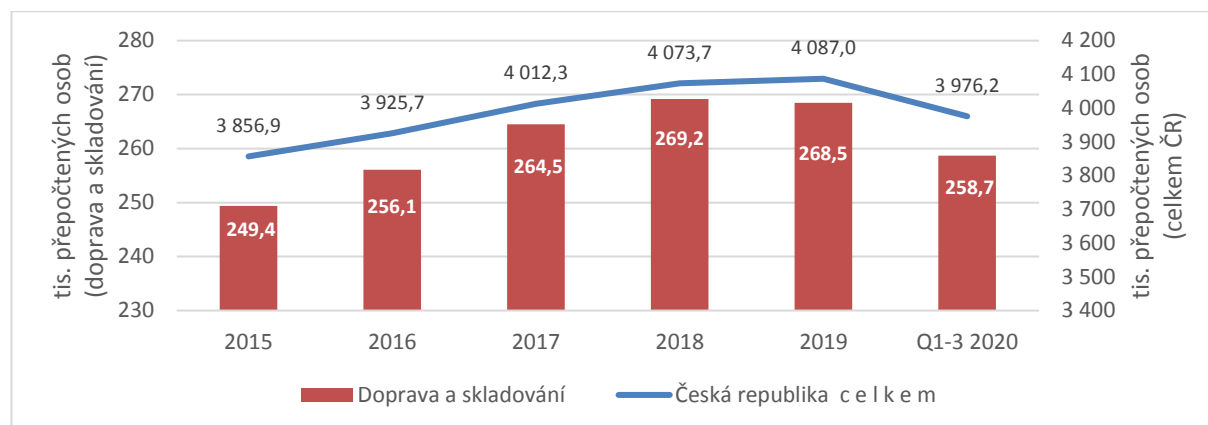
Podle jejich zjištění, publikované poznatky oblasti Management science tvoří zhruba 4 % z poznatků řešení digitální transformace. Libona et al. [71] uvádí výsledky svého systematického přehledu poznatků HRM v kontextu Průmyslu 4.0, kde největší pozornost se soustředí na "trénink a rozvoj" (téměř 68 %), "vedení a týmovou práci" (téměř 37 %). Většina příspěvků přináší teoretický / koncepční přístup a výsledky empirického výzkumu jsou menšinové. Dregger a kol. [72] potvrzují, že je nedostatečný výzkum organizačních podmínek a řízení lidských zdrojů pro realizaci projektu "Průmyslu 4.0" zaměřeného na člověka. Podobně, autoři Flöthmann et al. [73], zdůrazňují potřebu dalšího výzkumu souvisejícího s HRM v kontextu digitalizace. Zaměřují se při tom především na porozumění několika aspektům HRM, jako jsou kompetence, znalosti, vzdělávání a odborná příprava. Na potřebu bližšího výzkumu upozorňuje Dombrowski a Wagner [74] na základě skutečnosti, že inovace související s průmyslovým prostředím 4.0 transformují očekávání vůči pracovníkům, a to především v interakci člověk-stroj. Podobně jako Dombrowski a Wagner [75], i Kazancoglu a Ozkan-ozen [74] nebo Frey a Osborne [76] nacházejí mezeru v literatuře práce v tomto aspektu. Významným prvkem je například otázka etiky jako problémové oblasti, která by mohla komplikovat rychlejší zavádění technologií do pracovních procesů [76]. Skupina ManpowerGroup [77] prezentuje výsledky svého výzkumu na základě odpovědí od zaměstnavatelů ze čtyřiceti dvou zemí o predikci vývoje interakce a rozdělení práce člověk-stroj a vývoje zaměstnanosti důsledkem automatizace [78]. Tato predikce má v současné době svá omezení, a to především s ohledem na vývoj hospodářství a společnosti vlivem koronavirové pandemie, což otevírá potřebu dalšího zkoumání. Dle publikovaných výsledků ManpowerGroup [77] se do popředí dostávají ICT kompetence práce s informačními technologiemi a tzv. soft skills – komunikační a organizační dovednosti, schopnost pracovat v týmech, mezikulturní kompetence. Vyplývá to především z nutnosti řízení, programování a usměrňování tzv. systémů umělé inteligence, kolaborativních robotů či dalších inovací, které nová éra přináší a zároveň doplnění kompetencí, které nám technologie nejsou schopny

dostatečně substituovat v podobě měkkých zručností, kreativních nápadů a řešení či způsobu efektivního využití potenciálu trhu. Propast nedostatku ICT odborníků mohou vyřešit i publikovaná doporučení vytvořená především na bázi „best practices from EU“ v publikaci Digitální Česko v digitální Evropě [78]. Velké naděje se vkládají do automatizace a využití technologických inovací v dopravě a logistice jako cesty k vyřešení enormního nedostatku lidských zdrojů. Jedná se však jen o částečné řešení problému. Predikce i nejnovější zkušenosti ukazují na zvyšování individualizované nabídky logistických služeb což vytváří požadavek na vyšší potřebu lidské asistence [1]. Vědomostní propastí v rámci digitální transformace je především rozvoj poznatků vycházejících z empirického výzkumu. Můžeme tedy konstatovat, že empirický výzkum v této oblasti má silný potenciál. Na druhé straně akademická obec čelí výzvě, protože proces transformace stále probíhá a představuje množství nezodpovězených otázek. Stávající poznatky jsou stavebním kamenem pro další výzkum v této oblasti. Skutečnost, že koronavirová pandemie v mnohých oblastech urychluje rozvoj a využití digitálních technologií a umělé inteligence poskytuje prostor pro intenzivnější bádání.

2.1.5 Trh práce v oblasti dopravy a logistiky v ČR

Poptávka po zaměstnancích v oblasti dopravy a logistiky [78] se od roku 2014 silně zvýšila a meziročně dále roste. Tento trend je dočasně zastaven příchodem korona-virové krize. Dle Českého statistického úřadu v roce 2017 [80] pracovalo v oblasti dopravy a skladování 264,5 tis. přepočtených zaměstnanců, z toho 73,47 % mužů a 26,53 % žen [6]. V roce 2018 se počet zaměstnanců zvýšil o 1,8 % (269,2 tis.) a v roce 2019 byl jejich počet 268,5 tis. (o 1,5 % více, než v roce 2017). Vlivem pandemie v roce 2020 poklesl tento počet na 258,7 tis. zaměstnanců, což představuje pokles o 3,6 % (obr. 12). Dle dostupných údajů ČSU [5, 6] je možné konstatovat, že ve třetím čtvrtletí 2020 se oblast dopravy a logistiky podílí 6,5 % na celkovém přepočteném počtu zaměstnanců v ČR (tento podíl je dlouhodobě na úrovni 6,5 – 6,6 %), míra volných pracovních míst je 4,6 (to je meziroční pokles o 0,4 %). Poměr věkových kategorií zaměstnanců se v průběhu let 2017 – 2020 výrazně nemění, kdy věková kategorie do 29 let je v průměru tvořena 15,3 % zaměstnanců, 23,2 % zaměstnanců od 30 - 39 let, 31,4 % v kategorii od 40 do 49 let a 30,1 % nad 50 let [80]. Taktéž zastoupení genderu v rámci období 2017 – 2020 je poměrně stálé a průměrný poměr mužů činí 73,9 % a žen 26,1 % (v roce 2020 tvoří muži 73 %) [81].

Nejnovější data pro vývoj situace vlivem korona-virové pandemie dle jednotlivých druhů dopravy ještě nejsou k dispozici. Dle predikcí [82] je předpoklad snížení počtu zaměstnanců v oblasti především letecké osobní dopravy. Naopak, oblast logistiky a kurýrních služeb zaznamenala nárůst poptávky a tím se vytváří i předpoklad pro vytvoření většího počtu pracovních míst.

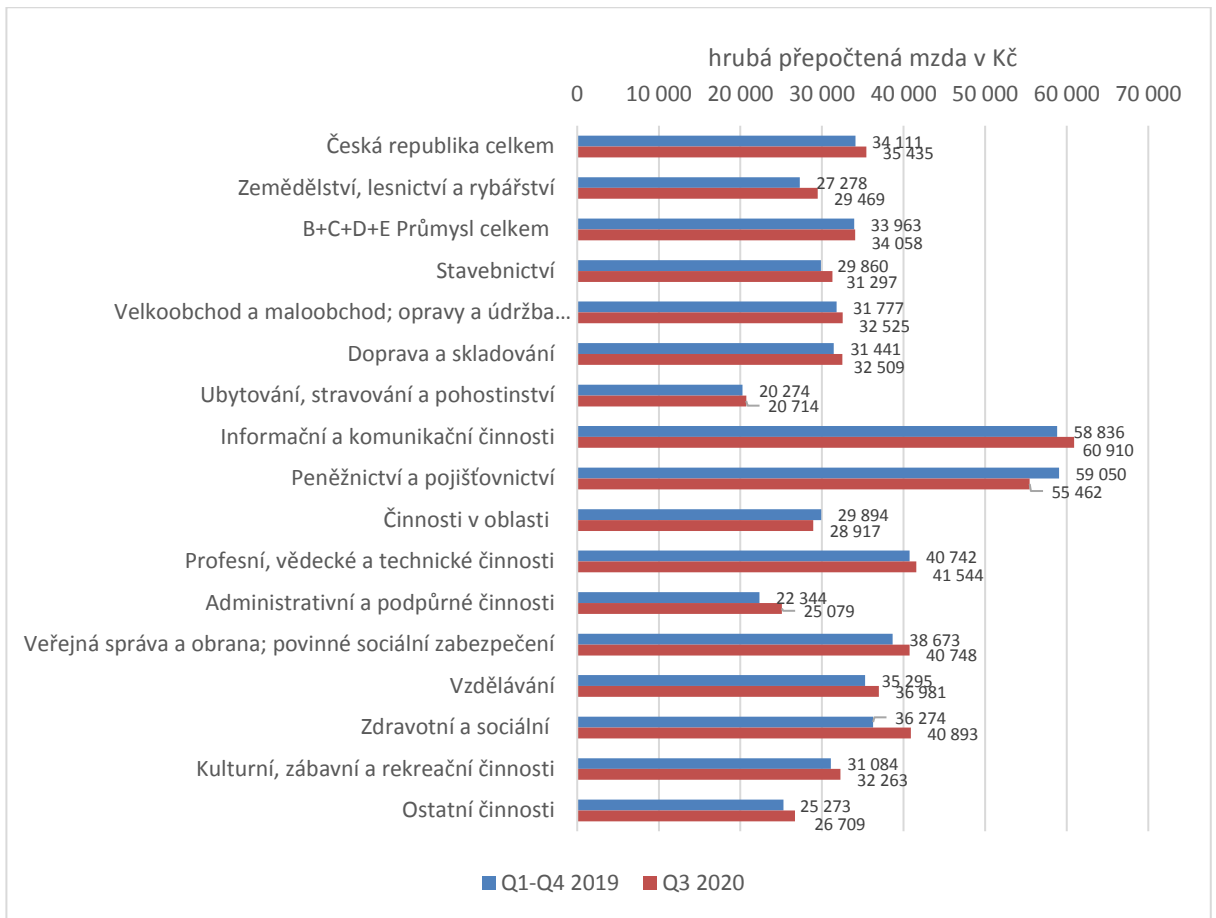


Obrázek 12 Průměrný počet zaměstnanců v ČR a v oblasti doprava a skladování za období 2015 – 2020 [5, 6]

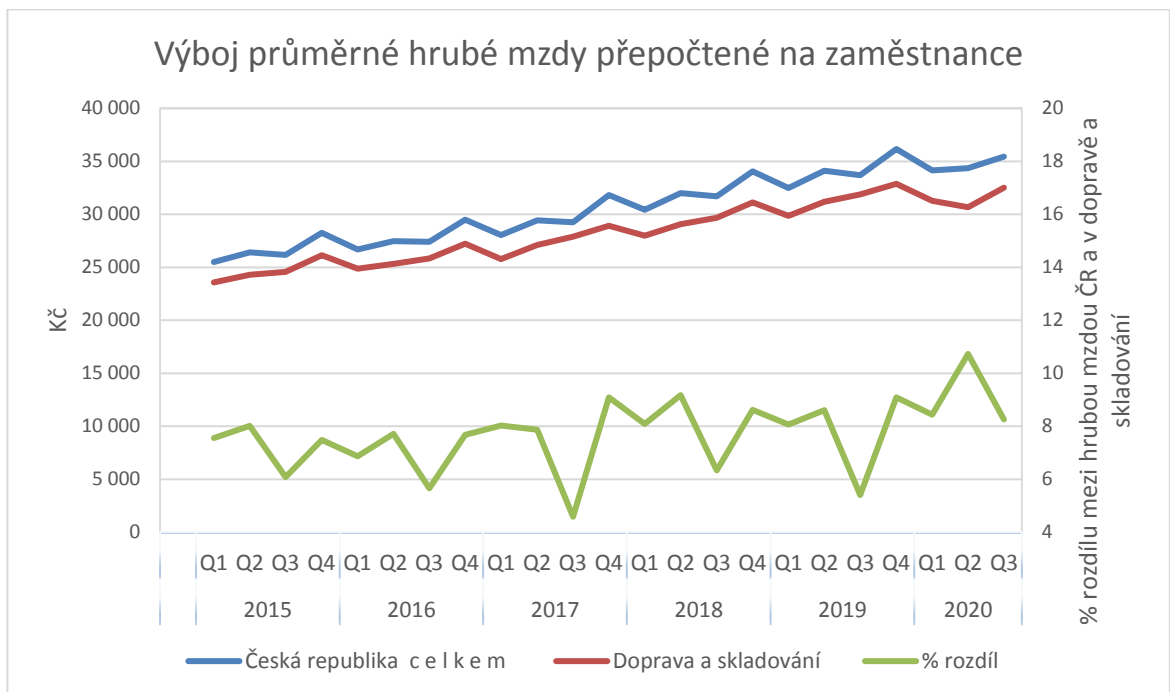
Dle Českého statistického úřadu v roce 2020 bylo evidováno 79 562 subjektů oblasti dopravy a skladování (což je 2,72 % z celkového počtu registrovaných subjektů) [28]. To představuje meziroční nárůst subjektů v roce 2020 o 3,35 % (76 978 subjektů). V roce 2018 [6] byla úroveň hrubé měsíční mzdy (přečtené na osoby) v oboru dopravy a logistiky na úrovni 29 462 Kč, 31 441 Kč v roce 2019. V třetím čtvrtletí 2020 [6] se výše hrubé přečtené mzdy v oboru dostala na úroveň 32 509 Kč, přičemž předpoklad průměru za rok 2020 je 32 700 Kč. Tento vývoj indikuje snížení trendu meziročního růstu mezd, kdy v roce 2018 byl růst mezd 8,5 %, v roce 2019 9,7% a pro rok 2020 je odhad na 4,0 %.

Z prezentovaných údajů na obr. 13 je zřejmé, že porovnání s ostatními oblastmi hospodářství je úroveň průměrné mzdy v oblasti dopravy a logistiky na úrovni horní hranice prvních deseti nejméně placených oborů. Pandemie Covid-19 nepřinesla predikovanou stagnaci nebo snižování mezd, které předpovídal ČESMAD Bohemia [83]. Oproti celkové průměrné hrubé mzdě v ČR (obr. 14) je průměrná mzda v dopravě a logistice dlouhodobě nižší o 7-8 % [6].

Průměrné hrubé mzdy v letech 2015 – 2019 neustále rostly (obr. 14) a jsou znatelné i čtvrtletní výkyvy, kdy vždy ve čtvrtém čtvrtletí je patrné zvýšení mezd způsobené vyplácenými bonusy, prémiei a dalšími odměnami ke konci roku. I v oblasti služeb je zaznamenána nerovnost odměňování mužů a žen, přičemž celkově za ČR se jedná o rozdíly na úrovni 20,1 % (především na manažerských postech) [84].

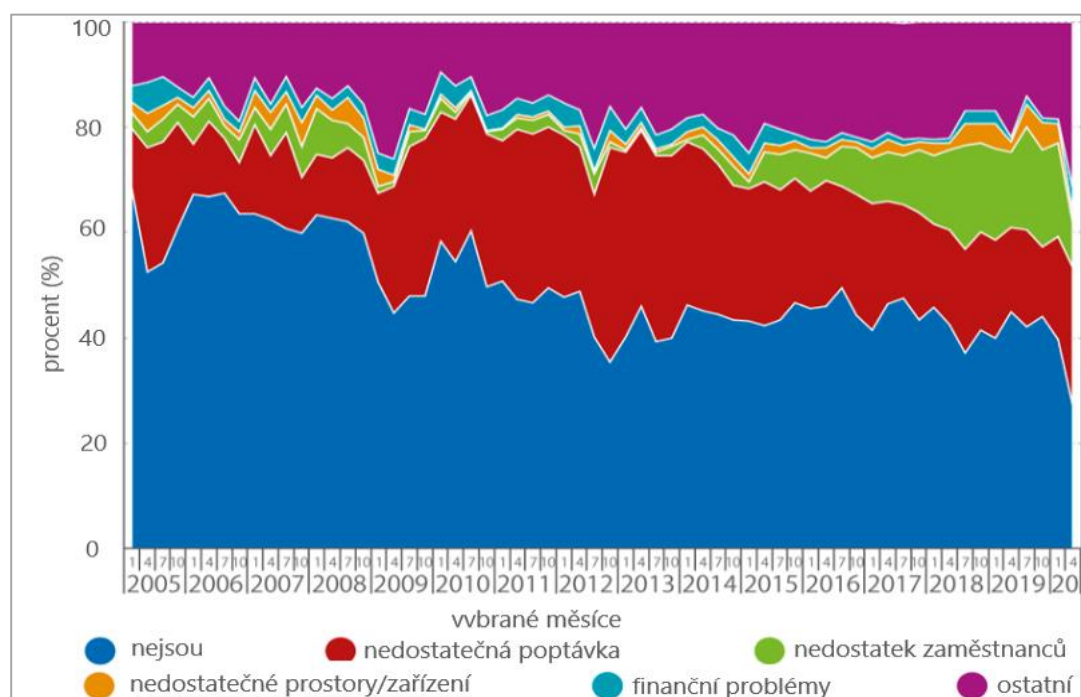


Obrázek 13 Průměrná hrubá mzda propočtená na zaměstnance v Kč dle NACE [6]



Obrázek 14 Vývoj průměrné hrubé mzdy přepočtené na zaměstnance [6]

Dle analýzy vývoje bariér omezujících produkci (obr. 15) ve vybraných službách prezentovanou ČSÚ v jejich magazínu „Statistika a my“ [85], subjekty dlouhodobě vnímaly vnější ekonomické podmínky pozitivně. Představitelé společností nejčastěji uváděli nedostatečnou poptávku a nedostatek lidských zdrojů. Tento trend se změnil v dubnu 2020, kdy za nejvýznamnější bariéru byla označována skupina ostatních blíže nespecifikovaných překážek (32% podíl). Důvodem je dle vyjádření především nejistota v souvislosti s dopady protikoronavirových opatření vlády [85].



Obrázek 15 Bariéry omezující produkci ve vybraných službách [85]

Tím, že se logistika v ČR stala součástí evropského i globálního obchodu, poskytovatelé logistických služeb se zapojují do nadnárodních výrobních a distribučních řetězců, i do uplatňování moderních postupů a technologií a tím se zapojují i do globálních souvislostí a do globálních problémů. Geografické umístění v rámci EU, relativně nízké náklady i na mzdy, politická stabilita i dostatek kvalifikované pracovní síly byly důvody alokace logistických jednotek na území ČR a SR. Problém nedostatku kvalifikovaných, motivovaných a kvalitních lidských zdrojů v oblasti dopravy a logistiky je známý ve většině vyspělých zemí (USA, DE, GB, FRA). V současnosti se s tímto problémem potýká i ČR a SR, kde vzniká obrovský nepoměr mezi poptávkou po lidských zdrojích a zájemcích a vhodných kandidátech na tento druh práce [85]. Svaz průmyslu a dopravy ČR [86] uvádí, že v srpnu 2017 byl zaznamenán historicky nejvyšší požadavek na pracovníky, a to přes 199 tisíc pracovních míst, který v následujících letech stoupal. Rok 2020 přinesl snížení počtu zaměstnaných v oboru doprava a logistika o 3,6% [5] a míra volných pracovních míst meziročně klesla o 0,4%. Pro rok 2021 se vzhledem k odeznění pandemie pomocí očkování očekává opětovný nárůst volných pracovních míst [83]. Proto je zde vysoký předpoklad ještě většího problému týkajícího se nedostatku lidí na všech úrovních logistiky. Podobná situace je i na Slovensku [87]. Největším problémem je pokrytí potřeby lidských zdrojů během sezónních výkyvů (např. v období před vánočními svátky). Společnosti se

snaží nabídnout lepší pracovní podmínky, deklarovat přátelskou pracovní atmosféru v podniku, zvyšovat komfort pro pracovníky na pracovišti a nábor zaměstnanců často nese prvky marketingové kampaně [88]. Logistické společnosti proto začínají vědomě využívat tzv. employee branding, kdy se snaží být zajímavým zaměstnavatelem z pohledu vlastních i potencionálních pracovníků. Tento přístup zahrnuje progresivní HR aktivity tak, aby se zaměstnavatel proaktivním způsobem odlišil od své konkurence a udržel si a přilákal co nejvíce nových kvalitních zaměstnanců. Employee branding využívá různé originální nástroje orientované na zaměstnance jako například: 35 + 5-hodinový pracovní týden, kdy v rámci 5 hodin může zaměstnanec pomáhat na jiném oddělení z vlastní iniciativy, vytváření přátelského pracovního prostředí vytvářením odpočinkových zón apod.

Největší nedostatek pracovníků je na pozicích – profesionální řidiči, koordinátoři a dispečeri v dopravě, skladníci a koordinátoři přepravy, specialisté zákaznického servisu, řidiči vysokozdvizných vozíků, procesní a projektoví specialisté i vedoucí směn a skladů, senior obchodní zástupci (Key Account manageri) či specialisté na jednotlivé produkty v logistice – konkrétně na leteckou a námořní přepravu. Zaměstnavatelé se tento problém snaží řešit zaměstnáváním znevýhodněných skupin na trhu práce (absolventi, starší věkové kategorie, dlouhodobě nezaměstnaní). Částečným řešením jsou i realizované programy na podporu regionální mobility, kde v ČR za ¾ roku 2017 tento program využily 3 tis. osob. Podobná podpora je také v oblasti dojíždění do práce [87]. Možností, která je uplatňovaná ve vyspělých zemích, je i rozšíření specializovaného vzdělávání a větší vstup logistických firem do vzdělávacího procesu. V podmínkách ČR a SR tento přístup může být částečným potenciálním řešením. Velké naděje se vkládají do automatizace a využití technologických inovací. To řeší problém taktéž jen částečně, protože i v rámci automatizace je nezbytné zastoupení podílu lidských zdrojů. Je zde budoucí předpoklad nárůstu individualizované nabídky logistických služeb, což vytváří potřeba přípravy zboží do výroby a variabilita procesů, a tedy i vyšší potřeba lidské asistence [89]. Automatizace přináší zároveň změnu v požadované struktuře zaměstnanců v logistice. Zaváděním inteligentnějších skladovacích systémů, klesá potřeba středně kvalifikovaných logistických specialistů (často stačí operátor bez praxe) a zároveň roste potřeba vysoce kvalifikovaných odborníků pro řízení, plánování a analýzu sofistikovanějších procesů. Klíčovou požadovanou vlastností již není kvalifikace a praxe ale především učenlivost a flexibilita. Takže ve světě Průmyslu 4.0 a Logistiky 4.0 lidská práce zůstane stále zapotřebí [90].

Momentálním trendem pro řešení nedostatku lidských zdrojů je zaměstnávání cizinců. Tento způsob řeší situaci opět jen částečně a zároveň přináší i další komplikace. Proces nábory a adaptace je časově i finančně náročnější. V podmínkách ČR a SR je zaměstnávání cizinců ze zemí mimo EU (nejčastěji Ukrajina, Rusko, Mongolsko, Indie, Srbsko a Filipíny) byrokraticky náročné. Pro zlepšení situace byly v ČR zavedeny programy pro zjednodušení této agendy: Fast-track, Welcome package, Projekt a režim Ukrajina, Režim pro ostatní státy (Mongolsko, Filipíny a Srbsko). Získání zaměstnanecké karty je časově náročné a také kvótně omezené pro jednotlivé režimy, což je nedostatečné vzhledem k poptávce 100–200 tis. zaměstnanců ročně [91].

Zaměstnavatelé především upřednostňují zaměstnávání lidí z Ukrajiny a Ruska, kde je menší jazyková bariéra a integrace bývá rychlejší a méně problémová. Zaměstnávání cizinců rovněž nepředstavuje nejlevnější variantu [92]. Náklady bývají často vyšší než při zaměstnávání domácích pracovníků. Je jim potřeba zajistit vhodné pracovní i sociální podmínky, což zahrnuje zajímavé mzdové ohodnocení, přičemž by se měly dodržovat srovnatelné podmínky jako u domácích pracovníků. Nezbytné je zabezpečení ubytování (často se řeší rozšiřováním ubytoven v industriálních parcích), lékařské péče, tlumočnicka, specifického zaškolení a vhodného rozdělení práce. Trendem je nábor obou partnerů, kdy se rozšíří počet uchazečů, zvýší motivovanost a pracovníci mají vyváženější životosprávu, která má vliv i na pracovní výkon. U vysoce kvalifikovaných pracovníků je nalezení uplatnění i pro partnerku jakýmsi nepsaným pravidlem.

Dle výsledků studie Czech Business Monitor [93] je největší výzvou pro české malé a střední podniky nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Na tom se shodují téměř tři čtvrtiny respondentů (71 %) provedené studie [94]. Pro logistické společnosti tato situace znamená výzvu a nutnost nejen získávat, ale i udržet si kvalitní lidské zdroje. Zájem o jejich úroveň motivovanosti a spokojenosti je alfou a omegou pro další personální plánování. Je možné konstatovat, že „logistické firmy, které spoléhají na opakování zažitých postupů, nabízejí stále to samé a nemají dobrou pověst ani dobrou firemní kulturu, budou mít potíže: ztratí kvalitní lidi, budou muset odmítat zakázky, trápit je bude velká fluktuace, která představuje další náklady“ jak uvádí Alžběta Honsová z druhé největší personálně poradenské společnosti Randstad [95]. Do popředí se dostává i otázka řešení a nastavení organizační kultury jako takové i s ohledem na nezbytný charakter interkulturní interakce pracovníků. Je zde vysoké riziko vzniku konfliktů a nedorozumění při chybně nastavené vnitropodnikové komunikaci právě z důvodu interkulturních střetů. Ty jsou v současném prostředí logistických společností více než realitou nejen z důvodu zaměstnávání cizinců ale i vzhledem ke globálnímu charakteru logistiky. Vzhledem k uvedenému je v prostředí logistických společností třeba spolupracovat na nadnárodní úrovni. Pracovníci pracují v mezikulturních týmech a pro manažera jsou nepostradatelné interkulturní (globální) kompetence a důraz na vytváření efektivní podnikové kultury i z interkulturního hlediska, což představuje zvýšenou automatickou toleranci ke kulturním odlišnostem a zároveň zohledňování odlišných hodnot, priorit a tím i rozdílných motivačních prvků. Dle průzkumu se správné nastavení oblasti podnikové kultury v interkulturním rozměru odráží na zvýšení spokojenosti, motivovanosti a tím i na zvýšení pracovního výkonu [96].

Žádný podnikatelský subjekt neobstojí v tvrdé konkurenci, pokud nedokáže uspokojit zákazníka dodáním správného výrobku, ve správné kvalitě, ve správném množství, na správné místo, ve správném čase, za správnou cenu [88]. To vše při vynaložení přiměřených nákladů [73]. V současnosti je pro ČR a SR v oblasti globalizované logistiky největším konkurentem Polsko. To těží z výhod geografického umístění podobně jako ČR, přičemž náklady jsou nižší o 30 % na m² skladovacího prostoru. Je to způsobeno i nižšími nároky na finanční ohodnocení (mzdu). Další konkurenční výhodou je nižší míra byrokracie při zaměstnávání cizinců a umožňuje jednodušeji řešit otázku nedostatku lidských zdrojů v této oblasti [90]. Tato skutečnost se také

podílí na nezbytnosti sofistikovaně řešit získávání a udržování si lidských zdrojů. Mnohé podniky v současné době řeší nedostatek kvalitních lidských zdrojů a hledají možnosti, jak tento deficit vykrýt. Problém, se kterým rovněž zápasí, představuje skutečnost, jak si zároveň kvalitní pracovní sílu, která se osvědčila a je odborně zaškolená, udržet. Odpověď lze nalézt ve zjištění, jaké mají tito pracovníci preference a potřeby v pracovním vztahu a co je motivuje k vyššímu výkonu a co naopak působí demotivačně.

2.2 Motivace v pracovním prostředí dopravních a logistických podniků

Pro každý podnik je zásadní otázkou, jakým způsobem může docílit dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidských zdrojů [97]. V základu se oblast motivace soustředí na vysvětlení důvodů pohnutek lidí vedoucích k chování určitým způsobem. Pro oblast dopravy a logistiky je pracovní motivace specifická v kontextu souvisejícím s charakterem plnění pracovních úkolů, vývojem a situací na trhu práce, jako i rozvojem globálního rozměru a inovací v této oblasti. Služby poskytované v oboru dopravy a logistiky [98, 99] vznikají nevýrobním způsobem, kdy jsou poskytované ve formě činností, přičemž je zde typická časová omezenost trvání služby, místně a časové sladění produkce a spotřeby, přímá interakce mezi poskytovatelem a spotřebitelem služby, neskladovatelnost, nebo také možná regulace (regulační opatření v dopravě pro podporu obslužnosti území nebo ochranu životního prostředí) a cenová diskriminace. Stav nabídky a poptávky po lidských zdrojích v oboru, struktura vyžadovaných vědomostí, kompetencí a praxe, jako i úroveň finančního ohodnocení v oboru vytváří specifické nastavení očekávání a priorit pracovníků v oblasti dopravy a logistiky v komparaci s jinými obory. Globální rozměr dodavatelsko-odběratelských řetězců přináší také změnu nároků na pracovníky a pracovní podmínky. Doprava a logistika patří mezi obory, které progresivněji přistupují k implementaci nových technologických postupů, technologií nebo umělé inteligence. Výzkum v prostředí železniční dopravy Dykana a Obrucha [100] potvrzuje, že digitální transformace vedou ke změně chování zaměstnanců a transformaci jejich kariérních hodnot a motivačních pobídek. Pod vlivem digitalizačních procesů dochází ke změně hodnot a preferencí zaměstnanců, kdy je účelnost transformace systému nehmotných složek pracovní motivace v podnicích železniční dopravy vhodné řešit segmentací pracovníků podle jejich dominantních hodnot, čím se zvýší flexibilita motivačního systému a zajistí, aby vyhovoval potřebám zaměstnanců z hlediska implementace digitální transformace v průmyslu.

Matijosius a Ciziuniene [101], kteří ve svém výzkumu řeší aplikaci změny motivace u dopravního podniku, upozorňují na fakt, že motivaci ovlivňují nejen vnější faktory, kterých si lze všimnout poměrně rychle a jsou specifické pro obor, ale také vnitřní, osobní, které je náročnější postřehnout a také obtížné posoudit. Tyto závisí především od samotných jedinců a jejich osobnosti. Motivace představuje hnací sílu v životě jedince, která mu vytváří energii kráčet vstříc k plnění svých cílů. V podobném duchu definuje motivaci i Hewapathirana [102], který uvádí, že motivace je energie, která nabíjí jednotlivce, aby jednali za účelem dosažení konkrétního cíle, kdy její sílu vyjadřuje intenzita a samotné přetrvávání v úsilí ve vytyčeném směru. V oblasti

managementu lidských zdrojů Sansone a Harackiewicz [103] prezentují motivaci jako souhrn psychologických motivů iniciujících a řídicích jednání a chování zaměstnanců v zájmu dosažení cílů, jako ekvivalenty k uspokojení potřeb, které osoba vnímá. Saraswathi [104] ji chápe jako ochotu vyvíjet vysokou úroveň úsilí směrem k organizačním cílům, přičemž je podmíněna snahou uspokojit některé individuální potřeby. Zde uvádí i tři klíčové prvky motivace, kterými jsou úsilí, organizační cíl a samotná potřeba.

Oblasti motivace pracovníků pracujících v dopravních a logistických podnicích není v rámci výzkumů věnována dostatečná pozornost. Chybí studie, která by se věnovala tomuto tématu komplexněji na nadnárodní úrovni. Výzkum se často omezuje na lokální případové studie středně velkého nebo velkého podniku a pozornost je častěji kladena na jiné oblasti řízení lidských zdrojů, nebo motivaci zákazníků k volbě druhu dopravy. Na tuto skutečnost poukazují také Rekhviashvili a Sgibnev [105], kteří kritizují opomíjení pracovníků městské dopravy na úkor řešení studií o městské mobilitě a udržitelnosti městské dopravy. Sencila et al. [106] řeší motivaci studentů litevského námořního strojírenství pro zaměstnávání se na zahraničních lodích v kontextu ekonomické migrace. Výzkum se zaměřuje na odborně vzdělanou pracovní sílu v mezinárodní námořní dopravě. Morkvenas et al. [107] zkoumají teoretické a praktické problémy hodnocení znalostního potenciálu pracovníků a navrhují metodu hodnocení znalostního potenciálu pro odvětví dopravy. Jejich vyhodnocení specifikací dopravy pro navržený model determinuje faktory: úroveň vzdělání, pracovní zkušenost, úroveň zaměstnání, kázeň, úroveň rozhodování a odpovědnosti, seberealizace, pracovní kultura, úroveň obtížnosti v práci, motivace, vliv na dosažení cíle organizace a úroveň využívání technologie při práci.

Zajímavý výzkum řešil výzkumný tým Tokareva a Tokarev [108], který probíhal za účasti zaměstnanců tří společností působících v oblasti dopravních služeb v Jekatěrinburgu a Sverdlovské oblasti. Na vzorku 50 pracovníků ve věku 26 až 48 let (s praxí od 5 do 15 let) determinovali tzv. toxické speciality s náchylností ke konfliktům, agresivitou, porušováním disciplíny, vytvářením problémových situací na pracovišti. Jejich výzkum pomocí různých psychologických technik identifikoval významné rozdíly mezi toxickými a úspěšnými zaměstnanci z hlediska motivace k dosažení úspěchu a zamezení neúspěchu. Za účelem vytvoření pozitivní profesionální motivace a zmírnění destruktivity vědci vyvinuli a implementovali program formování motivace k úspěchu, jehož implementace ukázala možnost pozitivních změn. Práce prováděná na formování motivace úspěchu ukázala, že motivace je pozitivně spojena se sociálním postavením zaměstnance a je negativně spojena s motivací vyhnout se neúspěchům. Výzkum prokázal, že psychologické metody při formování motivace dosažení úspěchu, sebevědomí, sebeúcty mohou změnit náš postoj k profesionální činnosti, vytvořit vnitřní základ pro optimální mezilidské vztahy s kolegy.

Studie Fahmy-Abdullah et al. [109] identifikovala úroveň technické efektivity a determinanty technické neefektivity pro dopravní podniky v Malajsii. Na základě přístupu stochastické hraniční analýzy (SFA) výsledky studie ukázaly, že důležité determinanty technické neefektivity jsou způsobeny mzdovými sazbami zaměstnanců a náklady na informační a komunikační

technologii. Dle výsledků dopravní podniky musí zvýšit motivaci mezi zaměstnanci prostřednictvím zvýšení mezd a nákladů na komunikaci.

Nejlepší veřejná doprava z hlediska počtu sponzorů funguje ve Švýcarsku [110], přičemž poptávka je ve Švýcarsku mnohem vyšší než ve srovnatelných evropských městech. Veřejná doprava ve Švýcarsku je veřejná služba poskytovaná většinou společnostmi ve veřejném vlastnictví a kvůli nedostatku konkurenčního tlaku by se dalo očekávat spíše mírné zaměření na cestující a inovace, pokud vůbec, a také nižší úroveň efektivity. Skutečnost, že je tomu naopak zadala důvod pro výzkum vysvětlení tohoto úspěchu a ukázalo se, že rámcové podmínky upřednostňují stabilní vnitřní motivaci ze strany vedení i zaměstnanců ve veřejné dopravě. To zahrnuje ústřední prvky: přímé demokracie, rozhodování a sestavování rozpočtu na místní úrovni, spolu s nekomerčními místními společnostmi přímo zapojenými do navrhování systému veřejné dopravy, jakož i kulturu řízení založenou na důvěře s respektem společnosti a v rámci společnosti. Tyto faktory úspěchu jsou strukturálně velmi podobné systému veřejné dopravy v Innsbrucku (Rakousko) a potvrzují vysvětlující model.

Dle Kuranchie-Mensaha [97] se každá organizace zajímá, o prvky, které je potřebné udělat k dosažení dlouhodobější vysoké úrovně výkonu prostřednictvím jejich lidských zdrojů. To vede ke zvýšené pozornosti, jak jednotlivce nejlépe motivovat použitím stimulů, odměn, způsobem vedení nebo organizačním kontextem v rámci kterého vykonávají pracovní činnost. Studie autorů Prasetyo et al. [111] zjišťovala, jestli má pracovní motivace a školení vliv na výkon zaměstnanců (146 pracovníků podniku/ 60 výzkumný vzorek) ve vnitrozemské vodní a trajektové dopravě Polytechnic v Palembangu. Pomocí vícenásobné lineární regrese autoři konstatují, že existuje pozitivní vliv pracovní motivace a školení na výkon zaměstnanců vnitrozemské vodní a trajektové dopravní polytechniky v Palembangu. Pracovní motivace a školení mohou ovlivnit výkon zaměstnanců s příspěvkem 83,9 %, zatímco zbývajících 16,1 % je ovlivněno dalšími faktory, které v jejich studii nebyly zkoumány. Tyto závěry podporují pohled Armstronga [101] na motivaci, dle kterého motivace ovlivňuje chování zaměstnanců, přičemž zaměstnanci jsou při správné motivaci ochotni dobrovolně vykonat více, než se od nich očekává. Dle Rahmana et al. [112] „je motivace faktor, který je nejen mezi zaměstnavateli, ale i mezi zaměstnanci považován za černou skříňku, označovanou jako fenomén zúčastněný v působení stimulů – čili podnětů a pohonů“. Zameer et al. [113] poukazuje na to, že výkonnost je závislou proměnnou, kdy k výkonnosti závislého variabilního zaměstnance patří tři hlavní dimenze, jako jsou produktivita práce, kvalita práce a pracovní výkon. Organizační výkonnost je znakem schopnosti společnosti efektivně dosahovat nezávislé cíle. Jedním z prvků, které lze hodnotit je výkonnost zaměstnanců prostřednictvím úrovně jejich produktivity. Několik výzkumů zavedlo různé metody pro hodnocení organizačního výkonu. Zahrnuje to kvalitu, kvantitu, znalosti nebo kreativitu jednotlivce k dosaženým cílům, které jsou v souladu s odpovědností během určeného období tedy jinými slovy, které hodnotící systémy musí mít některé standardní parametry, na které se dá spolehnout [114]. Locke et al. [8] tvrdí, že zaměstnanci potřebují potřebné dovednosti a náradí, aby mohli dělat dobrou práci, protože vysoce motivovaní zaměstnanci nemusí nutně odpovídat dobrému pracovnímu výkonu. Motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří nemají dostatečnou odbornou přípravu a dodávají

nevhodnou energii, pravděpodobně nebudou vykonávat práci na požadované úrovni. Locke et al. [8] souhlasí s pohledem, že výkon je funkcí schopností, vnímání požadované úlohy a úsilí. Úsilí je ovlivněno hodnotou odměn a vnímanou pravděpodobností odměňování úsilí, a proto je plnění výkonnosti naopak spojené s odměnami a spokojeností. Management může dosáhnout vysoký výkon tehdy, pokud zaměstnanci vidí, že jejich členství v pracovní skupině je podpůrné. To znamená, když zažívají pocit osobní hodnoty a důležitosti z toho, že k ní patří. Přední tvůrci manažerů a školitelé mají tendenci podporovat právě takové vztahy se svými skupinami a v rámci nich. Termín výkonová motivace začal prvně používat německý psycholog Heckhausen [115], který tento pojem definoval jako „snahu či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a ve kterých může dosáhnout úspěchu nebo neúspěchu“. Výkonová motivace je charakteristická stálou intenzitou pro potřebu dosahování úspěchu a tendence vyhýbání se neúspěchu. Sílu výkonové motivace lze vyjádřit jako funkci potřeby úspěchu k potřebě vyhnout se neúspěchu. Měření výkonnosti zaměstnanců je důležité i z pohledu použití jako měřítko úspěchu při podpoře úspěchu zaměstnanců organizace. Mezi faktory, které jsou používány při měření produktivity práce, patří množství práce, kvalita práce a včasnost. Jednotlivé charakteristiky ovlivňující výkon zahrnují věk, pohlaví, vzdělání, délku zaměstnání, pracovní zařazení a pracovní prostředí [116].

Jedním z hlavních problémů, s nimiž se setkává většina zaměstnavatelů ve veřejném a soukromém sektoru je motivace svých zaměstnanců s cílem zlepšit jejich výkonnost. Ekonomika se ve velké míře zakládá za předpokladu, že finanční pobídky zlepšují výkonnost. Obecně se věří, že účinek peněžních pobídek je jednoznačně pozitivní a velká finanční stimulace zlepšuje výkonnost zaměstnanců [117]. Úspěch a přežití každé organizace závisí na způsobu, jakým jsou pracovníci odměňováni. Systém odměňování a motivující pobídky určují úroveň zaměstnanosti, a jejich postoj k práci. Špatné stimulační balíčky byly hlavním faktorem ovlivňujícím závazky a produktivitu zaměstnanců. Avšak pro jakoukoli organizaci, aby dosáhla svého cíle v jakémkoliv konkurenčním prostředí, musí zaměstnavatelé důkladně pochopit, což přiměje zaměstnance efektivně vykonávat práci a odpovídajícím způsobem je odměňovat. Zaměstnanci musí být navíc motivováni prostřednictvím vhodných stimulačních plánů a systémů odměňování [118], což je vždy povzbudí k tomu, aby byli proaktivní a měli správný přístup k práci, čímž podpoří organizační produktivitu. Vhodné pobídky [119] jsou jedním z prostředků, které může organizace přijmout pro motivaci, a tak zvýšit výkonnost svých zaměstnanců. Existuje mnoho studií, které zkoumají peněžní a nepeněžní pobídky a jejich vliv na organizační proměnné. Peněžní pobídky využívají zaměstnavatelé na to, aby udrželi své nejlepší mozky a také aby kompenzovali dobře vykonanou práci a vynikající práci prostřednictvím peněžní formy. Tyto pobídky mohou přicházet v různých formách jako je základní mzda/plat, kompenzace, pojištění, sdílení zisku, penzijní plány, zaměstnanecké zásoby, nadčasové odměny, pobídky k účasti, soutěžení v soutěži, zvýšení přínosu v produkci, bonusy a návrh na ocenění.

Závazek zaměstnanců vůči podniku může být důležitým nástrojem pro zlepšení výkonnosti. Výzkum prováděný na základě závazků zaměstnanců ukázal, že zaměstnanci s vyšším organizačním závazkem se více zapojují do organizačního chování, což vede k lepšímu výkonu

a vyšší pracovní motivaci, které jsou pro podnik výhodné. Produktivita zaměstnanců je ve velké míře spojená s jejich motivací a vyšší úrovní organizačního závazku [117]. V oblasti inovativních pracovních postupů se využívají různá opatření, mezi něž patří pobídky, nábor a výběr zaměstnanců, týmová práce, flexibilní pracovní místa, bezpečnost zaměstnání, komunikace a odborná příprava, které naznačují, že tyto postupy dosahují vyšší úroveň produktivity než ty tradiční, kterými jsou užší definice práce, přísná pravidla a hodinová mzda s důkladným dohledem. Také může podnik poskytnout zaměstnanci různé vzdělávací programy na rozvoj nových znalostí, dovedností a schopností k provádění své práce. Investice do vzdělávání mohou rozvinout odborné znalosti zaměstnanců na všech úrovních podniku, které by měly poskytnout potenciálně nevyčerpatelný zdroj myšlenek pro nové inovace [120]. Podle Ganta [118] se slovo motivovat používá nejčastěji v souvislosti s řízením. Pracovníci, kteří mají vysokou míru motivace, usilují o dosažení pozic, které jim mohou poskytnout vliv a autoritu.

Dopravní a přepravní služby často přináší vzájemnou interakci pracovníků poskytujících služby se zákazníky. Proto předpoklad závislosti vztahu spokojený pracovník vytváří spokojeného zákazníka je zde logický. Vliv spokojenosti pracovníků na zákazníky ověřuje studie autorů Ahmad et al. [121], která se zaměřuje na dopad motivace pracovníků v letecké dopravě Pákistánu na spokojenost zákazníků (např. pracovní prostředí, mzdy a výhody, systémy řízení a organizační vize). Výsledky potvrzují, že motivace zaměstnanců i její čtyři složky, např. pracovní prostředí, mzda a výhody, systémy řízení a vize organizace, mají významný pozitivní vliv na spokojenost zákazníka. Zaměstnanci, kteří mají přímou interakci se zákazníky, silně ovlivňují úroveň jejich spokojenosti. Z výsledků je zřejmé, že mzdy a benefity hrají klíčovou roli při motivování zaměstnanců k dosažení jejich organizačního cíle vyšší spokojenosti zákazníků.

Systematicky se uvedené oblasti motivace pracovníků v dopravních a logistických podnicích věnuje Ližbetinová et al. [69,122-134]. Kromě zaměření na české podniky ve spolupráci řeší výzkum na mezinárodní úrovni formou komparativní analýzy s výsledky na Slovensku, v Ruské federaci a ČLR ve správní oblasti Peking [127-134]. Komparativní výsledky potvrzují silné preference v závislosti na vyspělosti ekonomiky a stavu na trhu práce v řešených oblastech. Výzkum Stachová et al., zaměřen na vliv využití tvůrčího potenciálu pracovníků [135] na řízení inovačních procesů v dopravně-logistických společnostech na Slovensku (provedeného v letech 2013 až 2016 na středně velkých a velkých podnicích) odhalil významné nedostatky v motivaci zaměstnanců být kreativní a v rozsahu jejich zapojení do inovací. Špánková a Grenčíková [136] zdůrazňují nedostatek odborně kvalifikovaných pracovních sil scházejících v dopravních podnicích. Řešení shledávají v zaměření se na procesy plánování, motivace a odměňování, v zájmu přilákání a udržení si kompetentních, kvalifikovaných pracovníků. Účelem jejich výzkumu bylo ověřit teorii a identifikovat metody odměňování a motivace z pohledu dopravních podniků, přičemž definovali jako nezbytné faktory: stanovení konkurenceschopných mezd, povinnosti zaměstnavatele pečovat o zaměstnance mimo pracoviště (pracovní podmínky), alokace optimálního pracovního vytížení, nabídka benefitů a investice do vzdělávání. Jejich výzkum potvrzuje zjištění dalších autorů, kteří popisují, že specifika motivačních faktorů jsou závislé na kontextu plnění pracovních úkolů a externích vlivů prostředí: globalizovaných dodavatelsko-odběratelských řetězců, míry rozvoje a inovací v oboru a především od vývoje

trhu práce. Motivovaní zaměstnanci jsou potřební pro zajištění provozního zdraví každého podniku. Je to z důvodu, že pomáhají podnikům uspět, protože jsou více produktivní a přispívají k tomu, aby byl podnik cennější a ziskovější. Pro fungování podniku je cennější individuální motivace. Bez této motivace nemohou zaměstnanci nabídnout to nejlepší ze sebe, což má za následek, že výkonnost je méně efektivní [118]. V procesu motivace pracovníků [112] je důležité identifikovat jejich skutečné potřeby, ale pokud je nedokážeme identifikovat a nezareagueme včas, je vysoká pravděpodobnost toho, že pracovník opustí zaměstnání. Potenciální skóre motivace je unikátní index k předpovídání chování jednotlivce a zahrnuje hlavní prvky práce, jako jsou rozmanitost dovednosti, identita, důležitost, autonomie a zpětná vazba. Na základě tohoto skóre lze vypočítat potenciál práce pro motivaci pracovníků a identifikovat pracovní místa s nízkým motivačním potenciálem a následně je přepracovat [112].

2.2.1 Motivační faktory v kontextu dopravních a logistických podniků

Motivační faktory jsou definovány jako všechny elementy, skutečnosti a vlivy, včetně přístupů, mechanismů a technik, které záměrně i neplánovitě, resp. náhodně, působí na motivaci. Při sestavování spektra motivačních faktorů, nástrojů a událostí, které by mohli manažeři využívat v konkrétním podniku, je důležitou myšlenkou, že v současném nejistém sociálním prostředí finanční odměna již není jediným dlouhotrvajícím a efektivním motivačním nástrojem účinným stejně vůči všem zaměstnancům [137, 138]. V souladu s předchozími myšlenkami Blašková [139] klasifikuje motivační faktory na procesní, osobnostní, symbolické, intelektové, komunikačně-sociální. Dle Hitky [140] je rozlišováno 30 motivačních faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců obecně bez ohledu, v jakém oboru pracují. Specifikum oboru dopravy a logistiky zde hraje významnou roli z pohledu obsahu těchto motivačních faktorů a také z míry poměru důležitosti daných faktorů vycházejících z charakteru práce a pracovního kontextu [122-127, 135]. V této práci jsou zkoumány tyto klíčové motivační faktory, které budou dále blíže charakterizovány [140] vzhledem k specifikám oboru dopravy a logistiky:

- | | |
|--|---|
| 1. Atmosféra na pracovišti | 13. Pracovní prostředí |
| 2. Bezpečnost na pracovišti | 14. Pracovní výkon |
| 3. Dobrý pracovní kolektiv | 15. Pravomoci |
| 4. Další finanční ohodnocení | 16. Prestiž / jméno podniku |
| 5. Fyzická náročnost práce | 17. Prestiž – pracovního místa / zařazení |
| 6. Jistota pracovního místa | 18. Přístup nadřízeného |
| 7. Kariéerní růst | 19. Psychická zátěž |
| 8. Komunikace na pracovišti | 20. Samostatné rozhodování |
| 9. Možnost uplatnění vlastních schopností | 21. Seberealizace |
| 10. Náplň a druh vykonávané práce | 22. Sociální výhody |
| 11. Obeznamení se s dosaženým pracovním výsledkem (zpětná vazba k prac. výsledkům) | 23. Spravedlivé hodnocení zaměstnance |
| 12. Pracovní doba | 24. Vize podniku |
| | 25. Vývoj regionu |

26.	Vzdělávání a osobní růst	28.	Volný čas
27.	Vztah k životnímu prostředí / ekologický přístup	29.	Uznání (pracovní)
		30.	Základní mzda

Pokud mluvíme například o pracovních podmínkách, znamená to, že se jedná o soubor více faktorů, které determinují daný aspekt z více hledisek, jako např. zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vyhovující pracovní čas a jiné. Je zřejmé, že v rámci jednotlivých sektorů (prvovýroba, druhovýroba, služby nebo vzdělávání a výzkum) budou působit na motivaci stejné faktory, přičemž jejich obsah a důležitost se mění v rámci kontextu oboru [69, 122, 127, 141]. Charakteristickým rysem pro dopravní a logistické služby, který ovlivňuje kontext je nehmatatelnost produktu, neskladovatelnost, neoddělitelnost poskytovaných služeb, jejich komplexnost a případně i cenová diskriminace v rámci poskytování služeb veřejné dopravy [98, 99]. Taktéž pořadí důležitosti motivačních faktorů pracovní motivace se u každého zaměstnance mění na základě jeho osobních priorit a zároveň podle stupně uspokojení jeho potřeb [137-139]. Pokud má zaměstnanec uspokojeny základní potřeby, pak platí, že stoupá i zájem o sociální aspekty práce, možnost kariérního postupu či uznání apod. Pro podniky a zaměstnance je tedy velmi důležité, aby byly motivační faktory správně uplatňovány, a tak významně napomáhaly k nejvyššímu stupni motivace. Pro potřeby této práce budeme faktory členit do 5 základních skupin na základě jejich charakteru [140], a to na: finanční faktory, pracovní faktory, sociální faktory, vztahové faktory, kariérní faktory. Toto členění je dále uplatňováno i v rámci sumárních výsledků hodnocení preferencí a spokojenosti zaměstnanců ve vyhodnocení výzkumu. Užitečným pohledem na dělení faktorů může být Herzbergova klasifikace [142], kdy se motivační faktory dělí na dvě skupiny, a to na satisfaktory a dissatisfaktory:

1. Dissatisfaktory (Hygienické potřeby – vyvolávající nespokojenost) – mají vnější charakter a souvisí s kontextem vykonávané práce. Zařazujeme k nim pracovní vztahy, pracovní podmínky, styl vedení, finanční ohodnocení, firemní politiku a vizi, administrativní podmínky, osobní život a bezpečnost [143-145]. Pokud tyto faktory nejsou dostatečně naplněné, vyvolávají u pracovníků nespokojenost [146]. Na druhou stranu jejich naplnění samo o sobě nevede ke spokojenosti pracovníka, ale k eliminaci nebo neutralizaci stavu nespokojenosti. Vzhledem ke stanoveným motivačním faktorům zkoumaným v této práci je možné za hygienické faktory označit finanční, pracovní, sociální a vztahovou skupinu motivačních faktorů.
2. Satisfaktory (Motivační potřeby – vyvolávající spokojenost) – zahrnují vnitřní faktory, které souvisejí s reálnou náplní vykonané práce. Je to například úspěch, uznání, odpovědnost, rozvoj a růst, kariérní postup, výkon a samotné výsledky práce. Faktory, vedoucí k pracovnímu uspokojení splňují potřebu pracovníka k seberealizaci v pracovním procesu, a to v rámci plnění činností, ze kterých pro něj vyplývají odměny, a tak se posilují i očekávání. V porovnání s dissatisfaktory, které vedou k neutrálnímu stavu, satisfaktory vedou ke spokojenosti s prací [142, 143]. V rámci habilitační práce jsou tyto satisfaktory zahrnuty ve skupině kariérních motivačních faktorů.

2.2.1.1 Finanční faktory

Finanční ohodnocení hraje významnou roli při vytváření motivačních programů podniku v oblasti dopravy a logistiky. Jedná se o faktory, které jsou nejčastěji používané pro srovnání s konkurencí. Dle obr. 14 (kap. 2.1.5) je průměrná hrubá mzda (v 1.Q 2020) v oboru doprava a logistika na úrovni 31 233 Kč, což je o 2 844 Kč méně oproti celkové průměrné hrubé mzdě v ČR [6]. Dle legislativy je pro Pracovníci v dopravě a logistice dle klasifikace CZ-ISCO (CZ-ISCO 4323) [147] dosahovali v roce 2019 v podnikatelské sféře střední hodnota mzdy 36 597 Kč (rozmezí od 19 867 Kč do 48 996 Kč) a ve státní nebo veřejné organizaci 35 192 Kč (plat v rozmezí od 27 724 Kč do 46 184 Kč). Obr. 13 (kap. 2.1.5) poskytuje pohled na výši průměrných hrubých mezd pro jednotlivé obory, přičemž nejvyšší finanční ohodnocení je v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví a informačních a komunikačních činnostech. Naopak nejnižší je v oboru ubytování, stravování a pohostinství [6]. Obor dopravy a logistiky poskytuje finanční ohodnocení, které může být motivačně řešeno kombinací základního ohodnocení a dalších finančních prvků. Podobně, jako je důležitá spravedlnost ohodnocení vzhledem ke konkurenci, tak je pro pracovníky důležitou skutečností i spravedlivé hodnocení nadřazených [148]. V soukromém sektoru je pro oblast dopravy a logistiky ponechána volnost dohody na výši finančního ohodnocení, avšak její dolní hranice je upravena nejen minimální mzdou, ale také minimální zaručenou mzdou. Dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. [149] je v oboru doprava stanovena minimální zaručená mzda pro řidiče osobních a nákladních vozidel, strojvůdce, kapitány plavidel a řidiče motorových vozidel veřejné dopravy. Dle náplně jejich práce jsou zařazeni od 2. do 5. skupiny prací, kterým odpovídá výše minimální zaručené mzdy pro každý kalendářní rok. Například, v roce 2020 dle tohoto nařízení mají řidiči motorových vozidel veřejné dopravy (skupina prací č. 5) právo na minimálně zaručenou mzdu ve výši 21 700 Kč měsíčně (129,7 Kč na hodinu). Ti byli až do roku 2016 zařazeni do čtvrté třídy, což znamená, že pokud někteří z nich pobírali minimum, během čtyř let jejich mzda vzrostla o 8300 Kč. Zaručená mzda se dále zvyšuje v případě obtížných pracovních podmínek, kdy za každý stěžující vliv se základní sazba zvyšuje o 10 % (tj. kvůli nadměrnému hluku o 10 %, kvůli prašnému prostředí o dalších 10 % atd.). Průměrné mzdy pro jednotlivé pozice na trhu práce v oboru doprava, expedice, logistika je možné porovnat na webové stránce platy.cz, kterou administruje společnost Profesia [150].

V roce 2020 jsou dle dané platformy na nejnižší úrovni ohodnoceni doručovatelé a expedienti. Naopak nejvyššímu finančnímu ohodnocení se těší piloti a letečtí mechanici, speditéři nebo dopravní inženýři. Důležitou skutečností u pracovníků v oblasti dopravy jsou cestovní náhrady [151], které jsou upraveny zákoníkem práce – zákon č. 262/2006 Sb. a vyhláškami ČR (např. Vyhláška č. 358/2019 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného, vyhláška č. 310/2019 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2020).

Základní mzda

Při vytváření mzdových tarifů je nevyhnutelné, aby podnik zohledňoval více faktorů: úroveň minimální a minimálně zaručené mzdy pro danou skupinu prací, mzdovou politiku a strategii podniku, úroveň mezd u konkurence s ohledem na lokalizaci, úroveň vzdělání a praxe, situaci na trhu práce, pravidelnosti vyplácení mzdy, motivační aspekt, talent pracovníka a mzdovou diferenciaci [142, 152]. Nejen v oboru dopravy a logistiky je mzda na nižších hierarchických pozicích (výkonní pracovníci) často řešena v podobě výkonového ohodnocení a u administrativních a manažerských pozic je převážně stanovena pevná měsíční mzda. Výkonová forma ohodnocení má silnější motivační návaznost na výkon, resp. kvalitu a to v závislosti na nastavení. Výše základní mzdy kromě účinku ocenění a pocitu spravedlnosti poskytuje i pocit jistoty.

Dle nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 165/2014 ze dne 4. února 2014 (čl. 33) je pro silniční dopravce zakázáno řidičům poskytnout přímé nebo nepřímé pobídky, které by je mohly motivovat k tomu, aby tachografy zneužívali (nedodržení předepsaných pravidel práce osádek vozidel) [153]. Také dle nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) 561/2006 (čl. 10) ve znění úpravy 5114/1/20 REV1: „dopravce nesmí odměňovat řidiče, jež zaměstnává nebo jejichž služeb využívá, a to ani prémiovým zvýhodněním nebo příplatky, za ujetou vzdálenost, rychlost dodání nebo objem přepravovaného zboží, pokud by tyto odměny mohly vést k ohrožení bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích nebo by podněcovaly k porušování tohoto nařízení“ [154, 155]. Proto pro tyto kategorie pracovníků není vhodné volit ohodnocení v závislosti na ujetých km, čím by byla splněna pobídka pro překračování doby jízdy. Dle tiskové zprávy Rady EU z dubna 2020 [156] byla přijata nová pravidla v odvětví silniční dopravy, která zlepšují pracovní podmínky řidičů a napravují deformace hospodářské soutěže. Dle nich se nebude vztahovat Evropská směrnice o vysílání pracovníků na řidiče nákladních souprav a dodávek, kteří zajišťují mezinárodní tranzit, dvoustrannou přepravu a dvoustrannou přepravu s dvěma doplňkovými činnostmi nakládky a vykládky, a tedy zaměstnavatel nebude muset upravovat denní mzdu odpovídající zemi, kterou právě projíždějí.

Dle Forsytha [144] je základní mzda stimulem (vnějším podnětem), který se nejrychleji dokáže transformovat na motiv (vnitřní podnět). Tím akceleruje podporované chování a jednání pracovníků. Jedná se o faktor, vyvolávající pocit spravedlnosti, pocit hodnocení, pocit porovnávání se, například i závisť. Výše finančního ohodnocení má velmi rychlý účinek z hlediska řízení a motivování zaměstnance. Torrington et al. [146] upozorňuje na fakt, že výše tohoto ohodnocení nefunguje jako dlouhodobý a efektivní motivační faktor. Dle Herzbergovy teorie se jedná o hygienický faktor, který při naplnění vytváří neutrální stav, a naopak při pocitu nedostatečného finančního ohodnocení působí silně demotivačně a způsobuje nespokojenost pracovníka [157].

Další finanční ohodnocení

Další finanční ohodnocení představuje nástroj, který může pomoci ocenit výkon a výsledky zaměstnance a zároveň přispět ke zvyšování jeho výkonnosti a kvalitě výsledků. Účinnost tohoto

atributu závisí na vhodném nastavení [158], a to především jednoduchém, lehce pochopitelném systému vhodně volených kritérií. Zároveň může přispívat ke zvyšování míry spravedlivého ohodnocení. Na druhou stranu, nevhodně nastavený systém dalšího finančního ohodnocení může být více demotivační než stimulační. Forma tohoto atributu má v současné praxi v oboru doprava a logistika (dle dostupných zdrojů [147, 150, 156, 159]) podobu krátkodobého nebo dlouhodobého osobního ohodnocení v návaznosti na výsledky, výkon nebo kvalitu, čtvrtletní, půlroční nebo roční odměny, 13. – 14. plat, odměny za doporučení nového pracovníka, odměny za setrvání na pracovní pozici po přijetí pracovníka.

Dle společnosti ManpowerGroup [160] je pro pracovníky logistických center pracujících ve skladu stále rozhodujícím bonusem finanční odměna, přičemž začíná být také podobně zajímavým atributem pracovní doba (jednosměnný provoz, provoz od po-pá). Armstrong [152] striktně upozorňuje na zásadu účinnosti tohoto motivačního faktoru, kdy jeho výška musí být přímo závislá na pracovním výkonu a výsledcích, jinak nebude mít motivační účinek. Dle Gosticka a Eltona [157] je nejlepší individuálně volená odměna taková, která jednoznačně koresponduje se zájmy a životním stylem pracovníka.

Spravedlivé hodnocení zaměstnance

Efektivní systém hodnocení musí splňovat kritéria objektivnosti a spravedlnosti [158], je lehce uchopitelný a obsahující prvky jsou pro pracovníky dosažitelné a reálné. I vhodně nastavený systém hodnocení může být neefektivní, pokud ho podnik neuplatňuje důsledně a relevantně. Pro pracovníka je nezbytným prvkem v systému hodnocení pravidelná, konkrétní a konstruktivní zpětná vazba od nadřízeného. Jen tímto způsobem je možné sdílet pohled a vnímání výkonu jedince a tím vyslovit jakýsi společný pakt s ohledem řešení podobných situací a úkolů v budoucnu. Proto hodnocení přispívá k lepšímu poznání zaměstnanců a zlepšování jejich výkonu. Spravedlnost i z pohledu zákona v oboru dopravy a logistiky sehrává nezastupitelnou roli pro loajalitu pracovníků. Dle webového portálu sdružení řidičů [161] se tito pracovníci setkávají s otázkou řešení úpravy mzdy dle předpisů země, kterou projíždějí, nebo výpočtu poskytovaných cestovních náhrad, kdy zaměstnavatel náhrady protiprávně propočítával na počet hodin v zahraničí a úřadům vykazoval jejich úhradu v odpovídajícím % nároku. Také se v praxi setkáváme s vyplácením části mzdy tzv. „na ruku“, což pro pracovníka znamená nižší základ pro výpočet důchodu. Dalším z příkladů je nedodržení minimální zaručené mzdy pro stupeň vykonávaných prací. Všechny tyto příklady vytvářejí nedůvěru pracovníků vůči serióznosti zaměstnavatele, což se odráží ve snížení jejich loajality i motivace. Dle Hospodářské komory [162] řada zaměstnavatelů upouští od 13. a 14. platů, kde chybí návaznost na výsledky a výkon, což v konečném důsledku není spravedlivé a upřednostňuje individuální hodnocení a vyplácení odměn.

Kvalitní systém je v současné době využíván i pro budování pověsti atraktivního a seriózního zaměstnavatele (tzv. employee branding) a zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu práce. Tento systém by měl být pro zaměstnance srozumitelný a transparentní (zde je devízou systému jeho jednoduchost), měl by být flexibilní a přímo navázán na pracovní výsledky a schopný

reagovat na požadavky zákazníků [163]. Hospodářová [164] uvádí, že hodnocení musí být spravedlivé, objektivní, založené na faktech a pravdivých údajích, které jsou měřitelné, porovnatelné a reálné identifikovatelné. V tom případě hodnocení přináší tato pozitiva:

- Pracovník si je vědom, že nadřizený se o jeho výsledky zajímá a oceňuje je.
- Pracovník získává informaci o hodnocení svého výkonu a výsledcích práce, což následně eliminuje chybné interpretace způsobu provedení požadovaných úkolů a podporuje žádané výsledky.
- Zvyšuje výkon a kvalitu výsledků pracovníka, který si je vědom, že jeho vyšší nasazení bude relevantně odměněno.

2.2.1.2 Pracovní faktory

Jedná se o skupinu faktorů, která má největší počet prvků, které působí jako dissatisfactory. Tím lze říct, že například pokud je pracovní doba vhodně zvolena, bude vytvářet spíše neutrální stav než spokojenost, ale v případě, že tento faktor není vhodně volen, u pracovníka bude vytvářet nespokojenost. Pracovní faktory [69] v oboru dopravy a logistiky mají specifika, a to i vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o službu (tj. nehmotnost a neskladovatelnost produktu), která se nedá „vyrábět do zásoby“ ale její produkce i spotřeba probíhá zpravidla ve stejném okamžiku. Zároveň je zde vyšší kontakt zákazníka s pracovníky, kteří se na zabezpečení služby podílejí.

Bezpečnost na pracovišti

Bezpečnost při výkonu práce se řadí k základním motivačním faktorům charakterizovaným stavem pracovních podmínek eliminujících vliv nebezpečných a škodlivých faktorů pracovního procesu nebo prostředí na pracovníka. Úroveň zabezpečení a realizace těchto opatření k odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka významně ovlivňuje jeho psychiku a sekundárně i jeho výkon [151, 165].

Pro pracovníky v dopravě a logistice představuje BOZP důležitou otázku, kdy se nejedná jen o jejich vlastní bezpečnost, ale i o bezpečnost dalších stran. Tato skutečnost nabývá na důrazu v případě převozu nadměrné nebo nadrozměrné dopravy, převozu nebezpečných látek, u osobní dopravy nebo převozu zvířat. Doprava spolu se stavebnictvím dlouhodobě patří k oborům s nejvyšší mírou úrazů [166], což dokazuje každoroční tragická statistika. Na dodržování bezpečnostních předpisů v dopravě dohlíží vícero kontrolních orgánů: Policie ČR, krajské úřady, celní správa a Státní úřad inspekce práce (SÚIP). Od 1. října 2020 je v platnosti novela zákona o silniční dopravě č. 115/2020 [167], která snižuje možnosti dosud používaných způsobů obcházení zákona dle zjištění kontrolních orgánů. Předmětem kontroly těchto orgánů je především pracovní režim řidičů, organizace dopravy, obecná bezpečnost.

Kromě zajištění bezpečnosti, kterou má možnost ovlivnit zaměstnavatel se zde vyskytuje i atribut stavu a bezpečnosti infrastruktury, bezpečnosti pobytu a pohybu v dané oblasti nebo zemi (např. z hygienického, politického i sociálního hlediska). Vědomí, že zaměstnavatel

klade důraz na bezpečí svých pracovníků pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci a loajalitu. Dopravní a logistické podniky můžou zvýšit bezpečnost pracovníků především [166]:

- Dodržováním předepsané sociální legislativy režimu práce a odpočinku pro pracovníky v dopravě (blíže nařízení vlády č. 589/2006 Sb. o odchylné úpravě pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě spolu s příslušnou evropskou legislativou) [168].
- Dodržováním zásad BOZP vyplývajících z legislativy – zákon č. 262/2006 Sb. - zákoník práce spolu se zákonem 285/2020 Sb., zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [150, 165].
- Pravidelnou obnovou, opravou a údržbou dopravního parku a další technické infrastruktury. Zajištění způsobilosti pro výkon práce (zdravotní prohlídky, potřebná kvalifikace a školení pracovníků).
- Dodržování předpisů vztahujících se na zatížení dopravních prostředků, způsobu a rozložení nákladu, jeho upevnění. Dodržení předpisů vztahujících se pro přepravu nadrozměrných, nadměrných, nebezpečných nákladů nebo živých zvířat.
- Zabezpečení ergonomicky vhodného prostředí při výkonu práce tak, aby se minimalizovaly tzv. muskuloskeletální poruchy, které postihují záda, krk, ramena, horní a dolní končetiny a jiné.

Jistota pracovního místa

V závislosti na trhu práce v oboru doprava a logistika (blíže kap. 2.1.5) se od roku 2016 do prvního čtvrtletí 2020 setkáváme se zvyšujícím se trendem poptávky a nedostatku pracovních sil [85]. Tím se sekundárně zvyšuje i jistota pracovního místa, kdy zaměstnavatelé se snaží udržet si pracovníky, a to především na klíčových pozicích stejně jako identifikované talenty [123]. Tuto jistotu nesnižuje ani digitální transformace v rámci 4. průmyslové revoluce, která nedokáže nahradit lidskou práci. Například autonomní dopravní prostředky a přepravní systémy jsou sice dále vyvíjeny [3, 34, 38, 39], v praxi je ale stále mnoho atributů, kvůli kterým jsou použitelné jen v omezených podmínkách. Také kolaborativní roboti v logistických centrech usnadňují a zabezpečují část lidské práce, ale pořád se jejich implementací nevykryvá současný nedostatek lidských zdrojů. Rok 2020 bude možná průlomovým v rámci opsaného trendu, kdy díky korona-virové pandemii bylo omezení některých druhů dopravy – především veřejná osobní doprava [169], a to především mezinárodní. Největší postih zaznamenala letecká doprava [170], kdy bylo díky opatřením v rámci pandemie zrušeno množství plánovaných letů. Naopak, situace v rámci kurýrních služeb zaznamenala opačný extrém, kdy většina obyvatelstva realizovala své nákupy virtuálně.

Jistota spolu s bezpečností práce je chápána jako souhrn záruk podniku poskytovaných pracovníkům z pohledu naplnění jejich existenčních, ekonomicko-sociálních a psychologických potřeb. V rámci Herzbergovy teorie se jedná o dissatisfaktor, což znamená, že jeho nenaplnění vytváří nespokojenost a demotivaci [151]. Pro zaměstnance je důležitým motivačním nástrojem tím víc, že v současném nestabilním období potřebuje mít každý pracovník určitý pocit jistoty, potřebuje mít vlastní přesvědčení o tom, že pokud bude v podniku pracovat podle očekávání

svých nadřízených a podle stanovených podnikových norem, tak si udrží své zaměstnání [120]. Významnou možností v této oblasti představuje zabudování ochranných prvků v případě uvolňování zaměstnanců z pracovního procesu, praktikování outplacementu nebo pomoc při hledání nového pracovního místa či cílená rekvalifikace zaměstnanců [171].

Náplň a druh vykonávané práce

Tento motivační faktor zahrnuje charakter i obsah vykonávané práce, jakož i souhrn dalších vnitřních prvků pracovní činnosti. Obor dopravy a logistiky postupující čtvrtou průmyslovou revolucí a s ní spojenou digitalizací přináší změnu zažitých technologických procesů, řešení agendy i způsobu řízení [24, 26]. Pro pracovníky, kteří jsou méně flexibilní a nemají zájem se učit, tyto změny přináší silné komplikace. První polovina roku 2020 se svými komplikacemi ohledně pandemie koronaviru podpořila přijetí a urychlení digitalizace v podnikatelském i veřejném sektoru v návaznosti na obor dopravy a logistiky. Nutnost práce z domova a virtuální komunikace s úřady, zákazníky i obchodními partnery se dotkla především administrativních pracovníků a managementu. Zatím je jen málo studií, jakým způsobem se tyto změny odrážejí na motivaci a spokojenosti pracovníků.

Náplň a obsah vykonávané práce také znamená možnost profesní orientace a dalšího růstu v oboru. Vedoucí pracovníci mají možnost tento faktor regulovat přiměřenou změnou náplně práce, jejím rozšířením, popřípadě zúžením, obohacením apod. Služby v oblasti dopravy a logistiky mají specifika, která určují celkovou náplň pracovních aktivit. Základní obsah pracovní náplně a potřebných dovedností shrnuje Národní soustava povolání [147] pro oblast dopravy a logistiky, kde v rámci 7 kvalifikačních stupňů rozděluje pracovní pozice dle zaměření na:

- silniční dopravu a přepravu,
- železniční a kolejovou dopravu a přepravu,
- vodní dopravu a přepravu,
- leteckou dopravu a přepravu,
- logistiku, skladování a balení,
- obecné – nezařazené do odborné podskupiny.

Obeznamení se s dosaženým pracovním výsledkem

Vzhledem ke specifikám oblasti dopravy a logistiky je vhodné využívat nejen hodnocení z pohledu přímého nadřízeného, ale také z pohledu zákazníků, kteří s pracovníkem přišli do kontaktu. Zde je rizikovým faktorem skutečnost, že může docházet k záměně hodnocení pracovníka s hodnocením spokojenosti se službou jako takovou. Proto je tento zdroj hodnocení vhodné sofistikovaně používat, přičemž jeho využití v rámci 360-stupňové zpětné vazby tyto rizika také částečně eliminuje. Se zajímavou alternativou získání zpětné vazby, která odráží prvky společenské zodpovědnosti, přišla společnost HOPI, která ze zadní strany nákladních vozidel uváděla nápis: „Jezdím ohleduplně, ne-li volejte ...“. Následně tuto myšlenku převzalo více společností. Podobně jako v jiných oborech, pravidelné a správně volené hodnotící

pohovory mají jak motivační charakter, tak dávají možnost pracovníkovi profesně a kvalitativně růst [156]. Pracovník by měl být v pravidelných intervalech srozuměn s vnímáním a vyhodnocováním výsledků své práce. Jde o jakýsi dvojitý efekt výhodný pro obě strany, kdy je každá strana obeznána s pohledem na hodnocený pracovní výsledek a okolnostmi, které mohly ovlivnit konečnou kvalitu, časový rámec či jiné atributy. Pro pracovníka je informace, jakým způsobem je posuzován jeho pracovní výkon a dosažené výsledky nesmírně důležitá. Díky obeznámení s pracovním výsledkem je možné odbourat chybně zavedené procesy a činnosti [157].

Pracovní doba

Představuje časové využití pracovníka, které sekundárně ovlivňuje i jeho mimopracovní čas a zároveň i uspořádání pracovního a osobního života. Pracovník může mít stanovenou formu pracovního času tak, že představuje jistou variantu benefitu poskytovanou podnikem. Dle zjištění společnosti ManpowerGroup [162], např. pro pracovníky logistických center (skladníky) je otázka jednosměnné pracovní doby nebo práce od po-pá silným benefitem, který se přibližuje účinku finančních odměn. Běžně se vyskytují formy práce na doma, flexibilních variant uspořádání pracovního týdne a času, poskytování dovolené nad rámec zákona, poskytování tzv. studijního volna nebo jiné formy volna. Tyto formy mohou významně ovlivňovat pracovní spokojenost a zároveň vytvářet atraktivnější potenciál k získání a udržení si perspektivní pracovní síly. Úpravy pracovní doby pracovníků v dopravě jsou upraveny národní a evropskou legislativou. Nařízení vlády č. 589/2006 Sb. o odchylné úpravě pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě shrnuje pravidla, které jsou upraveny evropskou legislativou např. [168]:

- směrnice Rady 2000/79/ES o Evropské dohodě o organizaci pracovní doby mobilních pracovníků v civilním letectví,
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy a Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/15/ES ze dne 11. března 2002 o úpravě pracovní doby osob vykonávajících mobilní činnosti v silniční dopravě,
- směrnice Evropského parlamentu a Rady 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby,
- směrnice Rady 2005/47/ES o dohodě mezi Společenstvím evropských železnic (CER) a Evropskou federací pracovníků v dopravě (ETF) o některých aspektech pracovních podmínek mobilních pracovníků poskytujících interoperabilní přeshraniční služby v železniční dopravě.
- Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR) (vyhláška č. 108/1976 Sb., ve znění vyhlášky č. 82/1984 Sb. a vyhlášky č. 80/1994 Sb.).

Toto nařízení (NV 589/2006 Sb.) řeší úpravu pracovní doby a pohotovosti, čekání, doby odpočinku a bezpečnostních přestávek, rozvrhu týdenní pracovní doby, režijní jízdy, dobou řízení a dalších pracovních činností pro [168]:

- členy osádky nákladního automobilu nebo autobusu v silniční dopravě,
- zaměstnance údržby pozemních komunikací,
- zaměstnance vnitrostátní a mezinárodní drážní dopravy,
- městské hromadné dopravy,
- člena osádky autobusu v linkové osobní dopravě,
- zaměstnance zajišťujícího provozování letiště,
- člena posádky letadla.

Pro pracovníky pracující v mezinárodní dopravě je otázka pracovní doby důležitou skutečností, a to především z pohledu jejich pracovního nasazení mimo bydliště, což má vliv na rodinu a osobní život. Naopak, pracovníci logistických center, drážní nebo autobusové dopravy mají často organizovanou pracovní dobu ve formě směn. Logistická společnost Timocom [172] uvádí, že převážná část pracovníků ve spedici a logistice pracuje více než 40 hodin týdně, přičemž se nevylučuje práce přes víkend. Z uvedeného vyplývá, že pracovní doba pracovníků v dopravě a logistice je silně specifická a často náročná.

Mimopracovní volný čas

Pro každého člověka hraje důležitou roli nejen profesní, ale i osobní život. Ten zahrnuje život v rámci komunity, rodiny, trávení volného času relaxací, nebo věnování se například koníčkům [173]. Z hlediska tzv. hygieny práce je část času pracovníka, kterou tráví mimo výkon pracovních činností nesmírně důležitým prvkem pro jeho psychické a fyzické zdraví, a to i v kontextu způsobu jeho vyplnění. Zákoník práce stanovuje maximální hranice pracovního času zaměstnanců, přičemž pro pracovníky v oboru doprava jsou tyto hranice odlišně nastaveny v souladu s legislativou EU. V rámci České republiky je tato legislativa zahrnuta v nařízení vlády č. 589/2006 Sb. [168] o odchylné úpravě pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců pro jednotlivé typy dopravních a přepravních služeb. Touto legislativní úpravou jsou nastaveny hranice pro dobu odpočinku v podobě nepřetržitého odpočinku mezi směnami, v týdnu a také poskytování dovolené v kalendářních dnech. Jako příklad nám může posloužit úprava pro nepřetržitý odpočinek v týdnu pro zaměstnance údržby pozemních komunikací, kdy [168]: „Zaměstnavatel v zimním období nebo při likvidaci důsledků povětrnostní situace rozvrhne pracovní dobu zaměstnanci údržby pozemních komunikací tak, že doba nepřetržitého odpočinku v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů bude alespoň 24 hodin s tím, že za období 3 týdnů bude tento odpočinek činit celkem alespoň 105 hodin.“ Pro pracovníky vykonávající především mezinárodní přepravy je obsah a množství mimopracovního volného času důležitým atributem, který může ovlivnit rozhodování pro setrvání u zaměstnavatele.

Pracovní prostředí

Pojem pracovní prostředí reprezentuje souhrn přirozených a umělých podmínek, za kterých pracovník vykonává pracovní činnost, které na něj působí a jsou podmíněny úrovní rozvoje lidské společnosti. Vhodně vytvořené pracovní prostředí má na pracovníka pozitivní vliv a může tím vést k lepšímu pracovnímu výkonu [174]. Kvalitní a příjemné pracovní prostředí, které eliminuje potenciální zdroje negativního působení (např. nadměrná hluchost, nemožnost použít clonu před sluncem či rušení procházejícími), vytváří předpoklady pro pozitivní postoje zaměstnanců k práci a podniku, ale nepředstavuje bezprostřední motivační faktor zvyšování pracovní výkonnosti [137]. Prostředí pro výkon práce ovlivňuje zaměstnance a jeho pracovní pohodu. Prostorové řešení [174] pracovního prostředí (pracovní plocha, velikost prostoru vymezeného pro daného pracovníka, ergonomické řešení z pohledu potřebných úkonů apod.), fyzikální podmínky (intenzita osvětlení, kvalita ovzduší, průměrná teplota, barevné řešení pracoviště, míra hluku apod.), sociálně-psychologické podmínky (interakce s ostatními zaměstnanci, izolovanost) jsou atributy, které determinují pracovní pohodu a vnímání pracovního prostředí pracovníkem [175]. Z praxe jsou známé časté důvody odchodů zaměstnanců například z důvodu práce v uzavřených halách logistických center bez přirozeného osvětlení, kde v zimních měsících je tento problém v podobě absence denního světla vzhledem k nastavení pracovní doby (příchod a odchod do práce za tmy a doba denního světla je strávená v uzavřené a uměle osvětlené hale) [176]. V minulosti byl řešen problém stávky řidičů autobusové dopravy v Popradu na Slovensku, kde se šetřily náklady tím, že v kabinách řidičů se netopilo v zimním období a v letním období nevyužívala klimatizace [177]. Také BOZP se zabývá otázkou ergonomie prostředí v kontextu minimalizace muskuloskeletálních poruch z důvodu nevhodného nastavení zorného pole, ovládacích prvků, jednostranného fyzického zatížení apod [162]. Podpora tzv. „důstojných pracovních podmínek“ v rámci veřejných zakázek bývá součástí tzv. „Kodexů jednání“, ve kterých se dodavatelé zavazují dodržovat férové dodavatelské vztahy a tím i zajištění důstojných pracovních podmínek všech osob podílejících se jejím plnění, a to i v rámci globálních dodavatelských řetězců [178].

Pracovní výkon

Pauknerová [174] uvádí, že pracovní výkon je „výsledkem pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“. Pracovní zatížení se vztahuje na intenzitu pracovních úkolů. Obvykle to bylo množství přidělených prací nebo množství prací, které by měl pracovník dokončit v určitém časovém období. Je zdrojem mentálního stresu pro zaměstnance. Pracovní zátěž může negativně ovlivnit celkový výkon. Hlavním cílem hodnocení a předvídání pracovních zátěží je dosáhnout rovnoměrné rozdělení, řízení pracovního zatížení a určení zdrojů potřebných k provedení práce. Zde je možné využít souhrn náplně práce a zodpovědností pro povolání v oblasti dopravy a logistiky, které jsou upraveny profesionály v oboru v Národní soustavě povolání [147]. Zde je možné zvážit pracovní zatížení daného pracovního místa s ohledem na specifické danosti a schopnosti pracovníka. Uvedené dispozice pracovníka vytvářejí předpoklad jeho vhodnosti pro určité pracovní zařazení (vzhledem k náplni práce). Příkladem může být kdy rutinní a přesná činnost v expedičním středisku není vhodná

pro osobnost, která je kreativní a přichází s inovacemi různých řešení [135]. Na druhou stranu tato osobnost je vhodná pro oblasti, kde jsou požadované a vítané nové netradiční řešení a návrhy inovací [164]. U pracovníků v dopravě je pracovní výkon částečně upraven nařízením vlády č. 589/2006 Sb. o odchylné úpravě pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců pro jednotlivé typy dopravních a přepravních služeb [168], které upravuje maximální dobu řízení, pohotovosti a povinné bezpečnostní přestávky. Uplatnění pracovníka v oblasti v souladu s jeho osobnostními a odbornými předpoklady, má pro něj motivační charakter. Nastává tzv. ztotožnění se s prací a vytváří se osobní zainteresovanost k výsledkům pracovní činnosti.

Fyzická a psychická náročnost práce

Fyzická náročnost práce je chápána jako míra fyzické namáhavosti práce, která může determinovat vztah a postoj k práci samotné. Faktory, které mohou mít vliv na zdraví pracovníka, rozdělujeme na fyzikální, chemické a biologické činitele, prach, fyzická zátěž, zátěž teplem a chladem, psychická a zraková zátěž a další faktory s uvedeným vlivem [179, 180]. Některé z uvedených mohou ovlivňovat z dlouhodobého hlediska i jejich zdravotní stav, například z hlediska muskuloskeletálních poruch [166]. U liniového a vyššího managementu v oblasti dopravy a logistiky můžeme mluvit o trendu vysokého pracovního nasazení, vysoké míry zodpovědnosti a flexibility. Tyto skutečnosti bývají příčinou tzv. workholismu, nebo syndromu vyhoření. Dle výsledků výzkumů je právě stres častou příčinou civilizačních onemocnění, depresivních stavů, nespokojenosti či ztráty sebedůvěry [160]. Na druhou stranu je zaznamenán růst podílu žen [181] na pozicích skladnic, operátorek výroby, disponentek, zasílatelek nebo řidiček, a to díky technice, která tyto pozice dělá méně fyzicky náročné.

V oboru dopravy je nevyhnutelné, aby pracovníci byli zdravotně způsobilí dle výkonu práce, kde například pro řidiče, strojvedoucí, nebo piloty jsou zvýšené nároky na zrak, sluch a schopnost koncentrace. Při některých přepravách (především v rámci osobní veřejné dopravy) může být zvýšená psychická zátěž vzhledem k zodpovědnosti pracovníka za přepravované pasažéry nebo typ nákladu. Dle vyhlášky č. 432/2003 Sb. [182] by „energetický výdej při dlouhodobě vykonávané práci měl představovat přibližně jednu třetinu fyzické zdatnosti pracovníka“. V tomto kontextu se řadí práce do čtyř základních kategorií dle fyzické zátěže. V rámci těchto kategorií jsou stanoveny pro pracovníky limity při práci s břemeny diverzifikované dle kategorie pracovníků v závislosti na věku, rodové příslušnosti a zdravotního stavu. Kromě kategorizace dle fyzické náročnosti je práce rozdělena i podle psychické zátěže na čtyři základní kategorie. V rámci kategorizace se rozlišuje, jaký časový účinek na zdraví má vyskytující se psychické zatížení. Psychická zátěž se obtížněji eliminuje, a to hlavně v případech, když práce odpovídá vzniku častých konfliktů (práce s klienty a vyřizování žádostí na úřadech) nebo je dána silnou mírou hmotné zodpovědnosti (práce s vysokými finančními obnosy, řidiči z povolání a jiné). Nařízení vlády č. 178/2001 Sb. [161] ve znění pozdějších předpisů definuje atributy psychické zátěže v práci. Kromě jiného jsou zde uvedené atributy, jako vnucené tempo práce, monotónnost práce, práce spojená s vysokým tempem práce (pod časovým tlakem), nutnost kooperace (možné časté konflikty a negativní emoce), vysoké riziko ohrožení zdraví jiných osob, práce ve směnách.

2.2.1.3 Sociální faktory

Podobně jako u ostatních skupin motivačních faktorů, i sociální skupina je silně ovlivněna specifiky oboru doprava a logistika. Tato skutečnost je nejvíce viditelná u otázky ekologického přístupu a vize podniku, což silně odráží trendy blíže představené v kap. 2.1.4.

Sociální výhody a benefity

Tento motivační faktor představuje nejen zvyšování loajality zaměstnanců, ale i formu image a konkurenční výhody podniku na trhu práce. Mnoho dopravních a logistických podniků hledá pro své neobsazené pracovní pozice kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatelé se snaží vytvořit takové podmínky, které by zaujaly tyto potencionální lidské zdroje [182]. Dle společnosti ManpowerGroup [162] je nabídka benefitů v logistice obvykle plochá. Za nedílnou součást je považován příspěvek na stravování, přičemž je chápán jako základ. Méně časté, ale žádané jsou příspěvky na dopravu a bydlení, vzhledem k tomu, že logistická centra se nacházejí na okraji měst (je to zároveň šance oslovení potencionálních pracovníků z odlehlejších oblastí). Z hlediska ekologických trendů je preference vyřešení svozové dopravy k logistickému centru, čímž odpadá individuální dojíždění vlastním vozidlem zaměstnancem (ekologický aspekt) a zároveň snížení nákladů na daný benefit [162, 183]. Personální společnost Randstad, která se zabývá hledáním lidských zdrojů i pro oblast logistiky uvádí, že situace s nedostatkem skladníků a řidičů zašla tak daleko, že v USA přišli s tzv. rodinnými programy, kdy v jízdní soupravě jezdí manželé [184]. Do začátku pandemie koronaviru dopravní a logistické podniky lákaly nové zaměstnance na náborové příspěvky, pro stávající realizovaly finanční bonusy, zvýhodněné tarify, zvyšování kvalifikace. Zajímavý a velmi oblíbený systém je tzv. kafeterie systém, kdy si zaměstnanci můžou vybrat z nabídky benefitů dle stanovených podmínek. Tento systém je realizován především v rámci středních a velkých podniků. Své výhody pro zaměstnavatele v dopravě a logistice přináší i formy netradičních benefitů, jako například možnost využití bezplatných služeb právního poradenství nebo psychologa [183]. Příchodem koronavirové pandemie [162] se situace mění, některé podniky zavádějí opatření, které je zaměřeno na šetření i na benefitech. Mnoho podniků nedokáže předvídat vývoj situace, a tedy volí raději strategii „opatrnosti“. Naopak, u mnohých pracovních pozic, u kterých je to možné, se stal (před nedávnem ještě žádaný benefit) homeoffice běžnou rutinou.

Vize podniku

Aby se zaměstnanci mohli ztotožnit s cílem a vizí podniku, musí jim nejdříve být srozumitelně vysvětlena a následně jsou schopni ji zhmotňovat v rámci své pracovní činnosti [164]. Vize podniku může být pro zaměstnance i motivačním faktorem v případě, že sdílí společné hodnoty. Zaměstnanec je přesvědčen o reálnosti dané vize a chápe svůj význam jako článek v společném úsilí celého podniku. Dle průzkumů, až 60 % investic u logistických firem v Německu směřuje do rozvoje IT, kterou považují za klíčovou a až následně se zvažují investice do infrastruktury, budov nebo dopravních prostředků [185]. Směrování logistických trendů do roku 2030 vidí především v globalizaci a udržitelnosti, nových řešeních v podobě inteligentní dopravy a správy dat v reálném čase, digitalizaci a alternativních palivech. Vize zbytku Evropy jsou podobné,

kdy se předpokládá postupné využívání umělé inteligence v dopravních systémech a také v podobě autonomních dopravních prostředků. Například Asociace BVL v soutěži o nejlepší logistický projekt ocenila celkový koncept automatizované a transparentní interní i přepravní logistiky skupiny BMW [186], který je založený na automatizaci a digitalizaci včetně využití robotů, umělé inteligence, virtuální a rozšířené reality a řady typů inteligentních vozíků. Společnost Continental svou vizi staví na autonomních vozech a kurýrních robotech, čím posouvá jejich současné možnosti [187]. Za pozornost také stojí odvážná vize společnosti DHL, která spočívá v dosažení nulových emisí do roku 2050 a tím se stát vzorem odpovědně jednajících firmy v odvětví [188]. Odvážné vize získávají pozornost a představují výzvu jak pro vedení, tak pro zaměstnance. Jejich správné pochopení, ztotožnění se s ní a naplňování je základem jejich zhmotnění.

Vývoj regionu

Pro některé zaměstnance může mít vysokou váhu možnost rozvoje jejich regionu po sociální, kulturní nebo hospodářské stránce [189]. Skutečnost, že je k regionu pojí osobní vztah, se následně promítá do účinnosti tohoto faktoru. Zároveň zaměstnavatel může tímto způsobem vytvářet svůj dobrý image, vzhledem k aktivitám vyvíjeným v rozvoji oblasti, ve které působí. Tuto skutečnost mají tendenci využívat především silné zahraniční podniky, které chtějí získat i pozitivní postoj veřejnosti ke svému působení v novém regionu. Taktéž je zde možné uvést podíl na rozvoji regionu a vytváření potenciálu pro nové pracovní příležitosti výstavbou a provozováním veřejných logistických center [190]. Také využití autonomních vozidel má být důležitou součástí dopravy chytrých měst [187], podobně jako jsou již běžně chytrá parkoviště [191]. Pro rozvoj městské a příměstské logistiky má zajímavý potenciál [192] rozvoz zásilek prostřednictvím nákladních elektrokol (tzv. cargokola). Společnosti GLS, DHL Expres tento koncept začaly využívat již v roce 2017 ve vícero evropských městech (např. Norimberku, Düsseldorfu, Dortmundu, Hamburku a Darmstadtu). V centru Prahy je tak řešena rozvážka jídla (Messenger) v rámci aplikace Ordr. Tyto systémy se odrážejí nejen na rozvoji konceptu Smart měst ale především přinášejí pozitivní ekologická řešení.

Vztah k životnímu prostředí – ekologický přístup

Ekologický přístup podniku je nejen silným aspektem pro „zelenou“ marketingovou image [3, 34-37]. Otázky ekologie jsou stále více řešeny v globálním měřítku, kde se jednotlivé státy zavazují k opatřením cíleným k ochraně životního prostředí. Navzdory původně laxnímu přístupu široké veřejnosti k problematikám globálních ekologických otázek, změny teplot a další stále častější důsledky mění postupně priority veřejnosti, která se začíná ztotožňovat s myšlenkami ochranářů. Pro pracovníky může ekologický přístup podniku přispívat k jejich spokojenosti a vnímání dobrého jména a serióznosti zaměstnavatele [193]. Příkladem „uvědomělého podniku“ může sloužit i Ikea, která svůj přístup dlouhodobě staví ve smyslu principů udržitelného hospodaření (energetická soběstačnost provozů využitím větrné a solární energie, prodej výhradně led žárovek, používání bavlny z udržitelných zdrojů – bez použití velkého množství vody a chemikálií, vysázení stromů a mnohá další opatření) [194]. Společnost

DHL se považuje za průkopníka ekologické logistiky, což argumentuje jako svou konkurenční výhodou [39, 187]. Společnost HOPI kromě jiného staví na ekologickém přístupu část svých hodnot a v souladu s tím prezentuje svou konkrétní ekologickou strategii [195].

Důsledky globálního oteplování přesvědčují veřejnost o nezbytnosti tzv. „zeleného přístupu“ resp. udržitelnosti v podnikání. Využití solární, větrné energie, rekuperace tepla, třídění a recyklace obalů v oblasti dopravy a logistiky je ve světě již realitou [35]. Nevyužívá se jen pro pohon dopravních prostředků (vlaky, metro, auta, autobusy, letadla), ale stále více i pro řešení funkčnosti infrastruktury (autobusové a jiné zastávky, systémy chlazení nebo vyhřívání navesů nebo logistických hal, dopravu kapalin, provozní úspory budov) [36, 37]. Chápání trvalé udržitelné ekologické orientace dopravních a logistických podniků vytváří nejen konkurenční výhodou a snížení provozních nákladů, ale také „nálepku“ zajímavého, uvědomělého a společensky zodpovědného zaměstnavatele na trhu práce.

2.2.1.4 Vztahové faktory

V oblasti dopravy a logistiky jsou vztahové faktory v posledních letech specifické v nezbytnosti řešit nedostatek lidských zdrojů zaměstnáváním cizinců a agenturních zaměstnanců. Další důležitou skutečností jsou nadnárodní podniky a globalizovaná logistika [1, 84-86, 96], kdy dochází k vytváření mezikulturních pracovních týmů a nutnosti komunikovat se zahraničními partnery. Také proces digitální transformace přináší řadu změn v managementu, komunikaci, přenosu informací nebo způsobu plnění pracovních úkolů [42-52, 93]. Všechny tyto skutečnosti mají vliv na vztahy a organizační kulturu dopravních a logistických podniků (blíže kap. 2.1.5).

Atmosféra na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv a komunikace na pracovišti

Pracovní atmosféra, dobrý pracovní kolektiv a komunikace na pracovišti v kontextu dopravních a logistických podniků jsou v současné době kromě jiných faktorů ovlivňovány i potřebou spolupráce s pracovníky, kteří jsou dočasně přidělováni na vybrané pracoviště (tzv. agenturní pracovníci, kteří jsou zpravidla ze zahraničí) [87-91, 95]. Pro stálé pracovníky to znamená zvýšené úsilí při kooperaci na pracovišti, a to z důvodu prvotní adaptace a často významné jazykové bariéry. Taktéž dlouhodobým trendem je vytváření mezinárodních pracovních týmů u dopravních a logistických podniků [84, 96]. Příkladem může být společnost Asstra [196], která upozorňuje na skutečnost, že „pokud specialisté na logistiku neberou zřetel na kulturní rozdíly, jde o fatální chybu. Respektování kulturních rozdílů v dodavatelském řetězci a logistice vyžaduje mnohem více nasazení, než jen umět pít kávu v Itálii nebo používat hůlky v Číně“.

Společnost DHL prezentuje, že jejich týmy se skládají z více než 50 národností, což vytváří silnou potřebu mezikulturní tolerance a komunikace [96]. Bez poznání kulturních odlišností a schopnosti tolerance vůči těmto odlišnostem není možné zabezpečit potřebnou týmovou komunikaci, příjemnou pracovní atmosféru a vytvářet efektivní pracovní týmy. Naopak, je zde předpoklad nedorozumění a konfliktů. To samozřejmě zvyšuje i nároky na vedoucí pracovníky, kteří řídí tyto týmy [84, 96]. Atmosféra na pracovišti závisí do jisté míry i na samotných

zaměstnancích. Uplatňování pozitivního přístupu k řešení problémů, dobré mezilidské vztahy mají často lepší účinek než propracovaný motivační program [146]. Motivační faktory jako služební auto, mobilní telefon nebo nadprůměrná mzda ztrácejí na významu, pokud existují osobní konflikty s vedením nebo se spolupracovníky. Dle více studií je v prostředí dopravních a logistických podniků označována pozitivní atmosféra na pracovišti a dobré vztahy v pracovním týmu jako nejvíce motivující faktor [122-127]. Pracovní atmosféra je determinovaná i podnikovou kulturou [122]. Atmosféra na pracovišti je ovlivněna mezilidskými vztahy na pracovišti, strukturou a hodnotovým systémem podniku a uplatňovaným stylem řízení.

Motivační účinek dobrého pracovního týmu vychází ze skutečnosti, že každý pracovník má přirozenou potřebu sdružování, kontaktu a komunikace s jinými. Proto vyhledává interakci s ostatními pracovníky, díky čemu má možnost poznávat, posuzovat a hodnotit sám sebe a své společenské prostředí [137]. Pracovníky silně motivuje ovzduší kolejality, tvůrčí atmosféry, otevřené spolupráce, přátelství a vstřícnosti. Naopak je pro ně frustrující a demotivující, pokud se nachází v prostředí poznamenaném konflikty, nevraživostí a napětím mezi spolupracovníky. Vytváření soudržnosti a prohlubování vzájemné spolupráce je možné zvyšovat pomocí team-buildingových aktivit [197].

Vnitropodniková komunikace pracovníků na různých stupních řízení je mimořádně citlivou a nezastupitelnou složkou motivace [198, 199]. Uplatňovaná komunikace determinuje charakter organizační kultury, atmosféry na pracovišti, informovanosti pracovníků o provedených úkolech a jejich hodnocení. Vetráková [200] upozorňuje, že efektivní vnitropodniková komunikace musí zahrnovat optimální skladbu komunikačních nástrojů tzv. „toolkit“, intenzitu a směřování komunikačních toků, a taktéž formální nastavení norem pro fungování za běžného provozu i v rámci krizových stavů. Obousměrnost komunikačních toků je nezbytnou podmínkou efektivnosti vnitropodnikové komunikace, protože zpětný tok informací není automatický a je potřebné ho podněcovat. Szarková [198], definuje komunikační bariéry, které mohou podkopávat funkčnost uplatňovaného systému komunikace. Těmito bariérami mohou být např. převaha neformální komunikace, a tím vyšší riziko šíření poplašných a falešných zpráv, dlouhodobě neřešené konflikty na pracovišti, nejasnost komunikačních zodpovědností a kompetencí, chybně uplatňované vzorce řízení od vedoucích pracovníků apod. Pro oblast dopravy a logistiky představuje rychlost, přesnost a věrohodnost informací v rámci procesů klíčovou roli při poskytování služeb. V současné době je už nemyslitelné existovat bez využití komunikačních a informačních technologií, zrychlujících a zpřesňujících toky informací v procesech a tím i minimalizaci komunikačních a informačních šumů. Souhrnným názvem pro tyto platformy je označení logistické informační systémy (LIS) [201].

Přístup nadřízeného

Vedoucí pracovníci v oboru dopravy a logistiky musí flexibilně reagovat a přizpůsobovat způsob řízení trendům: postupné zavádění inovací v rámci 4. průmyslové revoluce a s tím spojené digitalizace [43-48], řešení nedostatku potřebných pracovníků zaměstnáváním cizinců a agenturních pracovníků [85-88, 95], existence nadnárodních pracovních týmů a potřeba

kooperace v multikulturním prostředí (globalizovaná logistika) [84, 96]. Podobně, jako se mění požadavky na strukturu kompetencí pracovníků, také rostou nároky [84] na změnu paradigma managementu v éře umělé inteligence. Osobnost vedoucího pracovníka vytváří předpoklady pro jeho styl a způsob jakým jedná a přistupuje ke svým podřízeným. Uplatňovaný styl řízení tedy závisí od osobnostní charakteristiky nadřízeného (motivátora), ale i podřízeného pracovníka (motivovaného). Nezanedbatelnou roli zde hraje důvěra, korektnost a čestnost ze strany přímého nadřízeného a taktéž podniku jako celku. Setkávají se zde možnosti dvou extrémních protipólů – pocitu jistoty, vztahové stability a vyjasněnosti pracovní budoucnosti nebo nepoctivého přístupu, obavy z nepřiměřeného zneužívání schopností a osobních zkušeností pracovníka [122]. Přístup k vedení, hodnocení pracovníků, způsobu komunikace, přirozené autority, jeho vůdčích schopností či ovlivňují a určují míru spokojenosti, resp. nespokojenosti pracovníka [202].

2.2.1.5 Kariérní faktory

Podobně jako jiné technické obory i obor dopravy a logistiky vytváří potřebu odborníků, kterých je na trhu práce v současné době nedostatek [87, 95, 96]. Dle dostupných zdrojů jsou tyto podniky schopné tzv. talenty odborně dovedovat a „vychovat“ pro klíčové pozice [93, 203, 204]. Důležitý je především jejich potenciál, ochota učit se a flexibilita [95]. Otázka konkurenceschopnosti v posledních letech závisí především na kvalitě lidských zdrojů, které dokážou využít dostupné zdroje podniku [205]. Dle Mlynaričové [184] z personální společnosti Randstad jsou žádané v logistice především pozice, které kombinují znalosti logistiky a IT, a taktéž specializované pozice – dispečer a pozice středního managementu. Největším problémem je obsadit pozice nižšího a středního managementu ve skladech, kdy uchazeči mají silný potenciál a praxi, ale neumí cizí jazyky (minimum je angličtina a v 60 % je žádaná i němčina). Dle jejich slov je výstižný výrok jedné z kandidátek: „Logistika stále nutí lidi být ve střehu“ [185]. Firmy neustále investují do inovací, vybavení, ICT systémů, vzdělávání zaměstnanců a nabízejí atraktivní a často nekonvenční benefity. Obor dopravy a logistiky je náročný obor, ve kterém se neustále řeší množství úkolů, je zde nezbytnost komunikativnosti ve spojení s technickou orientací. Právě tato hlediska vytvářejí potřebu vzdělávání, zvyšování potenciálu pro možnosti vyšších kompetencí (a tím i samostatného rozhodování a přebírání pravomocí) nebo kariérního růstu.

Kariérní postup

I v oblasti dopravy a logistiky jsou zažité pravděpodobné vývoje kariérního růstu, přičemž je některé z nich možné najít na portálu platy.cz [206]. Podle výsledků výzkumu personálně-poradenské společnosti mBlue [207], nejčastějším důvodem odchodu pracovníků je nemožnost právě kariérně růst, a to především u specialistů, středního a vyššího managementu. Kariérní postup je daleko častějším důvodem než například mzda nebo osobní důvody. Dle výsledků nejméně překážely opakující se postupy logistikům na rozdíl od IT pracovníků, kteří upřednostňovali změnu. Na druhou stranu, průzkum agentury Grafton ukázal [208], že pro budování kariéry příležitosti něco se naučit a získat optimální finanční ohodnocení je

prospěšné změnit zaměstnavatele. Dle odborníků je nejlepší zůstat na jednom pracovním místě po dobu čtyř let a dle pracovníků 6 let. V podmínkách České republiky [209] se setkáváme s kombinací vícero přístupů pro povýšení: asijský, kde je důležité pravidlo seniority a loajality, americký, kdy je rozhodující finanční přínos a německý, kdy je kladen důraz na vzdělání i výsledky. Pro české podmínky je nejčastější povyšování na základě objektivních výsledků.

Povýšení je jedním z neefektivnějších způsobů motivování zaměstnanců a to tím, že nabízí příležitosti v jejich kariéře. Vyšší pozice přináší nejen větší odpovědnost, ale i možnost dosažení vyšší autority. Možnost pracovního postupu a rozvoje dává zaměstnancům pocit, že podnik má o ně zájem [147]. S pracovním postupem je samozřejmě spjata i skutečnost, že pracovníkovi je přiznána vyšší mzda. Pomáhá však i při přiřazení zaměstnanců k pracovním místům, které lépe vyhovují jejich schopnostem a také je to způsob, jak rychle je možno posunout talentované pracovníky. Povýšení není motivačním faktorem [209], pokud není podloženo zásluhami nebo výkonem zaměstnance. Žádný zaměstnanec nebude pracovat lépe nebo vynakládat více úsilí, pokud nevidí šanci na pracovní postup ve své kariéře. Specifickým případem jsou tzv. talenty, pro které se důsledně vytváří plán jejich rozvoje a kariérního růstu, což je v podnicích často řešenou otázkou. Nejčastější chyba se vyskytuje při samotné identifikaci talentů, především pokud se jedná o subjektivní posuzování a jejich výběr vedoucím pracovníkem. Efektivnější identifikace zahrnuje využití objektivnějších systémů např. ve formě 360° zpětné vazby, assessment a development centra [210].

Samostatné rozhodování a pravomoci

Nejnovější trendy managementu v dopravě a logistice zdůrazňují nezbytnost zvyšování potenciálu a kompetencí pracovníků tak, aby mohli získávat vyšší pravomoci a byli schopni samostatného rozhodování a zodpovědnosti za konkrétní operace [123]. Pracovník zvyšováním svých kompetencí získává prostor jisté pracovní nezávislosti, samostatné realizaci pracovních rozhodnutí a širší pole své působnosti. Takto svěřená zodpovědnost je vnímána jako projev úspěšnosti pracovníka a důvěra v jeho schopnosti. Zároveň se jedná o současný trend řízení, kdy je umožněno pracovníkovi odborně růst. Jinou variantou tohoto faktoru je možnost spolupodílení se při rozhodování v rámci pracovních úkolů. Pracovník získává dojem spoluzodpovědnosti a spoluautorství na pracovních rozhodnutích a zvyšuje se jeho angažovanost a motivace [204].

Forsyth [144] uvádí, že zaměstnanci si zvyknou práci vykonávat pečlivěji než předtím, pokud jsou jim rozšířeny pravomoci a zodpovědnosti. Obrácenou stranou mince [211] je, že vedoucí pracovník by měl dokázat odhadnout míru optimální odpovědnosti individuálně, vzhledem ke schopnostem a potenciálu jednotlivých pracovníků.

Možnost uplatnění vlastních schopností a seberealizace

Proces digitální transformace představuje výzvu a zároveň otevírá prostor v oboru doprava a logistika pro uplatnění vlastních schopností a seberealizaci. Díky procházejícím změnám a inovacím v oboru je u pracovníků nepostrádatelnou doménou flexibilita a schopnost učit se

[123]. Tyto faktory mají nejsilnější význam u vedoucích pozic a také částečně u administrativy. Uspokojení tohoto faktoru je spíše v abstraktní formě. V případě, že pracovník má možnost uplatnění svých vlastních schopností v rámci práce, zvyšuje se jeho pocit pro seberealizaci a tím se i pozitivně ovlivňuje jeho pracovní spokojenost [137]. Schopnostmi chápeme znalosti, dovednosti a vlohy pracovníků. Pokud je mohou uplatnit v rámci výkonu pracovních povinností, je tím vnímán jejich pocit užitečnosti a prospěšnosti pro podniky, osoby, nebo společnost [193, 204, 212]. Individuální rozdíly ve schopnostech pracovníků [204, 123] je potřebné identifikovat v zájmu jejich využití pro zaměstnavatele a možnosti jejich dalšího rozvoje.

Pojmem seberealizace se rozumí rozvíjení a využívání vloh a schopností u pracovníků v rámci dané pracovní činnosti [123]. Pro ideální spojení je seberealizace pracovníka ztotožněna s charakterem a naplněním práce, která pojí jeho zájmy a osobní dispozice vzhledem k jeho prioritám a hodnotám. V případech vrcholových sportovců, vyhlášených umělců, vědců, vynálezců nebo vyhraněných odborníků může tento faktor být natolik preferovaný, že ostatní faktory budou nestandardně potlačovány (potřeby bezpečí, fyziologické potřeby apod.). Samostatný význam získává možnost seberealizace u lidí se zdravotním postižením, kdy získávají pocit potřebnosti ve společnosti a nacházejí svůj smysl realizace.

Prestiž jména podniku nebo pracovního místa

Práce pro nadnárodní logistický nebo dopravní podnik s výborným renomé znamená pro pracovníka také zvýšení jeho ceny na trhu práce a pocitu sounáležitosti s úspěšnou společností [207]. Tuto prestiž lze chápat jak v kontextu úspěšnosti na trhu, tak i dobrého renomé zaměstnavatele. Firmy s dobrým renomé mají menší problém získat kvalitní odborníky. Dle webů hodnotících zaměstnavatele (atmoskop, vímvíc, jobsinder nebo indeed) je společnost DHL doporučována svými zaměstnanci pro výbornou spolupráci v mezinárodním prostředí, možnost využít jazyky a také pocit jistoty a stability [214]. Ještě lépe je hodnocena společnost DACHSER, Czech Republic, které si váží především pro jistotu a stabilitu v zaměstnání a možnost rozvíjet se [215]. Naopak, horší hodnocení má společnost PPL [215], u které doporučují skutečnost, že zde najdou uplatnění i lidé bez zkušeností, avšak v celkovém hodnocení zaměstnavatele jsou daleko za společnostmi DHL nebo Dachser. Konečná volba zaměstnavatele může stát i na jméně a prestiži daného podniku nebo prestiži pracovního místa. Jde o jakýsi sociální efekt, který zvyšuje hodnotu pracovníka tím, že pracuje pro známý a společensky nebo profesně uznávaný podnik. Tento princip funguje i v opačném kontextu, kdy cena pracovníka v očích společnosti a konkurence klesá tím, že pracuje u zaměstnavatele, který nemá „dobré jméno“. Vliv tohoto motivačního faktoru je silný natolik, že může v budoucnu ovlivnit kariérní dráhu jedince. Zajímavé výsledky prezentuje pracovní portál „profesia.cz“, který podroboval své návštěvníky dotazováním o pořadí priorit z hlediska informací v inzerátech s nabídkami práce. Podle jejich výsledků [210] uchazečům o práci stále více záleží na pověsti, důvěryhodnosti a prestiži podniku nabízející práci. Je zajímavé, že kromě informací o mzdovém ohodnocení a benefitech (25 %), 34 % (nejvíce) uchazečů uvedlo, že je pro ně důležité renomé potencionálního zaměstnavatele. V podobném kontextu jako prestiž jména podniku je vnímáno pracovní místo, které v některých případech vytváří jakýsi „sociální status“, např. právníci,

jednatelé, poslanci apod. [217]. Výzkum personální a poradenské společnosti mBlue [207] zdůrazňuje skutečnost, že pro pracovníky pro volbu z dvou nabídek není rozhodující 15% rozdíl ve finančním ohodnocení (např. 40 nebo 45 tisíc Kč), ale pracovní náplň, osoba nadřízeného, a jaké je renomé firmy. Při navýšení ohodnocení o 30 % již tato výše ostatní většinou převáží.

Uznání (pracovní)

Pracovní uznání je levnou záležitostí, pokud se neuvažuje čas a energie nadřízeného pracovníka. Dle studií je však pracovní uznání jedním z nejdůležitějších faktorů podílejících se na celkové motivaci pracovníka. Podle stejných studií však spokojenost s naplněním tohoto faktoru v oboru doprava a logistika je jednou z nejnižších, a to především u řadových pozic [123]. Pro každého zaměstnance je důležité, aby od svého nadřízeného pocítili zpětnou vazbu o tom, jak se jim v práci daří. Konstruktivně volená zpětná vazba od vedoucího pracovníka může působit motivačně i v případě, že obsahuje částečně negativní informaci. Tajemstvím je způsob zprostředkování této informace, kdy se negativní náboj obaluje do pozitivních sdělení. Takto má pracovník komplexní zpětnou vazbu, která působí motivačně, oceňuje jeho skutečné pracovní úsilí a je vnímaná jako uznání [157]. Dle výzkumu společnosti Behavio, realizovaného v českých podnicích v průběhu roku 2019 na vzorku 1 038 respondentů [218], 73 % pracovníků, kteří byli oceněni nebo pochváleni nadřízeným má s podnikem spojenou pozitivní nebo velmi pozitivní emoci. Pracovníci, kteří nedostali žádnou podobnou formu pracovního uznání má asociaci s pozitivní emoci k podniku jen 41 %.

Vzdělávání a osobní růst

Trendem je postupná transformace dopravního systému v integrovaný dopravní systém [219], jako reakce ve smyslu budoucích požadavků. Změna pracovních profilů je definována napříč všemi dopravními režimy a pracovními úrovněmi. Mění se požadavky na pracovní profily je možné zabezpečit vzděláváním s využitím progresivních tréninkových a vzdělávacích metod, které předpokládají získání i nových kompetencí a dovedností. Dle Edlera [219] bude poptávka po individualizaci obsahu školení vzrůstat spolu s propojováním v rámci globalizace a integrovaných dopravních systémů.

Současná situace na trhu práce v oboru doprava a logistika, ale i v rámci zavádění inteligentních systémů, mění nároky na skladbu kompetencí pracovníků [84-89]. To se neobejde bez vzdělávání a zvyšování kompetencí a potenciálu těchto pracovníků. Mnoho podniků chápe vzdělávání lidských zdrojů jako vysoce návratnou investici, a to především v případě, že se jedná o systematicky zpracovaný vzdělávací plán nejen u tzv. talentů podniku [204]. Takto vynaložené finanční prostředky vzdělávání pracovníků budou vynaloženy efektivně [220]. Vzdělávací plán vychází ze vhodné zvolené formy vzdělávání, správného determinování vzdělávacích potřeb podniku a pracovníků, jakož i identifikaci jejich potenciálu [221]. Kromě vzdělávání BOZP je například pro profesně způsobilé řidiče vozidel zařazených do skupiny C1, C1+E, C, C+E, D1, D1+E, D, D+E, kteří vykonávají závislou práci pro zaměstnavatele usazeného na území České republiky nebo podnikajícím na území České republiky, povinné absolvovat odborné školení [222].

Mnoho dopravních a logistických podniků prochází turbulentním procesem inovací a zavádění nových technologií, čímž se snaží držet co nejlépe krok s konkurencí [101]. Další skutečností je i fakt, že dochází k častým legislativním úpravám na evropské i národní úrovni dotýkající se podnikání v oboru doprava a logistika. Tento trend je možné následovat jen s vynaložením investic do vzdělávání lidského kapitálu, přičemž jako příklad můžeme uvést společnost TNT Express Worldwide nebo Dachser, které dle portálu Atmoskop kladou důraz na vzdělávání a odborný růst svých zaměstnanců [223].

2.2.2 Motivační systém a tvorba motivačních programů pro podniky v oboru dopravy a logistiky

Dle Marie Šedivcové, nastupující HR manažerky pro Českou republiku u podniku Dachser [224], patří mezi její klíčové priority kromě sjednoceného systému adaptace především revize a optimalizace systému motivace (včetně benefitů) a digitalizace HR procesů. Vzhledem k nedostatku kvalitních lidských zdrojů, a to především odborníků, si dopravní a logistické podniky nemůžou dovolit ztratit své klíčové zaměstnance ve prospěch konkurence. Proto nastavení optimální formy motivačních programů musí sledovat trendy u konkurence, ale především potřeby a hodnoty současných a potenciálních pracovníků. Matijosius a Ciziuniene [100] upozorňují na fakt, že dlouhé používání stejného motivačního systému může být neúčinné. Jejich aplikace výsledků výzkumu v oblasti dopravy a logistiky v Litvě přináší pohled na možnost hodnocení účinnosti motivačního systému pro výkonnost.

Ideálním motivačním systémem je ten, který vychází ze samotné pracovní náplně a který je vyhovující a naplňující pro pracovníky. Přístup při tvorbě a plánování motivačních systémů klade důraz na potenciál vnitřní motivace, což má v rámci teorie organizačního chování dlouhou tradici. Vnitřní motivace je zdůrazňovaná v kontextu identifikace se strategickými cíli podniku, sdílenými cíli a plněním norem ve vlastním zájmu [197]. Chápání vnitřní motivace pouze jako doplňku k motivaci vyvolané vnějšími stimuly (mzdou), může za určitého nevhodného nastavení finančního ohodnocení narušovat vnitřní motivaci pracovníků [225]. Vnitřní motivace pracovníků je pro podnik nespornou podnikovou výhodou, protože to snižuje transakční náklady a zvyšuje důvěru a sociální kapitál, na druhou stranu pracovníci nemusí vždy fungovat ve prospěch svých zaměstnavatelů [197]. Nutnost neopomínání vnitřních faktorů ovlivňujících motivaci zdůrazňují autoři Matijosius a Ciziuniene [100], kteří ve svém výzkumu řeší aplikaci změny motivace u dopravního podniku. Dle nich motivaci ovlivňují nejen vnější faktory, ale také vnitřní, které nejsou na lehce postřehnutelné.

Motivační programy vznikaly na přelomu 19. a 20. století, jako ucelené soubory opatření v rámci řízení lidských zdrojů. Jejich cílovým určením bylo aktivní ovlivňování pracovního chování a vytvoření pozitivního vztahu k podniku u všech pracovníků. Motivační program by měl být nedílnou součástí personální strategie každého podniku [221]. Mezi jejich efekty se řadí [209] posílení loajality pracovníků k podniku a zvýšení zájmu o osobní rozvoj. Jedná se o jakousi formu vnitřního podnikového návodu pro uplatňování stimulačních prostředků k dosažení cílů podniku. Bez zpracované analýzy základních skutečností v podniku zjišťující všechny

skutečnosti, které mají podstatný vliv na fungování podniku, na ochotu a výkonnost pracovníků není možné vytvořit správně nastavený a fungující motivační program. Úspěšnost motivačního programu je determinovaná i znalostí osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů [209]. Tvorbu motivačních programů členíme do těchto kroků [139]:

1. Analýza motivačních preferencí pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti, respektive nespokojenosti.
2. Určení oblastí, na které chce podnik motivační program zaměřit a zdůvodnění jakým způsobem tato oblast odráží podnikové cíle.
3. Analýza současné výkonnosti pracovníků, a srovnání s žádoucí úrovní.
4. Výběr stimulačních prostředků, které se využijí v rámci motivačních programů a stanovení podmínek jejich použití.
5. Sestavení samotného motivačního programu.
6. Obeznamení všech pracovníků s motivačním programem, kontrola uplatňování a funkčnosti motivačního programu.

Efektivně sestavený a uplatňovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci a výkonnost, zvyšuje pracovní spokojenost a je silným nástrojem konkurenční výhody pro získání a udržení si kvalitní sestavy lidských zdrojů [200].

Pro zjištění spokojenosti vs. nespokojenosti pracovníků je využíváno osobní nebo písemné dotazování, kdy se používají otevřené i uzavřené otázky nebo pozorování postojů pracovníků ve standardních situacích. Analýza pracovní motivace je složitější oproti vyhodnocování spokojenosti vs. nespokojenosti. Pracovník si komplikovaněji uvědomuje svou motivaci v celé své složitosti a komplexnosti, proto je potřebné využít sofistikovanějšího přístupu a to formou nepřímého dotazování [157]. Jednou z použitelných metod je např. pozorování. Odborníci označují za jednu z nejefektivnějších metod projektivní techniky, např. tematický a percepční test. V rámci těchto testů jsou zkoumanému pracovníkovi předkládány kresby zachycující osoby při nějaké činnosti. Zkoumaný pracovník jednotlivé kresby následně interpretuje, přičemž v jeho interpretaci se promítají i jeho skryté potřeby a přání [221]. Digitální transformace HR procesů může ulehčit získávání potřebných dat pro vyhodnocení účinnosti motivačních programů. Obor dopravy a logistiky patří spolu s bankovními službami nebo výrobním sektorem do skupiny, která je silně inovativní v oblasti digitalizace [227-229]. Při získávání těchto dat je potřebné zajistit důvěrné a anonymní prostředí. To nezahrnuje data, která jsou získána z volby čerpání například dostupných benefitů organizace. Digitalizace následně umožňuje získaná data selektovat, propojovat a využívat při procesu rozhodování. Nastavení efektivního motivačního programu má následně vliv na zlepšení logistiky a celého dodavatelského řetězce ve snaze o ekonomickou, sociální a ekologickou konkurenceschopnost, zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity dopravního systému v kontextu udržitelného rozvoje, dopadu tohoto systému na ekonomiku a sociální blahobyt společnosti, zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity odvětví dopravy a aplikací inovativních technologií (včetně IT) v odvětví dopravy.

3 Cíl a metodika habilitační práce

Cílem habilitační práce je determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v České republice, zhodnocení jejich vývoje v letech 2017–2019 a návrh metodiky pro výběr vhodné varianty motivačního programu a její následná aplikace na případové studii. Hlavní cíl zahrnuje tyto dílčí cíle:

1. Determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v ČR dle genderu.
2. Determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v ČR dle věku.
3. Determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v ČR dle pracovního zařazení.
4. Zhodnocení odlišností preferencí dle kategorií pracovníků.
5. Zhodnocení vývoje motivačních preferencí pracovníků dopravních a logistických podniků v období 2017–2019 v návaznosti na změny na trhu práce v daném oboru.
6. Návrh metodiky pro výběr vhodné varianty motivačního programu pro dopravní a logistické podniky a jeho následná aplikace na případové studii.

Naplnění tohoto cíle vychází z výsledků výzkumu realizovaného dotazníkovým šetřením v roce 2017–2019 na zkoumaném vzorku 3 543 pracovníků zaměstnaných v dopravních a logistických podnicích v rámci ČR. Předmětem výzkumu je úroveň motivačních preferencí a spokojenosti s jejich naplněním u pracovníků dopravních a logistických společností v rámci České republiky (objekt výzkumu). Samotné zpracování výzkumu probíhalo ve 3 základních etapách:

- a. přípravná etapa – probíhala na začátku roku 2017, kdy byly řešeny otázky cíle, předmětu a objektu výzkumu, řešen výzkumný vzorek, způsob sběru dat a distribuce a způsob plánovaného zpracování dat v poslední fázi,
- b. realizační etapa – probíhala v roce 2017 až 2019, kdy byl realizován sběr dat dotazníkovým šetřením (blíže v kap. 3.1),
- c. etapa zpracování výsledků a jejich interpretace – probíhala od března do konce září 2020 a zahrnovala zpracování (digitalizaci a kontrolu), analýzu a interpretaci zjištěných dat.

Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření v roce 2017 až 2019. Pro zjištění úrovně motivace a analýzu motivačních faktorů zaměstnanců pracujících v daném oboru byl použit dotazník, jehož podstata je v kladení záměrně cílených otázek. V rámci výzkumu byl aplikován dotazník vytvořený za účelem zkoumání pracovní motivace na základě již používané metodiky na Slovensku [140]. Dotazník se skládá z 30 uzavřených otázek a je rozdělen do dvou částí (Příloha A). První část zkoumá sociálně demografické a kvalifikační charakteristiky zaměstnanců v dopravních a logistických podnicích. Pod dopravním podnikem se v práci chápe „právnícká nebo fyzická osoba, zabývající se převážně provozováním dopravy jako samostatnou činností. Logistický podnik je definován jako poskytovatel logistických služeb, který (na rozdíl

od klasických zasilatelů, dopravců, veřejných skladových podniků atd.) svým zákazníkům (výrobním, velkoobchodním a jiným podnikům) nabízí jako službu i řízení (koordinaci, synchronizaci, případně optimalizaci) logistických řetězců [230]. U respondentů byly zjišťovány základní údaje týkající se jejich věku, rodové příslušnosti, počtu odpracovaných let v daném podniku, ukončeného vzdělání, příslušnosti ke kraji ČR a pracovní kategorie. Výběr respondentů byl zajištěn metodou stratifikovaného výběru. Za kontrolní znaky výběru byly použity kategorie pohlaví, pracovní kategorie a příslušnost v rámci kraje. Druhá část dotazníku je zaměřena na hodnocení 30 motivačních faktorů, z hlediska vnímání jejich důležitosti/preferencí (PS) a úrovně naplnění (SS) u pracovníků dopravních a logistických podniků. Pozornost je zaměřena na posuzování 5 skupin motivačních faktorů blíže charakterizovaných v kapitole 2.2.2. V rámci hodnocení respondenti přiřazovali ke každému motivačnímu faktoru hodnotu na Likertově škále od 1–5, kde 5 bylo maximum a 1 bylo minimum (tab. 3).

Tabulka 3 Škála pro hodnocení motivačních faktorů

	5	4	3	2	1
Důležitost/preference motivačního faktoru	velmi důležité	důležité	neutrální	málo podstatné	nepodstatné
Skutečné naplnění /spokojenost s naplněním motivačního faktoru	velmi spokojený	spokojený	neutrální	málo spokojený	nespokojený

3.1 Výzkumný vzorek

Základním souborem výzkumu jsou zaměstnanci dopravních a logistických podniků v České republice od roku 2017 do 2019. Dle Českého statistického úřadu v roce 2017 [5, 80, 226] pracovalo v oblasti dopravy a skladování 264,5 tis. zaměstnanců (přepočtených), z toho 73,47 % mužů a 26,53 % žen [80], přičemž tento poměr se v dalších letech výrazně nemění. V roce 2018 se přepočtený počet zaměstnanců zvýšil o 1,8 % (269,2 tis.) a v roce 2019 byl jejich počet 268,5 tis. (o 1,5 % více, než v roce 2017). Dle dostupných údajů ČSU [5] v roce 2017 pracovalo ve všech sektorech v České republice z pohledu dokončeného vzdělání 4,9 % zaměstnanců se základním vzděláním, 26,6 % zaměstnanců se středoškolským bez maturity, 41,7 % zaměstnanců se středoškolským s maturitou a 26,7 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Z hlediska věku pracuje 14,8 % do 29 let, 23,1 % od 30 do 39 let, 30,8 % od 40 do 49 let a 31,3 % nad 50 let. Poměr věkových kategorií zaměstnanců se v průběhu let 2017 – 2020 výrazně nemění, kdy věková kategorie do 29 let je v průměru tvořena 15,3 % zaměstnanců, 23,2 % zaměstnanců od 30 - 39 let, 31,4 % v kategorii od 40 do 49 let a 30,1 % nad 50 let [80].

Dle Českého statistického úřadu v roce 2017 bylo evidováno 71 120 subjektů oblasti dopravy a skladování [5, 28], přičemž u 83 % není dle statistického úřadu znám počet zaměstnanců. Z dostupných 17 % kategorizovaných subjektů 15 % tvořily mikro a malé podniky, 2 % střední podniky a 0,19 % velké podniky s počtem zaměstnanců nad 250. V roce 2019 počet subjektů v oblasti dopravy a logistiky vzrostl o 8,24 % (76 978 subjektů) [231]. Výběr respondentů byl zajištěn tak, aby byly získané srovnatelné soubory z pohledu jejich složení a struktury (stratifikovaný výběr a kvótní výběr). Stratifikovaný výběr byl realizován dle kontrolního znaku příslušnosti v rámci kraje a struktura respondentů dle kvót genderu a věku.

Pro výpočet minimálního rozsahu výběrového souboru (n) byl použit test „A priori power analýza“ pomocí softwaru G Power. A priori power analýza je postup, kdy velikost vzorku (n) je vypočítána jako funkce požadované úrovně síly testu ($1-\beta$), předem specifikované hladiny významnosti (α) a velikosti účinku (ES) ve sledované populaci. Výpočet byl řešen pro porovnávání nezávislých průměrů šetřených skupin pro skupinu F testů s výběrem specifikace pro ANOVA test při vstupních parametrech: velikosti účinku ES = 0,25, zvolené na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, síle testu ($1-\beta$) = 0,95. Výsledek výpočtu určil min. velikost celkového vzorku 280 respondentů, při které vychází síla testu 0,951. Pro zachování reprezentativnosti z provedeného výzkumu byla určena minimální velikost vzorku 280 respondentů při stanovené spolehlivosti 95 % a přesnosti 5 %. V konečném důsledku se podařilo shromáždit celkem 3 543 dotazníků v průběhu 3 let, přičemž minimální počet dotazníků za jeden rok byl 1 149 a tím bylo splněno kritérium minimálního rozsahu souboru.

Pro získání informací o motivaci zaměstnanců v dopravních a logistických podnicích bylo distribuovaných 3 500 tištěných dotazníků a oslovených 2 000 osob prostřednictvím e-mailu. Distribuce probíhala osobním kontaktem (tištěný dotazník) v kombinaci s oslovováním e-mailem (elektronická verze dokumentu na platformě google forms). Anonymita při distribuci v tištěné podobě byla zachována díky sběru dotazníků v neoznačených zalepených obálkách nezainteresovanou osobou vůči zaměstnavateli respondentů. Distribuce dotazníků probíhala v letech 2017–2019. Návratnost byla 2 432 (2 339 správně vyplněných) tištěných dotazníků (66,8 % správně vyplněných dotazníků – z důvodu chyb bylo vyřazeno 93 dotazníků) a 1 204 vyplněných dotazníků v google forms (60,2% návratnost). Celkem se tedy do výzkumu zapojilo 3 543 respondentů, kteří vyplnili správně dotazník (32,4 % v roce 2017, 34,3 % v roce 2018, 33,3 % v roce 2019). Charakteristika výzkumného vzorku respondentů je uvedena v tab. 4.

Výzkumný vzorek je prezentován (tab. 4) dle kategorií genderu, věku, vzdělání a pracovního zařazení. Struktura vzorku byla sledována dle kontrolních znaků – genderu, věku a regionální příslušnosti. Ve zkoumaném vzorku je vzhledem k míře návratnosti výsledný poměr genderu 40,9 % žen k 59,1 % mužů. Velikost minimálního vzorku je stanovena na 280, přičemž min. počet v jednom roce představuje 1180 respondentů, čímž je tento požadavek splněn. Celkový vzorek (souhrn za roky 2017–2019) zahrnuje 1 003 (28,3 %) zaměstnanců do 30 let, 1 090 (30,8 %) zaměstnanců od 31 do 40 let, 919 (25,9 %) zaměstnanců od 41 do 50 let a 531 (15 %) zaměstnanců nad 50 let.

Respondenti z hlediska vzdělání jsou nejméně zastoupeni ve skupině se základním vzděláním (132 respondentů / 3,7 %). Skupina středoškolsky vzdělaných respondentů bez maturity je tvořena 894 zaměstnanci což je 25,2 % z celého zkoumaného vzorku. V rámci středoškolského vzdělání jsou nejpočetnější skupinou respondenti s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou (1 621 respondentů což představuje 45,8 %). Respondenti s ukončeným vysokoškolským vzděláním tvoří 25,3 % (894 respondentů).

Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zařazení bylo realizováno do tří kategorií – výkonní, administrativní a vedoucí pracovníci. Výkonnými pracovníky [232] je v rámci této kategorie

chápana skupina pracovníků na nejnižším hierarchickém stupni, kteří se aktivně podílejí na vytváření produktů podniku (dle definice Blažka). Návratnost dotazníků ovlivnila výslednou strukturu vzorku dle pracovního zařazení, kdy nejméně zastoupená skupina jsou vedoucí pracovníci (740 respondentů / 20,9 %, přičemž je tvořena 42,7 % žen a 57,3 % mužů). Administrativní pracovníci tvoří ve vzorku 41,3 % (1462 respondentů / 47,2 % žen a 52,8 % mužů). Skupina výkonných pracovníků má nejnižší zastoupení žen v rámci prezentovaného vzorku, a to 33 %, a 67 % mužů. Výkonní pracovníci tvoří celkově 37,8 %, což je celkem 1 343 respondentů.

Tabulka 4 Charakteristika výzkumného vzorku respondentů

Parametr rozdělení vzorku / kategorie		Rok / absolutní četnost			Rok / relativní četnost			Celkem
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	
Gender	ženy	475	480	494	32,80%	33,10%	34,10%	1 449
	% v rámci roku	41,30%	39,50%	41,90%				40,90%
	muži	674	734	686	32,20%	35,10%	32,80%	2 094
	% v rámci roku	58,70%	60,50%	58,10%				59,10%
Věk	do 30 let	328	355	320	32,70%	35,40%	31,90%	1 003
	% v rámci roku	28,50%	29,20%	27,10%				28,30%
	od 31 do 40 let	337	380	373	30,90%	34,90%	34,20%	1 090
	% v rámci roku	29,30%	31,30%	31,60%				30,80%
	od 41 do 50 let	317	300	302	34,50%	32,60%	32,90%	919
	% v rámci roku	27,60%	24,70%	25,60%				25,90%
	nad 51 let	167	179	185	31,50%	33,70%	34,80%	531
% v rámci roku	14,50%	14,70%	15,70%				15,00%	
Dokončené vzdělání	základní	52	47	33	39,40%	35,60%	25,00%	132
	% v rámci roku	4,50%	3,90%	2,80%				3,70%
	středoškolské bez maturity	311	291	292	34,80%	32,60%	32,70%	894
	% v rámci roku	27,10%	24,00%	24,70%				25,20%
	středoškolské s maturitou	514	566	541	31,70%	34,90%	33,40%	1 621
	% v rámci roku	44,70%	46,60%	45,80%				45,80%
	vysokoškolské	272	310	314	30,40%	34,60%	35,00%	896
% v rámci roku	23,70%	25,50%	26,60%				25,30%	
Prac. kategorie	výkonný pracovník	333	429	579	24,80%	32,00%	43,20%	1 341
	% v rámci roku	29,00%	35,30%	49,10%				37,80%
	administrativní pracovník	536	518	408	36,70%	35,40%	27,90%	1 462
	% v rámci roku	46,60%	42,70%	34,60%				41,30%
	vedoucí pracovník	280	267	193	37,80%	36,10%	26,10%	740
% v rámci roku	24,40%	22,00%	16,40%				20,90%	
Celkem		1 149	1 214	1 180	32,4%	34,30%	33,30%	3 543
% v rámci roku		100,00%	100,00%	100,00%				100,00%

3.2 Metodika zpracování a vyhodnocení dat

Vnitřní reliabilita jednotlivých škál faktorů v dotazníku (30 položek) byla měřená prostřednictvím Cronbachova koeficientu alfa: $\alpha = 0,915$ (v roce 2017 je 0,908, 2018: 0,913, 2019: 0,922). Korelace mezi položkou a zbytkem ostatních položek (Corrected item-total correlation) je ve všech případech větší než 0,3. Dle výsledků, v případě vypuštění kterékoliv položky, se hodnota Cronbachové alfy sníží. Pro zpracování a analýzu dat byla využita základní deskriptivní statistika, tj. vyčíslení základních statistických charakteristik – absolutní a relativní četnosti, střední hodnoty – váženého aritmetického průměru, směrodatné odchylky, rozptylu, standardní chyby a dolní a horní hranice intervalu spolehlivosti pro střední hodnotu. Pomocí menšího počtu číselných údajů byly sjednoceny informace o vlastnostech zkoumaných

základních souborů a zjednodušilo se jejich vzájemné porovnávání. Každý motivační faktor byl sumárně popsán základními charakteristikami úrovně a variability kvantitativních znaků – aritmetickým průměrem \bar{x} , směrodatnou odchylkou s a variačním koeficientem. Následně bylo možné výsledky porovnávat. Kromě jednoduchého porovnání hodnot základních charakteristik vzhledem k výběrovému charakteru získaných údajů se přistoupilo k otestování shody středních hodnot pomocí dvouvýběrového t-testu a analýzy rozptylu nazývané ANOVA z anglického „ANalysis Of VAriance“. Studentův dvouvýběrový t-test byl použit v případě porovnání dvou souborů. ANOVA test byl upřednostněn před dvouvýběrovým t-testem na hladině významnosti α v případě potřeby testování více než dvou výběrů, kdy opakovaným testem u jednotlivých dvojic výběru by výsledná hladina významnosti byla vyšší než α , čím by test byl znehodnocen. Test ANOVA vytvořený R.A. Fisherem zachovává výslednou hladinu významnosti α a přijatelnou sílu testu.

Studentův dvouvýběrový t-test a analýza rozptylu ve své parametrické podobě předpokládá splnění těchto atributů [233]:

- Nezávislost výběrů – v rámci porovnávání důležitosti motivačních faktorů u dvou a více kategorií respondentů se jedná o nezávislé výběry.
- Normalitu rozdělení – na porušení normality není ANOVA příliš citlivá, a to především v případě, že se jedná o rozsah porovnávaných výběrů větších než 30. V případě nesplnění této podmínky se doporučuje použití neparametrické verze testu ANOVA – Kruskalův-Wallisův test. Normalita rozdělení byla v práci ověřována Kolmogorovo-Smirnovým testem, Shapiro-Wilkovým testem a posouzením grafického vyobrazení.
- Homoskedasticitu (shody rozptylů) – pro ověření shody rozptylů je možné použít Bartlettův, Leveneův, Hartleyův a Cochranův test. V případě nesplnění této podmínky se doporučuje použití neparametrické verze testu ANOVA – Kruskalův – Wallisův test. V práci je pro ověření shody rozptylů řešených skupin využito Levenův F-test.

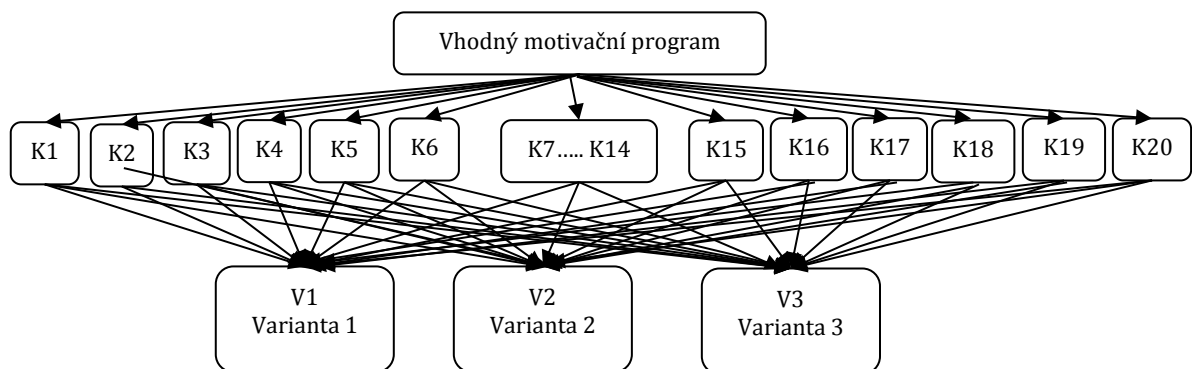
Po kontrole splnění uvedených podmínek byla následně testována hypotéza (vztah 1):

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k \quad (1)$$

H_0 : předpokládáme, že střední hodnoty motivačních faktorů dvou nebo více testovaných nezávislých výběrů (k – je počet výběrů) nejsou významně rozdílné oproti alternativě, kde alespoň jedna dvojice středních hodnot porovnávaných nezávislých výběrů se liší. Pokud je na hladině významnosti α nepotvrzena nulová hypotéza, je předmětem zájmu zjištění, které dvojice μ toto zamítnutí způsobily. V případě nepotvrzení nulové hypotézy by analýza byla nekompletní, pokud by se neidentifikovala dvojice, která způsobila statisticky významné rozdíly. Tento další proces je nazýván post hoc analýza a spočívá v porovnání středních hodnot všech dvojic – tzv. mnohonásobné porovnávání [234]. Pro řešení mnohonásobného porovnávání se používá Fisherovo LSD, Bonferroniho, Scheffého a Tukeyho metoda. Scheffého metoda je v praxi často preferována pro její univerzální použití. Na druhou stranu Tukeyho metoda je méně obecná a zároveň citlivější. Podmínkou je stejný počet pozorování u všech skupin. V případě nevyváženého třídění lze použít modifikovanou verzi Tukeyho testu nazývanou

Tukeyho HSD test [235]. V práci z tohoto důvodu bude pro zjištění vztahů při zamítnutí nulové statistické hypotézy použit Tukeyho HSD test. Pro analýzu závislosti ordinálních znaků bude použit Pearsonův koeficient korelace, který předpokládá normální rozdělení (vizuální kontrola histogramů rozdělení dat s Shapiro-Wilkovým testem). Pearsonův korelační koeficient představuje metodu pro identifikaci lineární závislosti náhodných veličin X a Y [234].

Návrh metodiky pro posouzení vhodnosti navržených motivačních programů v praxi bude založen na výběru a posouzení vhodného nástroje z běžně používaných multikriteriálních metod pro výběr variant. V rámci charakteru vstupních dat a rozhodovací úlohy je možné využití více metod multikriteriálního rozhodování, jako například metoda váženého součtu, metoda Topsis nebo AHP metoda, ELECTRE, PROMETHEE a jiné. Z důvodu preference použití párového verbálního hodnocení umožňující jednodušší úsudek byla pro výběr variant použita metoda AHP multikriteriálního rozhodování. Požadavky na konzistentnost Saatyho matice zajišťují přesnější nastavení párového porovnávání variant. AHP je založená na párovém porovnávání vhodnosti variant podle jednotlivých kritérií a poskytuje poměrně komplexní a objektivní výsledky [236]. Její nevýhoda spočívá v poměrně vysoké časové náročnosti při větším počtu kritérií a variant, proto v aplikaci bude využito pouze 20 kritérií z 30 motivačních faktorů. V rámci práce bude výběr vhodné varianty řešen použitím AHP metody, přičemž hierarchie rozhodovací úlohy je zobrazena na obr. 16, kde K1-20 je kritérium v podobě motivačního faktoru a V1-3 posuzována varianta [237].



Obrázek 16 Hierarchie řešeného úkolu dle AHP metody

Váhy kritérií (motivačních faktorů) jsou propočítané na základě výsledků výzkumu preferencí respondentů podle genderu. V rámci řešení rozhodovací úlohy je uvažováno s 15 nejdůležitějšími kritérii pro skupinu mužů a samostatně pro skupinu žen. Tato aplikace úlohy je řešena v prostředí konkrétního dopravního podniku, který předložil tři varianty motivačních programů. Vhodnost daných variant podle každého kritéria je posuzována třemi expertními hodnotiteli v obsazení pracovníků top managementu a personálního oddělení podniku. V souladu s principem AHP metody [238] hodnotitelé přiřazují váhu vhodnosti varianty na stupnici 1–9 (1- obě varianty se rovněž podílejí na intervenci cíle, 3 - existuje určitá vhodnost první varianty vůči druhé, 5 - existuje podstatná důležitost první varianty vůči druhé, 7 - první varianta je mnohem důležitější než druhá a 9 - absolutní preference první varianty vůči druhé podle daného kritéria). Pokud první varianta je méně důležitá než druhá, tento vztah je

zaznamenaná obrácenou hodnotou hodnocení na škále (1 / 1-9). Toto hodnocení je vyjádřeno vzorcem 1, kde k je počet všech variant a p znamená hodnocení na škále důležitosti pro danou variantu. Vzhledem k tomu, že přiřazené hodnoty i -tého kritéria jsou označeny jako p_i , je možné vypočítat hodnotu (Vzorec 2) výpočtem [238]. V důsledku toho může být konečné vyhodnocení zadáno do matice Saaty, kde každý prvek s_{ij} (Vzorec 3-5) může být získán jako poměr odhadu hmotností pro i -th a j -th variantu [239]:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (2)$$

$$s_i \approx \frac{v_i}{v_j} \quad (i, j = 1, 2, 3, \dots, k) \quad (3)$$

$$v'_i = \left(\prod_{j=1}^k s_{ij} \right)^{1/k} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (4)$$

$$v_i = \frac{v'_i}{\sum_{i=1}^k v'_i} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (5)$$

Substituce vypočtených prvků [237] matice do vztahů 3 a 4 umožňuje výpočet váhy vhodnosti jednotlivých variant. Podmínkou pro získání interpretovatelného řešení je konzistentnost matic. Tu je možné ověřit prostřednictvím hodnoty λ (vztah 6), indexu konzistence CI (vztah 7) a míry konzistence CR (vztah 8). Pro přípustnou míru konzistence by měla hodnota λ být co nejbližší k počtu prvků k v matici, a hodnoty CI a CR by neměly překročit 0,1, což představuje 10 %. V opačném případě výsledky AHP metody ztrácí výpovědní hodnotu [239].

$$\lambda = \sum_{i=1}^n C v_{ij} = \frac{1}{v_{ij}} \sum_{i=1}^k s_{ij} \times v_i \quad (6)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - k}{1 - k} \quad (7)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (8)$$

Saatyho metoda je nejvhodnější formou určování [240] vhodnosti variant pro účely identifikace vhodného motivačního programu v naší případové studii pro dopravní podnik, protože respektuje složité vztahy mezi jednotlivými kritérii a alternativními variantami.

3.3 Stanovení výzkumných hypotéz

Vývoj mezd v rámci ČR a zároveň i v oblasti dopravy a logistiky je charakteristický trendem růstu [79]. Navzdory tomu je úroveň ohodnocení žen a mužů dle statistik stále rozdílná [6, 84, 241] a ženy na stejné pozici vydělávají v průměru méně než muži. Můžeme proto vyslovit více předpokladů vztahujících se k finančnímu ohodnocení v rámci oboru doprava a logistika.

1. Je možné předpokládat, že ženy budou spravedlnost v hodnocení vnímat jako signifikantně důležitější než muži a to vzhledem k nerovnosti finančního ohodnocení dle genderu, která je i v oblasti dopravy a logistiky:

Výzkumná hypotéza H1: Úroveň důležitosti motivačního faktoru „základní mzda“ je statisticky významně odlišná z hlediska příslušnosti ke genderu.

2. Je možné předpokládat, ženy budou s naplněním skupiny finančních faktorů signifikantně méně spokojené než muži (spravedlnost ohodnocení, další finanční ohodnocení a základní mzda):

Výzkumná hypotéza H2: Úroveň spokojenosti s naplněním skupiny finančních motivačních faktorů u žen je statisticky významně nižší než u mužů.

3. Stav nedostatku lidských zdrojů v oblasti dopravy a logistiky se odráží i v tendenci získávání čerstvých absolventů středních a vysokých škol, ale také v zaměstnávání pracovníků v důchodovém věku [242]. Tyto generace mají odlišné rysy hodnot a pracovního chování [243]. Dle výzkumů lze předpokládat, že i v oblasti dopravy a logistiky generace „mladomileniálů“ bude mít vyšší nároky na seberealizaci (a ostatní kariérní faktory), pracovní dobu a volný čas než generace „babyboomers“, která bude mít naopak vyšší nároky na vztahy a zázemí na pracovišti a postoje zaměstnavatele k ekologii nebo rozvoje regionu:

Výzkumná hypotéza H3: Úroveň důležitosti motivačních faktorů pracovní doba, volný čas a skupiny kariérních motivačních je u věkové kategorie pracovníků do 30 let signifikantně vyšší oproti nejstarší věkové kategorii.

Výzkumná hypotéza H4: Úroveň důležitosti skupiny vztahových motivačních faktorů a faktorů – ekologický přístup zaměstnavatele a rozvoj regionu je u věkové kategorie nad 50 let signifikantně vyšší než u pracovníků do 30 let.

4. Dle výstupů studií odborníků [88, 125, 127, 244, 245], je u hierarchicky vyšší pracovní kategorie vyšší tendence k potřebám dalšího vzdělávání, osobního růstu, kariérního postupu, seberealizace, vyšším pravomocím, než je tomu u hierarchicky nižších pracovních kategorií:

Výzkumná hypotéza H5: Úroveň důležitosti skupiny kariérních motivačních faktorů u kategorie vedoucích a administrativních pracovníků je signifikantně vyšší než u výkonných pracovníků.

5. V rámci vývoje v letech 2017 až 2019 výška mezd v oblasti dopravy a logistiky pokračovala v trendu růstu [79]. Z toho lze předpokládat, že důležitost finančního ohodnocení postupně klesá a zvyšuje se důležitost vztahové a sociální skupiny motivačních faktorů (dle principu hierarchie potřeb - Maslow) [142] a naopak, míra spokojenosti s naplněním skupiny finančních faktorů se bude zvyšovat. Zároveň je možné také předpokládat, že průměrná výše

mzdy (a její změny) v řešeném oboru bude korelovat s vnímáním důležitosti skupiny finančních, vztahových a sociálních faktorů:

Výzkumná hypotéza H6: Úroveň důležitosti skupiny finančních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 se statisticky významně snižuje.

Výzkumná hypotéza H7: Úroveň důležitosti skupiny vztahových a sociálních motivačních faktorů se statisticky významně zvyšuje.

Výzkumná hypotéza H8: Úroveň spokojenosti s naplněním skupiny finančních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 se statisticky významně zvyšuje.

Výzkumná hypotéza H9: Úroveň důležitosti skupin motivačních faktorů – finančních, vztahových a sociálních je závislá od úrovně průměrné mzdy v oboru. Tato závislost je vyšší u hierarchicky vyššího pracovního zařazení.

6. Ekologický přístup pro oblast dopravy a logistiky získává stále vyšší pozornost (kap. 2.1.3.5). Podnikatelská veřejnost má možnost zabývat se implementací i ekologicky pozitivních inovací [3,34-39], což v konečném důsledku je silným marketingovým argumentem a zvyšuje jejich dobré jméno. Dle současných trendů v oboru dopravy a logistiky se řada podniků, které inovují, hrdí ekologickou stránkou zaváděných inovací. Je předpokladatelné, že tento trend ovlivňuje i pracovníky v oblasti dopravy a logistiky:

Výzkumná hypotéza H10: Úroveň důležitosti motivačního faktoru ekologický přístup podniku signifikantně roste v letech 2017–2019.

7. V letech 2017 až 2019 se úměrně s růstem výkonů zvyšovala i poptávka po pracovnících v oblasti dopravy [242] a logistiky a zároveň se prohlubovala propast nedostatku volných lidských zdrojů na trhu práce [87]. Tato skutečnost nám dává indicii k předpokladu, že úroveň důležitosti jistoty pracovního místa a pracovních podmínek (které se pravděpodobně zvažovaly v rámci boje o volné pracovní síly) se statisticky významně snížila (jejich naplněním) a naopak úroveň spokojenosti těchto skupin motivačních faktorů rostla. Tato predikce by měla být nejvíce viditelná u hierarchicky vyšších pracovních pozic (vedoucí pracovníci) z důvodu jejich obtížnějšího a nákladnějšího nahrazení [89]:

Výzkumná hypotéza H11: Úroveň důležitosti motivačního faktoru jistota pracovního místa a skupiny pracovních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 statisticky významně klesá u kategorie vedoucích pracovníků.

Výzkumná hypotéza H12: Úroveň spokojenosti s naplněním motivačního faktoru jistota pracovního místa a skupiny pracovních motivačních faktorů statisticky významně roste u kategorie administrativních a vedoucích pracovníků.

8. V praxi se podniky setkávají s obtížnou otázkou volby správného konceptu motivačního programu vzhledem k cílům podniku a preferencí jejich pracovníků. Dle dostupné teoretické základny je nejhodnější řešit motivační programy tzv. na míru svým pracovníkům [140, 125]. Tím je možné zvýšit jeho efektivitu a zároveň ušetřit finanční prostředky jeho správným zacílením a volbou prvků, které pracovníky více motivují. Základním východiskem při řešení ohodnocení a motivace pracovníků je volba finančního ohodnocení a míra jistoty stálého příjmu [173, 246, 247]. Vzhledem k tomu lze předpokládat, že pro pracovníky bude nejhodnější variantou konceptu motivačního programu ta, která zahrnuje vyšší základní mzdu, než jsou mzdy u konkurence a jeho výška je poměrně časově stálá, což zvyšuje míru jistoty pravidelné výšky příjmů u pracovníků. Zároveň z dostupných poznatků je zřejmé, že hierarchicky vyšší pracovní kategorie mají silnější preference z hlediska kariéry a seberealizace [245, 248-250]. Na základě tohoto předpokladu je možné formulovat poslední výzkumné hypotézy. Dle teorie (kap. 2.4.1) je základní mzda výchozím motivačním faktorem, který má rychlý účinek. Z tohoto důvodu předpokládáme, že:

Výzkumná hypotéza H13: Optimální varianta kontextu motivačního programu je ta, u které je nejvyšší úroveň základní mzdy (V3) pro pracovní kategorii výkonných a administrativních pracovníků.

Výzkumná hypotéza H14: Optimální varianta kontextu motivačního programu pro vedoucí pracovníky je ta, u které je nejvyšší úroveň možného uspokojení kariérních motivačních faktorů (V1).

4 Výsledky výzkumu motivace pracovníků v dopravních a logistických podnicích v ČR

Dopravní a logistické podniky mají svá specifika daná charakterem poskytovaných služeb a taktéž odlišnými aktuálními podmínkami na trhu práce. Vzhledem k tomu, že službu není možné skladovat, vytvářet dopředu v libovolném čase, je charakteristická vysokým vlivem lidského faktoru na výsledek a spokojenost zákazníka, je v zájmu podniku motivovat své zaměstnance. Dle výzkumu Jigjiddorj et al. [9] existuje silná závislost mezi spokojenými zaměstnanci a jejich loajalitou. Autorův výzkum se zaměřoval na preferenci motivačních faktorů zaměstnanci dopravních a logistických podniků a zkoumal zároveň skutečnou spokojenost s momentální úrovní těchto faktorů v rámci jejich současného zaměstnání během let 2017–2019. V první řadě jsou prezentovány výsledky z posledního roku 2019, přičemž následně jsou doplněny informace o vývoji změn preferencí motivace ve sledovaných letech. V rámci výzkumu byly šetřeny motivační faktory v rámci 5 základních kategorií – finančního ohodnocení, sociálního zabezpečení, pracovních podmínek, kariérního uplatnění a mezilidských vztahů, přičemž se jednalo celkem o 30 motivačních faktorů.

Tab. 5 prezentuje základní statistické charakteristiky preference zkoumaných 30 faktorů pro rok 2019, a to počet hodnot, vážený aritmetický průměr, směrodatná odchylka, rozptyl a standardní chybu průměru u jednotlivých odpovědí zaměstnanců v oblasti dopravy a logistiky. Motivační faktory jsou uspořádané sestupně dle přisouzené důležitosti pracovníky dopravních a logistických podniků. Vyčíslené hodnoty standardní chyby průměru (tab. 5) v rámci motivačních faktorů se pohybují v rozmezí od 0,020 do 0,028, což vypovídá o jejich vysoké interpretovatelnosti. Dle výsledků vážených aritmetických průměrů je nejvíce preferovaným motivačním faktorem atmosféra na pracovišti (4,45), následně dobrý pracovní kolektiv (4,37), další finanční ohodnocení (4,36) a základní mzda (4,36), přístup nadřízeného (4,33), spravedlivé ohodnocení (4,30), jistota pracovního místa (4,29) a náplň a druh vykonávané práce s aritmetickým průměrem 4,19.

Tabulka 5 Základní statistické charakteristiky pro preferenci motivačních faktorů (2019)

Motivační faktor (PS – preference)	N	Arit. průměr	Standardní chyba	Směrodatná odchylka	Rozptyl
P1 Atmosféra na pracovišti	1180	4,45	0,020	0,695	0,484
P2 Pracovní kolektiv	1180	4,37	0,023	0,805	0,648
P3 Další finanční ohodnocení	1180	4,36	0,023	0,787	0,620
P30 Základní mzda	1180	4,36	0,027	0,924	0,854
P17 Přístup nadřízeného	1180	4,33	0,024	0,822	0,676
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	1180	4,30	0,024	0,826	0,683
P5 Jistota pracovního místa	1180	4,29	0,024	0,823	0,678
P9 Náplň a druh vykonávané práce	1180	4,19	0,023	0,777	0,604
P6 Komunikace na pracovišti	1180	4,18	0,028	0,972	0,944
P11 Pracovní doba	1180	4,16	0,027	0,939	0,881
P12 Pracovní prostředí	1180	4,12	0,026	0,905	0,819

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

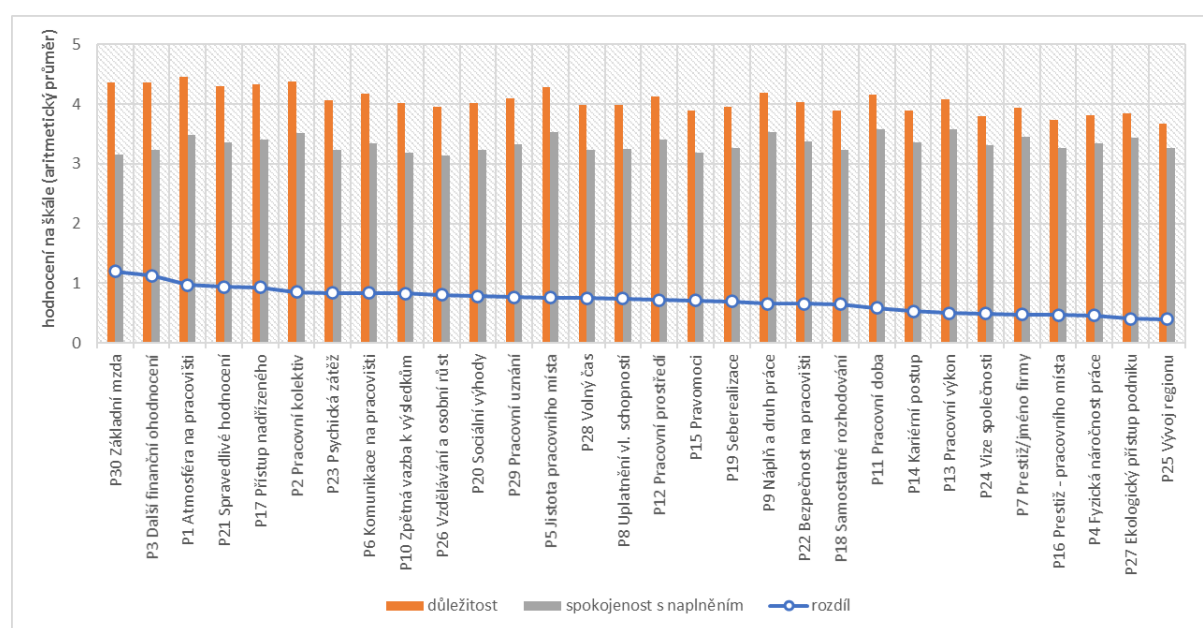
Pokračování tabulky 5 Základní statistické charakteristiky pro preferenci motivačních faktorů (2019)

Motivační faktor (PS – preference)	N	Arit. průměr	Standardní chyba	Směrodatná odchylka	Rozptyl
P29 Pracovní uznání	1180	4,09	0,024	0,832	0,693
P13 Pracovní výkon	1180	4,08	0,024	0,812	0,659
P23 Psychická zátěž	1180	4,07	0,025	0,851	0,725
P22 Bezpečnost na pracovišti	1180	4,04	0,028	0,956	0,914
P10 Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	1180	4,02	0,026	0,896	0,803
P20 Sociální výhody	1180	4,02	0,028	0,960	0,921
P8 Uplatnění vlastních schopností	1180	3,99	0,027	0,926	0,857
P28 Volný čas	1180	3,99	0,028	0,976	0,952
P19 Seberealizace	1180	3,96	0,026	0,886	0,784
P26 Možnost vzdělávání a osobní růst	1180	3,95	0,026	0,887	0,786
P7 Prestiž/jméno firmy	1180	3,94	0,027	0,930	0,865
P14 Kariérní postup	1180	3,89	0,026	0,898	0,807
P15 Pravomoci	1180	3,89	0,026	0,907	0,822
P18 Samostatné rozhodování	1180	3,89	0,026	0,884	0,781
P27 Ekologický přístup	1180	3,84	0,029	0,985	0,970
P4 Fyzická náročnost práce	1180	3,81	0,028	0,960	0,922
P24 Vize společnosti	1180	3,80	0,028	0,959	0,919
P16 Prestiž - pracovního místa / zařazení	1180	3,74	0,028	0,952	0,907
P25 Vývoj regionu	1180	3,67	0,029	1,008	1,016

Tabulka 6 Základní statistické charakteristiky pro úroveň naplnění motivačních faktorů (2019)

Motivační faktor (SS – spokojenost)	N	Arit. průměr	Standardní chyba	Směrodatná odchylka	Rozptyl
S13 Pracovní výkon	1180	3,58	0,025	0,860	0,739
S11 Pracovní doba	1180	3,57	0,030	1,025	1,050
S5 Jistota pracovního místa	1180	3,53	0,026	0,909	0,826
S9 Náplň a druh vykonávané práce	1180	3,53	0,026	0,902	0,814
S2 Pracovní kolektiv	1180	3,52	0,029	1,006	1,013
S1 Atmosféra na pracovišti	1180	3,48	0,028	0,965	0,932
S7 Prestiž/jméno firmy	1180	3,46	0,028	0,947	0,897
S27 Ekologický přístup	1180	3,43	0,028	0,978	0,956
S12 Pracovní prostředí	1180	3,40	0,029	0,981	0,963
S17 Přístup nadřízeného	1180	3,40	0,030	1,043	1,087
S22 Bezpečnost na pracovišti	1180	3,38	0,028	0,975	0,951
S14 Kariérní postup	1180	3,36	0,026	0,891	0,793
S21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	1180	3,36	0,027	0,925	0,856
S4 Fyzická náročnost práce	1180	3,35	0,026	0,908	0,824
S6 Komunikace na pracovišti	1180	3,34	0,028	0,957	0,916
S29 Pracovní uznání	1180	3,32	0,029	0,985	0,971
S24 Vize společnosti	1180	3,31	0,027	0,939	0,882
S16 Prestiž - pracovního místa / zařazení	1180	3,27	0,027	0,913	0,834
S25 Vývoj regionu	1180	3,27	0,026	0,899	0,807
S19 Seberealizace	1180	3,26	0,027	0,942	0,887
S8 Možnost uplatnění vlastních schopností	1180	3,25	0,028	0,946	0,895
S18 Samostatné rozhodování	1180	3,24	0,027	0,944	0,892
S20 Sociální výhody	1180	3,24	0,028	0,956	0,915
S28 Volný čas	1180	3,24	0,028	0,971	0,942
S3 Další finanční ohodnocení	1180	3,23	0,03	1,016	1,032
S23 Psychická zátěž	1180	3,23	0,026	0,881	0,777
S10 Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	1180	3,19	0,029	0,980	0,960
S15 Pravomoci	1180	3,18	0,029	0,989	0,978
S30 Základní mzda	1180	3,16	0,028	0,951	0,904
S26 Možnost vzdělávání a osobní růst	1180	3,14	0,027	0,940	0,884

V rámci prezentovaných aritmetických průměrů naplnění motivačních faktorů v současnosti (tab. 6) se pohybuje standardní chyba průměru v rozmezí od 0,025 po 0,030, což vypovídá o jejich vysoké interpretovatelnosti. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s naplněním faktoru pracovní výkon (3,58), pracovní doby (3,57), jistota pracovního místa (3,53) a náplň a druh vykonávané práce (3,53) dobrý pracovní kolektiv (3,52), atmosféra na pracovišti (3,48), což jsou prioritně motivační faktory pracovních podmínek, kromě faktoru dobrý pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti, které zařazujeme ke vztahovým faktorům. Naopak, nejméně spokojeni jsou s finančními a kariérními motivačními faktory: možnost vzdělávání a osobního růstu (3,14), základní mzda (3,16), pravomoci (3,18) a následně pracovními faktory: zpětná vazba k pracovnímu výsledku (3,19) a psychická zátěž (3,23). Další finanční ohodnocení, základní mzda, zpětná vazba k výsledkům a psychická zátěž jsou hygienickými faktory (dissatisfactory), které při nenaplnění vytvářejí nespokojenost. Naopak, jejich splnění potřeb nemůže samo o sobě vést k uspokojení z práce, ale pouze ke snížení nebo odstranění nespokojenosti. Do této skupiny zařazujeme i faktory přímo související s kontextem práce, se kterými jsou pracovníci spokojeni na prvních 5 místech. Možnost vzdělávání a pravomoci patří do skupiny motivačních faktorů (satisfactory) dle Herzbergovy teorie, a jejich naplnění má vysoký vliv na vytváření spokojenosti pracovníků.

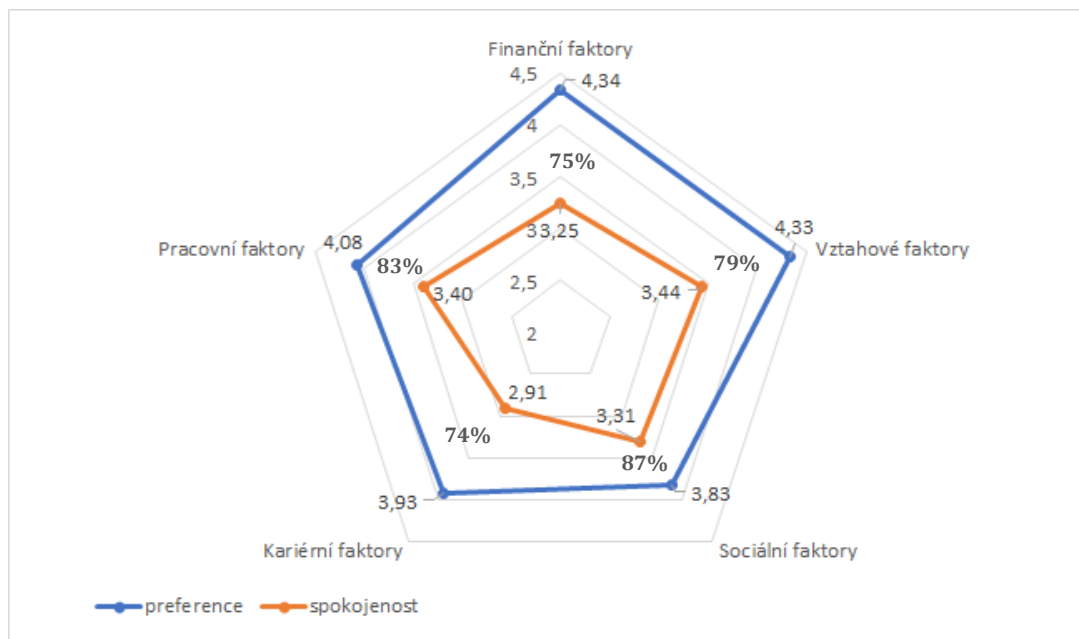


Obrázek 17 Úroveň preferencí a naplnění motivačních faktorů v roce 2019

Souhrnné porovnání preferencí motivačních faktorů a spokojenosti s jejich naplněním v současném zaměstnání je prezentováno na obr. 17 (také příloha B, obr. 1). Z tohoto grafického zobrazení jsou zřejmé výrazné rozdílnosti mezi preferovanou a skutečnou úrovní motivačních faktorů u základní mzdy (naplněné na 72,5 %), dalšího finančního ohodnocení (74,1 %), atmosféry (78,2 %) na pracovišti a spravedlivého ohodnocení (78,1 %), což obsahuje všechny položky skupiny finančních faktorů, kromě faktoru atmosféry na pracovišti. Dalšími nejméně naplněnými jsou přístup nadřízeného (78,5 %), dobrý pracovní kolektiv, psychická zátěž

a komunikace a zpětná vazba k pracovnímu výsledku. Tyto vyjmenované faktory zároveň patří k nejvíce preferovaným faktorům v rámci celého vzorku z roku 2019.

Pro rychlou orientaci je vyhodnocení prezentováno dle zařazení motivačních faktorů vzhledem k příslušnosti v rámci 5 základních skupin – finančního ohodnocení, sociálního zabezpečení, pracovních podmínek, profesního uplatnění a mezilidských vztahů (zařazení faktorů je blíže specifikováno v kapitole 3.2 a 2.2.2). Obr. 18 (také příloha B, obr. 2) uvádí vážené aritmetické průměry pro jednotlivé skupiny motivačních faktorů z pohledu, jak jsou pro pracovníky důležité a z pohledu, jak vnímají jejich naplnění v současném zaměstnání u pracovníků dopravních a logistických podniků v roce 2019.



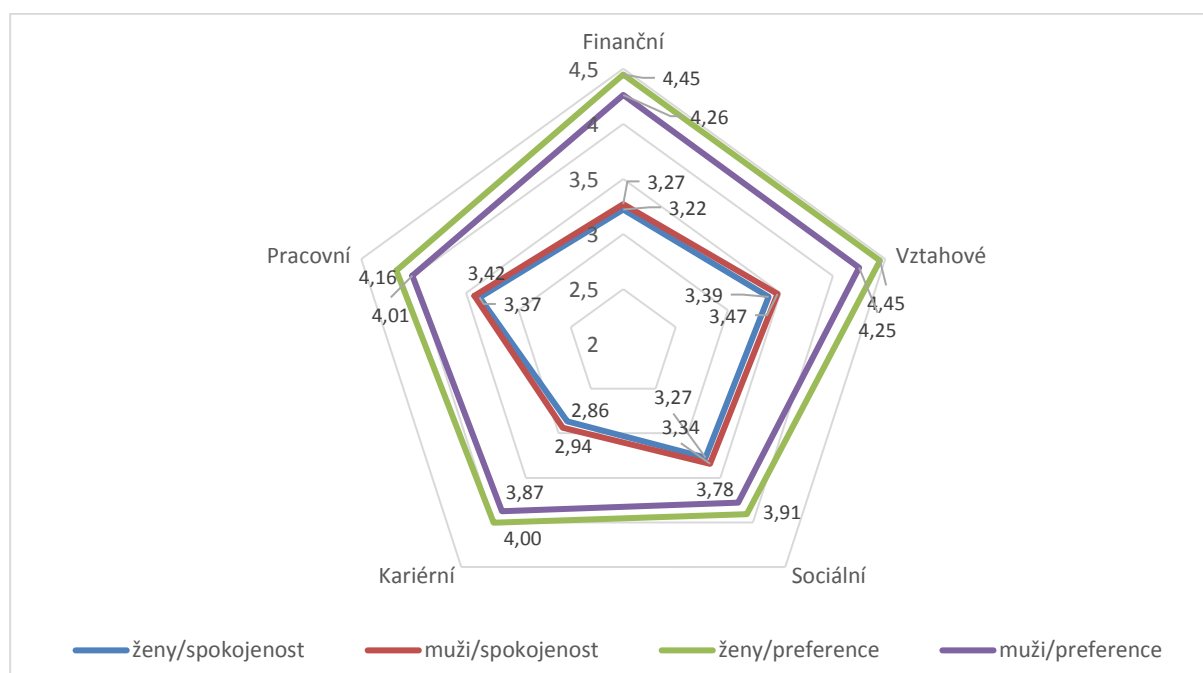
Obrázek 18 Úroveň důležitosti a naplnění v rámci skupin motivačních faktorů (2019)

Z uvedeného lze konstatovat, že nejvíce jsou preferovány vztahové faktory a finanční faktory. Tyto skupiny faktorů vykazují zároveň i druhou největší mezeru v jejich naplnění (finanční na 75 % a vztahové 79 %). Nejsilnější propast v naplnění je v roce 2019 (obr. 18) u kariérních faktorů (naplnění na 74 %). Druhou nejvíce naplněnou skupinou faktorů jsou pracovní, které souvisí se zázemím a podmínkami při samotném výkonu práce. Tato skutečnost může souviset s nastavenými normami v rámci EU a nedostatkem kvalifikovaných lidských zdrojů v oblasti dopravy a logistiky. Nejmenší nároky a také nejmenší odchylka od požadované a skutečné úrovně motivačních faktorů (naplnění na 87 %) je u skupiny sociálních faktorů (0,45), kde jsou začleněny sociální výhody, vize společnosti, vývoj regionu a ekologický přístup společnosti.

4.1 Preference a naplnění motivačních faktorů dle genderu

V rámci této kapitoly jsou vyhodnoceny postoje k preferencím (vnímané důležitosti) motivačních faktorů a vnímání jejich naplnění v současném zaměstnání dle genderu u pracovníků dopravních a logistických podniků v ČR za rok 2019 (v kap. 4.4.1 je zhodnocen

tento vývoj od roku 2017). Navzdory prosazování myšlenky rovných příležitostí jsou stále profese, které jsou více preferovány muži nebo naopak ženami. Dle výsledků studií [236, 251] je to způsobeno v průměru odlišnými preferencemi, předpoklady a danostmi obou genderových kategorií [143]. V rámci této části práce nás bude zajímat odpověď na otázku, jestli mají muži a ženy pracující v dopravních a logistických podnicích prokazatelně jiné preference v rámci naplnění motivačních faktorů a zároveň i odlišné vnímání naplnění těchto faktorů. Na základě výsledků deskriptivní statistiky jsou prezentovány zjištěné hodnoty váženého aritmetického průměru hodnocení respondentů na Likertově škále od 1–5 (5 – nejvíce důležité, 1 nedůležité) v letech 2017–2019 (příloha B). Ověření důvěryhodnosti těchto průměrů bylo vykonáno vyčíslením hodnoty standardní chyby průměru, která se pohybuje v rozsahu od 0,020 do 0,048. Z výsledků roku 2019 je možné vyčíst, že ženy mají celkově vyšší nároky na požadovanou úroveň motivačních faktorů (příloha B, obr. 3). Tato tendence je viditelná i u výzkumů jiných autorů [141, 252]. Obr. 19 prezentuje výsledné preference a míru naplnění (spokojenost s naplněním) jednotlivých skupin motivačních faktorů u mužů a žen. Muži i ženy kladou největší důraz na vztahové a finanční motivační faktory. Nejnížší důležitost přikládá sociálním a kariérním faktorům. Dle grafického znázornění je spokojenost s naplněním skupin motivačních faktorů na porovnatelné úrovni u žen i mužů. Dvouvýběrovým t-testem (tab. 7) se potvrdila statisticky významná odlišnost vnímání preferencí v případě všech skupin motivačních faktorů - vztahových, pracovních, sociálních, finančních i kariérních motivačních faktorů, čímž se nepotvrdila statistická hypotéza H_0 o shodnosti preferencí motivačních faktorů dle genderu ve prospěch alternativní. Je možné konstatovat, že na hladině významnosti 5 % byla prokázána statisticky významná odlišnost, a tedy preference zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti dopravy a logistiky jsou odlišné.



Obrázek 19 Vnímání důležitosti a naplnění skupin motivačních faktorů dle genderu (2019)

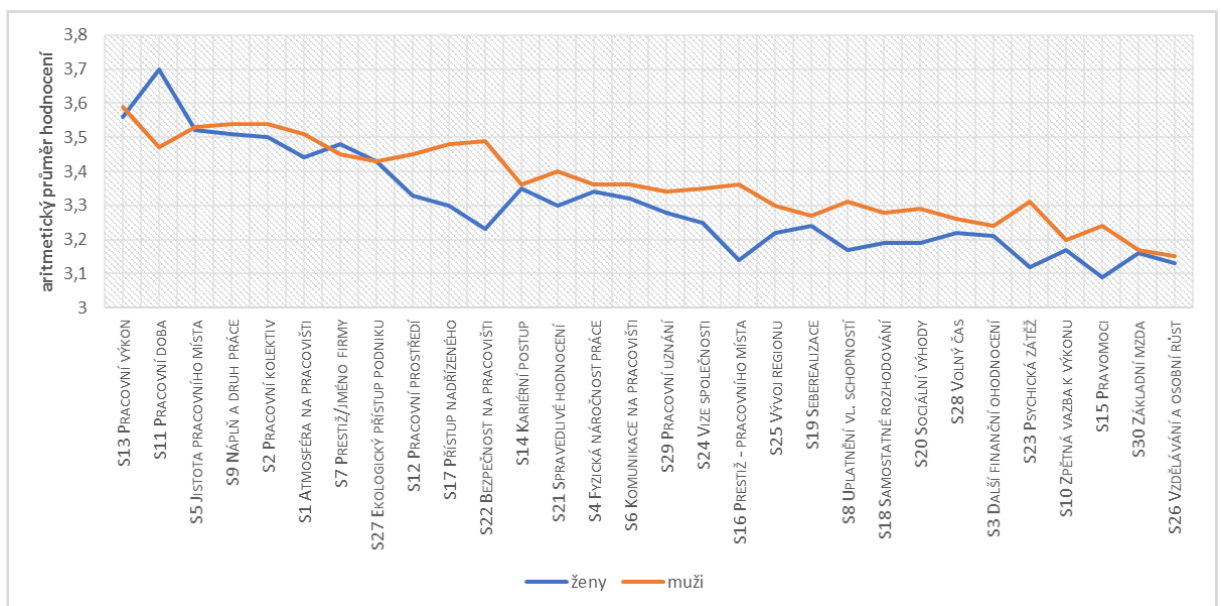
Tabulka 7 Dvouvýběrový t-test odlišností preferencí skupin motiv. faktorů dle genderu (2019)

Skupina motivačních faktorů		Levenenův test		t-test pro rovnost průměrů						
		F	p-hod.	t	df	p-hod. t-testu	Střední odchylka	Standard chyba	95% interval spolehlivosti	
									dolní	horní
Finanční	Studentův t-test	4,234	0,040	5,134	1178	0,000	0,55639	0,10836	0,3439	0,76900
	Welchův t-test			5,191	1102,004	0,000	0,55639	0,10718	0,3461	0,76668
Vztahové	Studentův t-test	0,525	0,469	5,807	1178	0,000	0,79725	0,13730	0,5279	1,06663
	Welchův t-test			5,840	1083,555	0,000	0,79725	0,13652	0,5294	1,06511
Sociální	Studentův t-test	0,196	0,658	3,070	1178	0,002	0,52257	0,17022	0,1886	0,85653
	Welchův t-test			3,070	1061,547	0,002	0,52257	0,17025	0,1885	0,85663
Kariérní	Studentův t-test	5,336	0,021	3,606	1178	0,000	1,15986	0,32165	0,5288	1,79092
	Welchův t-test			3,684	1133,954	0,000	1,15986	0,31481	0,5422	1,77753
Pracovní	Studentův t-test	1,494	0,222	4,909	1178	0,000	1,52330	0,31028	0,9145	2,13207
	Welchův t-test			4,980	1112,506	0,000	1,52330	0,30590	0,9231	2,12350

a. Rok = 2019

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Na obr. 20 je vnímání důležitosti motivačních faktorů seřazeno sestupně dle celkových průměrných preferencí. Muži i ženy považují za nejdůležitější atmosféru na pracovišti (muži 4,39/ženy 4,54), dobrý pracovní kolektiv (muži 4,30/ ženy 4,48) a u mužů je na třetím místě základní mzda (4,29). Za velmi důležitý faktor muži považují i další finanční ohodnocení (4,27), přístup nadřízeného (4,23) a spravedlivé hodnocení (4,22). Jedná se o vztahové faktory a finanční faktory, což je u žen obdobné. Rozdílnost preferencí u žen je nejen v celkově vyšším přiřazování důležitosti všem motivačním faktorům jako takovým, ale i tomu, že kladou vyšší důraz na další finanční ohodnocení (4,48) a přístupu nadřízeného (4,47) oproti základní mzdě (4,46).



Obrázek 20 Porovnání vnímání důležitosti motivačních faktorů dle genderu v roce 2019

Tato skutečnost může vyplývat z faktu, že ženy jsou v české společnosti finančně stále diskriminovány [239, 240], a tedy jejich vyšší příjem často může odviset především od reálného výkonu a tím i osobního ohodnocení jako pracovníka. Za nejméně důležité považují ženy i muži vývoj regionu (muži 3,60/ ženy 3,77), fyzickou náročnost práce (muži 3,72/ženy 3,92), prestiž

pracovního místa (muži 3,74/ ženy 3,75), vize podniku (muži 3,76/ ženy 3,85) a ekologický přístup (muži 3,78/ ženy 3,91).

Na základně vyčíslení aritmetických průměrů hodnocení preferencí motivačních faktorů u mužů a žen je možné determinovat odlišné preference dle genderu (obr. 20). Pro zjištění, jestli tyto odlišnosti v roce 2019 jsou statisticky signifikantní, byl proveden dvouvýběrový t-test, jehož výsledky jsou uvedeny v tab. 8. Dle výsledků testu byly determinovány signifikantní odlišnosti v závislosti na genderu u 23 motivačních faktorů z třiceti, kdy:

- ženy přikládají vyšší důležitost (signifikantní odlišnost na hladině významnosti 1 %): atmosféře na pracovišti, dobrému pracovnímu kolektivu, dalšímu finančnímu ohodnocení, přístupu nadřízeného, spravedlivému hodnocení, jistotě pracovního místa, komunikaci, pracovní době, pracovnímu prostředí, fyzické náročnosti práce, zpětné vazbě k výsledkům, kariérnímu postupu, samostatnému rozhodování a seberealizaci, bezpečnosti na pracovišti, vývoji regionu, vzdělávání a základní mzdě.
- ženy přikládají vyšší důležitost (signifikantní odlišnost na hladině významnosti 5 %): na náplň a druh vykonávané práce, pravomocím, sociálním výhodám, psychické zátěži, ekologickému přístupu a pracovnímu uznání.

Tabulka 8 Dvouvýběrový t-test pro vyhodnocení odlišnosti motivačních preferencí dle genderu v roce 2019

Motiv. faktor	t-test	Levenenův test		t-test pro rovnost průměrů						
		F	p-hod.	t	df	p-hod.	Střední odchylka	Standard. chyba	95% interval spolehlivosti	
									dolní	horní
P1 Atmosféra na pracovišti	Studentův	20,529	0,112	30,729	1178	0,000	0,152	0,041	0,072	0,232
	Welchův			30,740	10730,530	0,000	0,152	0,041	0,072	0,232
P2 Pracovní kolektiv	Studentův	80,202	0,004	30,712	1178	0,000	0,175	0,047	0,083	0,268
	Welchův			30,789	11300,675	0,000	0,175	0,046	0,085	0,266
P3 Další fin. ohodnocení	Studentův	200,475	0,000	40,592	1178	0,000	0,212	0,046	0,121	0,302
	Welchův			40,752	11620,656	0,000	0,212	0,045	0,124	0,299
P4 Fyzická náročnost	Studentův	130,129	0,000	30,413	1178	0,001	0,193	0,056	0,082	0,303
	Welchův			30,459	11100,242	0,001	0,193	0,056	0,083	0,302
P5 Jistota prac. místa	Studentův	40,206	0,040	50,925	1178	0,000	0,284	0,048	0,190	0,378
	Welchův			60,053	11330,547	0,000	0,284	0,047	0,192	0,376
P6 Komunikace	Studentův	20,189	0,139	30,982	1178	0,000	0,227	0,057	0,115	0,339
	Welchův			30,952	10320,276	0,000	0,227	0,057	0,114	0,340
P7 Prestiž firmy	Studentův	0,002	0,967	0,394	1178	0,694	0,022	0,055	-0,086	0,129
	Welchův			0,395	10700,315	0,693	0,022	0,055	-0,086	0,129
P8 Uplatnění vl. schopností	Studentův	0,000	0,993	10,937	1178	0,053	0,106	0,055	-0,001	0,213
	Welchův			10,949	10840,375	0,052	0,106	0,054	-0,001	0,212
P9 Náplň a druh práce	Studentův	70,439	0,006	20,549	1178	0,011	0,117	0,046	0,027	0,206
	Welchův			20,620	11480,698	0,009	0,117	0,045	0,029	0,204
P10 Zpětná vazba k výkonu	Studentův	40,312	0,038	30,120	1178	0,002	0,164	0,053	0,061	0,268
	Welchův			30,184	11300,100	0,001	0,164	0,052	0,063	0,266
P11 Pracovní doba	Studentův	20,625	0,105	40,638	1178	0,000	0,255	0,055	0,147	0,362
	Welchův			40,741	11350,745	0,000	0,255	0,054	0,149	0,360
P12 Pracovní prostředí	Studentův	10,086	0,298	40,217	1178	0,000	0,224	0,053	0,120	0,328
	Welchův			40,254	10930,852	0,000	0,224	0,053	0,120	0,327
P13 Pracovní výkon	Studentův	10,325	0,250	-0,063	1178	0,950	-0,003	0,048	-0,097	0,091
	Welchův			-0,063	10900,663	0,950	-0,003	0,048	-0,096	0,090
P14 Kariérní postup	Studentův	110,530	0,001	30,033	1178	0,002	0,160	0,053	0,057	0,264
	Welchův			30,081	11160,442	0,002	0,160	0,052	0,058	0,262

Pokračování tabulky 8 Dvouvýběrový t-test pro vyhodnocení odlišnosti motiv. preferencí dle genderu (2019)

Motiv. faktor	t-test	Levenenův test		t-test pro rovnost průměrů					9 % interval spolehlivosti	
		F	p-hod.	t	df	p-hod.	Střední odchylka	Standard. chyba	dolní	horní
P15 Právomoci	Studentův	70,672	0,006	20,080	1178	0,038	0,111	0,053	0,008	0,214
	Welchův			20,113	11170,379	0,035	0,111	0,053	-0,104	0,117
P16 Prestiž – prac. místa	Studentův	20,635	0,105	0,115	1178	0,909	0,006	0,056	-0,103	0,115
	Welchův			0,116	11030,354	0,908	0,006	0,056	0,149	0,337
P17 Přístup nadřazeného	Studentův	10,837	0,176	50,056	1178	0,000	0,243	0,048	0,150	0,336
	Welchův			50,125	11100,649	0,000	0,243	0,047	0,096	0,300
P18 Samostat. rozhodování	Studentův	90,928	0,002	30,818	1178	0,000	0,198	0,052	0,097	0,299
	Welchův			30,841	10840,963	0,000	0,198	0,052	0,098	0,302
P19 Seberealizace	Studentův	160,98	0,000	30,843	1178	0,000	0,200	0,052	0,100	0,299
	Welchův			30,944	11450,236	0,000	0,200	0,051	0,017	0,238
P20 Sociální výhody	Studentův	0,044	0,834	20,256	1178	0,024	0,128	0,057	0,017	0,238
	Welchův			20,261	10710,059	0,024	0,128	0,056	0,081	0,271
P21 Spraved. hodnocení	Studentův	10,373	0,242	30,635	1178	0,000	0,176	0,049	0,082	0,271
	Welchův			30,673	10990,962	0,000	0,176	0,048	0,053	0,274
P22 Bezpeč. na pracovišti	Studentův	0,197	0,657	20,904	1178	0,004	0,163	0,056	0,054	0,272
	Welchův			20,941	11070,495	0,003	0,163	0,056	0,022	0,219
P23 Psychická zátěž	Studentův	10,056	0,304	20,408	1178	0,016	0,121	0,050	0,023	0,218
	Welchův			20,436	11020,980	0,015	0,121	0,050	-0,015	0,207
P24 Vize společnosti	Studentův	30,731	0,054	10,693	1178	0,091	0,096	0,057	-0,014	0,206
	Welchův			10,709	10960,434	0,088	0,096	0,056	0,051	0,284
P25 Vývoj regionu	Studentův	0,001	0,970	20,829	1178	0,005	0,168	0,059	0,051	0,284
	Welchův			20,828	10600,707	0,005	0,168	0,059	0,149	0,352
P26 Vzděl. a osobní růst	Studentův	50,923	0,015	40,834	1178	0,000	0,251	0,052	0,150	0,351
	Welchův			40,886	11000,719	0,000	0,251	0,051	0,018	0,245
P27 Ekolog. přístup	Studentův	10,239	0,266	20,269	1178	0,023	0,132	0,058	0,019	0,245
	Welchův			20,283	10850,511	0,023	0,132	0,058	-0,106	0,120
P28 Volný čas	Studentův	0,572	0,450	0,117	1178	0,907	0,007	0,058	-0,107	0,120
	Welchův			0,116	10540,148	0,907	0,007	0,058	0,010	0,203
P29 Pracovní uznání	Studentův	20,157	0,142	20,175	1178	0,030	0,107	0,049	0,013	0,201
	Welchův			20,226	11380,089	0,026	0,107	0,048	0,062	0,275
P30 Základní mzda	Studentův	30,327	0,068	30,102	1178	0,002	0,169	0,054	0,063	0,274
	Welchův			30,130	10950,878	0,002	0,169	0,054	0,063	0,274

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 9 Dvouvýběrový t-test pro úroveň naplnění skupin motivačních faktorů dle genderu v roce 2019

Skupina motivačních faktorů	t-test	Levenenův test		t-test pro rovnost průměrů					95% interval spolehlivosti	
		F	p-hod.	t	df	p-hod. t-testu	Střední odchylka	Standard. chyba	dolní	horní
Finanční	Studentův	5,127	0,024	-1,109	1178	0,268	-0,14596	0,13166	-0,40428	0,11236
	Welchův			-1,134	1137,441	0,257	-0,14596	0,12870	-0,39847	0,10655
Vztahové	Studentův	0,471	0,493	-1,900	1178	0,058	-0,33861	0,17819	-0,68821	0,01100
	Welchův			-1,917	1093,470	0,056	-0,33861	0,17668	-0,68527	0,00806
Sociální	Studentův	0,277	0,599	-1,783	1178	0,075	-0,27771	0,15577	-0,58332	0,02790
	Welchův			-1,790	1077,379	0,074	-0,27771	0,15514	-0,58212	0,02670
Kariérní	Studentův	1,490	0,223	-2,141	1178	0,032	-0,63934	0,29856	-1,22512	-0,05356
	Welchův			-2,163	1098,666	0,031	-0,63934	0,29558	-1,21931	-0,05937
Pracovní	Studentův	2,781	0,096	-1,492	1178	0,136	-0,48772	0,32679	-1,12888	0,15343
	Welchův			-1,516	1117,090	0,130	-0,48772	0,32170	-1,11893	0,14348

a. Rok = 2019

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tab. 9 prezentuje výsledky t-testu, kde jsou determinovány signifikantní odlišnosti jen v oblasti spokojenosti s naplněním kariérních motivačních faktorů u mužů a žen. Dle těchto výsledků je možné konstatovat, že u žen je signifikantně nižší spokojenost v rámci naplnění kariérních

faktorů, a to dle Studentova dvouvýběrového t-testu (na hladině významnosti 5 %) u dané skupiny faktorů (tab. 10) konkrétně z hlediska uplatnění vlastních schopností, pravomocí a prestiží pracovního místa. Dle výsledků (tab. 10) ženy mají celkově vyšší nároky na motivační faktory, přičemž je pro ně signifikantně nejdůležitější atmosféra na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv, další finanční ohodnocení i přístup nadřízeného. Dále je možné konstatovat, že výrazný signifikantní rozdíl je především ve vnímání důležitosti vztahové roviny v práci a pracovní skupiny motivačních faktorů (především jistota práce), což může více souviset se silnějším pocitem zodpovědnosti a dalších závazků vyplývajících z péče o rodinu. Tyto závazky mohou být také důvodem, proč vnímají menší možnosti kariérního uplatnění z hlediska uplatnění vlastních schopností, míry pravomocí a prestiže pracovního místa.

Tabulka 10 Dvouvýběrový t-test pro vyhodnocení spokojenosti s naplněním motiv. faktorů dle genderu (2019)

Motiv. faktor	t-test	Levenenův test		t-test pro rovnost průměrů						
		F	p-hod.	t	df	p-hod.	Střední odchylka	Standard. chyba	95% interval spolehlivosti	
									dolní	horní
	Welchův			-0,83	1143,255	0,407	-0,046	0,055	-0,154	0,062
7 Prestiž firmy	Studentův	5,328	0,021	0,567	1178	0,571	0,032	0,056	-0,078	0,141
	Welchův			0,575	1113,213	0,565	0,032	0,055	-0,076	0,14
8 Uplatnění vl. schopností	Studentův	3,076	0,08	-2,595	1178	0,01	-0,145	0,056	-0,254	-0,035
	Welchův			-2,604	1075,181	0,009	-0,145	0,055	-0,253	-0,036
14 Kariérní postup	Studentův	0,777	0,378	-0,138	1178	0,89	-0,007	0,053	-0,11	0,096
	Welchův			-0,139	1079,002	0,89	-0,007	0,052	-0,11	0,095
15 Pravomoci	Studentův	11,978	0,001	-2,652	1178	0,008	-0,154	0,058	-0,269	-0,04
	Welchův			-2,694	1117,799	0,007	-0,154	0,057	-0,267	-0,042
16 Prestiž - prac. místa	Studentův	31,333	0,00	-4,21	1178	0,000	-0,225	0,054	-0,33	-0,12
	Welchův			-4,292	1128,002	0,000	-0,225	0,052	-0,328	-0,122
18 Samostat. rozhodování	Studentův	0,099	0,753	-1,656	1178	0,098	-0,092	0,056	-0,201	0,017
	Welchův			-1,655	1059,81	0,098	-0,092	0,056	-0,202	0,017
19 Seberealizace	Studentův	2,449	0,118	-0,492	1178	0,623	-0,027	0,056	-0,136	0,082
	Welchův			-0,495	1087,298	0,621	-0,027	0,055	-0,136	0,081
21 Spraved. hodnocení	Studentův	1,089	0,297	-1,755	1178	0,079	-0,096	0,055	-0,203	0,011
	Welchův			-1,768	1088,2	0,077	-0,096	0,054	-0,202	0,011
26 Vzděl. a osobní růst	Studentův	5,746	0,017	-0,361	1178	0,718	-0,02	0,056	-0,129	0,089
	Welchův			-0,366	1112,705	0,715	-0,02	0,055	-0,127	0,087
29 Pracovní uznání	Studentův	1,583	0,209	-0,942	1178	0,346	-0,055	0,058	-0,169	0,059
	Welchův			-0,947	1082,414	0,344	-0,055	0,058	-0,168	0,059

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

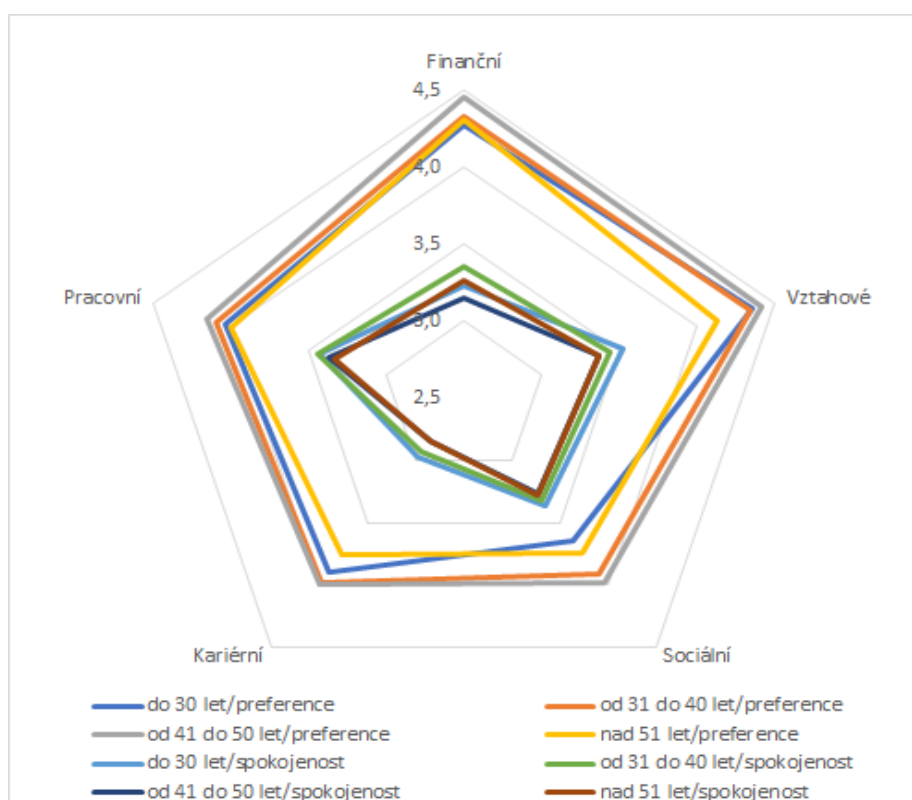
4.2 Preference a naplnění motivačních faktorů dle věku

Věk sehrává často významnou roli z hlediska preferencí a postojů. Kariérní život každého pracovníka ovlivňuje jeho postoje a preference. Tento trend je přirozený nejen s ohledem na získávání praxe, sebejistoty či rozhledu, ale souvisí i s fází soukromého života pracovníka. Úplně jiné preference a nadhled bude mít mladý absolvent v porovnání s rodičem, který pečuje o nezletilé děti nebo s pracovníkem, který má již děti odrostlé a disponuje dostatkem volného času. Tím, že se pracovník dostává do jednotlivých etap kariéry [144], mění se i jeho motivace a postoje. Proto je možné konstatovat, že na kariéru člověka v každém věku působí odlišné vlivy, a to biologické, pracovní a rodinné. Dle Bělohávků [144] rozlišujeme 4 základní etapy vývoje kariéry: přípravná etapa, začátek kariéry, kariéra středního věku a kariéra ve starším věku. Tyto etapy přibližně korespondují s rozdělením do věkových kategorií do 30 let, 31–40 let,

41 až 50 let a 51 let a více. Do tohoto pohledu na etapy vývoje kariéry ještě přichází odlišnost jednotlivých generací [241], které jsou typické z hlediska svých životních i pracovních postojů a způsobu chápání světa. V rámci prezentovaného výzkumu pracujeme se čtyřmi věkovými kategoriemi, které je možné přiřadit k těmto generacím [253]:

- 51 a více let: babyboomers, což je generace narozená v období let 1946 až 1964 (tzv. šťastná generace). Pro tuto generaci bylo silně váženo vzdělání, které nebylo dostupné pro všechny. Možnosti předurčovaly třídní původ a příslušnost rodičů ve straně. Vyrůstala ve skromných poválečných a raně komunistických podmínkách, kde ctíla své rodiče jako silné autority. Tato generace má silné morální zásady a hodnotový žebříček, ctí a věří v tvrdou práci. Má ideální pracovní návyky a postoje mileniálů ji často deprimují.
- od 41 let do 50 let: generace X (tzv. ztracená generace – rozpor touhy být boháčem i rebellem), která je vymezovaná časovým obdobím jejich narození od roku 1965 do roku 1980. Jedná se o pesimistickou, pragmatickou a silně individualistickou generaci. Nemá ráda nejistotu a změny. Materiální motivace je pro tuto generaci charakteristická. Její vlastností je hledání dobrého místa, které si snaží udržet a nemá problém s přesčasy. Má sklon k workholismu, syndromu vyhoření a pocitu viny k dětem, kterým se nestihla věnovat.
- od 31 let do 40 let: staromileniálové (generace Y), narození v letech 1980 až 1988 (Harris, 2020). Jsou o poznání konzervativnější v porovnání s mladomileniály, vzhledem k jejich věku mají už i vyšší příjmy, usazují se a budují rodinný život. Tato generace vyrůstala v období budování demokracie, přičemž podmínky byly poměrně klidné. Mnozí z této generace nepoznali dobu socialismu, avšak zažili globální ekonomickou krizi, kdy mnozí z nich vstupovali na trh práce (vysoká nezaměstnanost mladých a vysoké nároky na dovednosti). [254]. Motivace dle výzkumů je u generace Y [255] odlišná, což souvisí s bezstarostnějším obdobím blahobytu, tak odlišným od jejich rodičů, kteří o lepší život museli bojovat. Tato skutečnost se odráží i na jejich motivaci. Oproti dřívějším generacím nestačí zvýšení mzdy nebo poskytnutí služebního auta (zvýšení materiálního bohatství a blahobytu), protože tato generace se více orientuje i na vztahy a emoční vazby. Nemá tak silný strach o ztrátu práce a finance nepovažuje na rozdíl od předchozích generací za cíl, ale spíše za prostředek, jak život udělat zajímavějším. Odmítá pracovat na úkor svých zálib, má problém s přesčasy a požaduje od zaměstnavatelů „humanitu“ (zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, homeoffice, relaxační zóny).
- do 30 let: mladomileniálové (generace Y), kteří se narodili až po listopadové revoluci v roce 1989. Oproti staromileniálům jsou více přelétavější, roztěkanější a nestálější v postoji ke společnosti i ke komerci. Stein [256] konstatuje, že internetová generace Y má velmi vysoké sebevědomí a inklinuje v zájmu o sebe. McCrindle [257] doplňuje, že se

vyznačuje lehkovážnějším optimismem a oddálenou dospělostí v důsledku ekonomické stability, o kterou se zasloužily předchozí generace. Tím, že se nesetkala se žádným těžkým obdobím, kterými procházely předchozí generace, tato generace nemá tak silný charakter a odpovědnost za své činy. Jedná se o digitální generaci, která se od svého útlého dětství setkává s počítači a bezdrátovým připojením. Charakteristickou vlastností této generace je, že si raději užívá, než by se k něčemu zavazovala. Je silně tolerantní k odlišnostem, což souvisí s dobou světové globalizace. Jedná se o asertivní, náročné, sebevědomé a sociálně zdatné osoby, očekávající odměnu před vykonáním úkolu. Jsou flexibilní v osobních i pracovních vztazích (nemají problém měnit partnera nebo zaměstnavatele) a rádi cestují. McCrindle [257] uvádí, že mileniálové jsou mistři v multitaskingu a dokážou se věnovat více projektům současně bez zvýšeného stresu. Tato generace je spíše nespolečenská, jelikož upřednostňuje více virtuální komunikaci přes informační technologie než přímo.



Obrázek 21 Preference a spokojenost skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

Obr. 21 prezentuje výsledky preferencí a spokojenosti s naplněním u 5 základních skupin motivačních faktorů dle věkových kategorií. Dle grafického zobrazení jsou nejvyšší preference kladeny na finanční a vztahové faktory (příloha B, obr. 4). Nejméně jsou uspokojené kariéerní a finanční, a naopak nejvíce sociální faktory. Již z grafického znázornění (obr. 21) lze předpokládat silnou odlišnost preferencí nejstarší a nejmladší generace (věkové kategorie). Generace babyboomers (pracovníci nad 51 let) kladou výrazně nižší důležitost kariéerním,

sociálním a vztahovým faktorům. Nejmladší věková kategorie (mladomileniálové) nevnímají sociální faktory za tak důležité jako kategorie pracovníků od 31 do 50 let. Naopak, finanční faktory vnímá jako nejdůležitější generace X (což se shoduje i s jejich charakteristikou prezentovanou výše). Dle přešetření, které skupiny motivačních faktorů mají dle věku statisticky signifikantní odlišnosti na úrovni 5 % se zjistilo, že v rámci preferencí (tab. 11) se jedná o významné rozdíly u všech skupin a v rámci spokojenosti s naplněním (tab. 12) jsou nalezeny signifikantní rozdíly u všech skupin kromě pracovních motivačních faktorů. Z tohoto testu však není zřejmé, mezi kterými věkovými kategoriemi se tyto signifikantní odlišnosti vyskytují. Z tohoto důvodu byl použit Tukeyho HSD test (s 5% hladinou významnosti), který je prezentován v tab. 13.

Tabulka 11 ANOVA test u preferencí skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	52,886	3	17,629	5,172	0,001
	V rámci skupin	4008,703	1176	3,409		
	Celkem	4061,590	1179			
Vztahové	Mezi skupinami	161,324	3	53,775	9,883	0,000
	V rámci skupin	6398,760	1176	5,441		
	Celkem	6560,084	1179			
Sociální	Mezi skupinami	346,306	3	115,435	14,239	0,000
	V rámci skupin	9534,030	1176	8,107		
	Celkem	9880,336	1179			
Kariérní	Mezi skupinami	638,511	3	212,837	7,203	0,000
	V rámci skupin	34747,939	1176	29,548		
	Celkem	35386,450	1179			
Pracovní	Mezi skupinami	376,572	3	125,524	4,492	0,004
	V rámci skupin	32860,556	1176	27,943		
	Celkem	33237,128	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněny tučným písmem

Tabulka 12 ANOVA test u spokojenosti s naplněním skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	66,044	3	22,015	4,46	0,004
	V rámci skupin	5804,705	1176	4,936		
	Celkem	5870,749	1179			
Vztahové	Mezi skupinami	78,49	3	26,163	2,877	0,035
	V rámci skupin	10696,253	1176	9,095		
	Celkem	10774,742	1179			
Sociální	Mezi skupinami	23,459	3	7,82	1,12	0,34
	V rámci skupin	8207,283	1176	6,979		
	Celkem	8230,742	1179			
Kariérní	Mezi skupinami	286,431	3	95,477	3,744	0,011
	V rámci skupin	29988,189	1176	25,5		
	Celkem	30274,619	1179			
Pracovní	Mezi skupinami	205,798	3	68,599	2,241	0,082
	V rámci skupin	35991,16	1176	30,605		
	Celkem	36196,958	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněny tučným písmem

Zjištění podrobnějších informací je provedeno pomocí Tukeyho HSD testu na úrovni významnosti 5 %, jehož výstupy jsou uvedeny v tab. 13. Z výsledků je zřejmé, že:

- pracovníci od 41 do 50 let (generace X) mají signifikantně vyšší nároky na finanční motivační faktory oproti všem ostatním věkovým kategoriím,
- pracovníci nad 51 let mají signifikantně nižší preference oproti ostatním kategoriím u vztahových a kariérních faktorů,

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

- generace mladomileniálů (do 30 let) a babyboomers (nad 51 let) nepřikládá takovou důležitost sociálním faktorům, jako pracovníci od 31 do 50 let,
- pracovníci od 31 do 40 let (staromileniálové) mají signifikantně vyšší preferenci u pracovních faktorů než mladomileniálové a nejstarší věková kategorie.

Tabulka 13 Tukeyho test u preferencí skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
Finanční	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,15845	0,14068	0,673	-0,5204	0,2035
		od 41 do 50 let	-0,55486*	0,14812	0,001	-0,9359	-0,1738
		51 a více	-0,10954	0,17052	0,918	-0,5483	0,3292
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,15845	0,14068	0,673	-0,2035	0,5204
		od 41 do 50 let	-0,39641*	0,14292	0,029	-0,7641	-0,0287
		51 a více	0,04891	0,16603	0,991	-0,3782	0,4760
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,55486*	0,14812	0,001	0,1738	0,9359
		od 31 do 40 let	0,39641*	0,14292	0,029	0,0287	0,7641
		51 a více	0,44532*	0,17237	0,049	0,0018	0,8888
	51 a více	do 30 let	0,10954	0,17052	0,918	-0,3292	0,5483
		od 31 do 40 let	-0,04891	0,16603	0,991	-0,4760	0,3782
		od 41 do 50 let	-0,44532*	0,17237	0,049	-0,8888	-0,0018
Vztahové	do 30 let	od 31 do 40 let	0,04027	0,17774	0,996	-0,4170	0,4975
		od 41 do 50 let	-0,23450	0,18714	0,593	-0,7159	0,2470
		51 a více	0,91546*	0,21544	0,000	0,3612	1,4697
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,04027	0,17774	0,996	-0,4975	0,4170
		od 41 do 50 let	-0,27477	0,18057	0,425	-0,7393	0,1898
		51 a více	0,87518*	0,20976	0,000	0,3355	1,4148
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,23450	0,18714	0,593	-0,2470	0,7159
		od 31 do 40 let	0,27477	0,18057	0,425	-0,1898	0,7393
		51 a více	1,14996*	0,21778	0,000	0,5897	1,7102
	51 a více	do 30 let	-0,91546*	0,21544	0,000	-1,4697	-0,3612
		od 31 do 40 let	-0,87518*	0,20976	0,000	-1,4148	-0,3355
		od 41 do 50 let	-1,14996*	0,21778	0,000	-1,7102	-0,5897
Sociální	do 30 let	od 31 do 40 let	-1,07157*	0,21696	0,000	-1,6297	-0,5134
		od 41 do 50 let	-1,32328*	0,22843	0,000	-1,9110	-0,7356
		51 a více	-0,35532	0,26298	0,530	-1,0319	0,3212
	od 31 do 40 let	do 30 let	1,07157*	0,21696	0,000	0,5134	1,6297
		od 41 do 50 let	-0,25171	0,22041	0,664	-0,8188	0,3153
		51 a více	0,71625*	0,25604	0,027	0,0575	1,3750
	od 41 do 50 let	do 30 let	1,32328*	0,22843	0,000	0,7356	1,9110
		od 31 do 40 let	0,25171	0,22041	0,664	-0,3153	0,8188
		51 a více	0,96796*	0,26583	0,002	0,2840	1,6519
	51 a více	do 30 let	0,35532	0,26298	0,530	-0,3212	1,0319
		od 31 do 40 let	-0,71625*	0,25604	0,027	-1,3750	-0,0575
		od 41 do 50 let	-0,96796*	0,26583	0,002	-1,6519	-0,2840
Kariéerní	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,71102	0,41419	0,315	-1,7766	0,3546
		od 41 do 50 let	-0,79240	0,43609	0,266	-1,9143	0,3295
		51 a více	1,31191*	0,50205	0,045	0,0203	2,6035
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,71102	0,41419	0,315	-0,3546	1,7766
		od 41 do 50 let	-0,08139	0,42078	0,997	-1,1639	1,0012
		51 a více	2,02293*	0,48881	0,000	0,7654	3,2805
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,79240	0,43609	0,266	-0,3295	1,9143
		od 31 do 40 let	0,08139	0,42078	0,997	-1,0012	1,1639
		51 a více	2,10431*	0,50750	0,000	0,7987	3,4100
	51 a více	do 30 let	-1,31191*	0,50205	0,045	-2,6035	-0,0203
		od 31 do 40 let	-2,02293*	0,48881	0,000	-3,2805	-0,7654
		od 41 do 50 let	-2,10431*	0,50750	0,000	-3,4100	-0,7987

Pokračování tabulky 13 Tukeyho test u preferencí skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
Pracovní	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,59279	0,40278	0,455	-1,6290	0,4434
		od 41 do 50 let	-1,18237*	0,42408	0,028	-2,2734	-0,0913
		51 a více	0,42939	0,48822	0,816	-0,8267	1,6854
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,59279	0,40278	0,455	-0,4434	1,6290
		od 41 do 50 let	-0,58957	0,40919	0,474	-1,6423	0,4632
		51 a více	1,02219	0,47535	0,138	-0,2007	2,2451
	od 41 do 50 let	do 30 let	1,18237*	0,42408	0,028	0,0913	2,2734
		od 31 do 40 let	0,58957	0,40919	0,474	-0,4632	1,6423
		51 a více	1,61176*	0,49352	0,006	0,3421	2,8815
	51 a více	do 30 let	-0,42939	0,48822	0,816	-1,6854	0,8267
		od 31 do 40 let	-1,02219	0,47535	0,138	-2,2451	0,2007
		od 41 do 50 let	-1,61176*	0,49352	0,006	-2,8815	-0,3421

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněny tučným písmem

Dle výsledků tab. 14 z hlediska odlišnosti spokojenosti s naplněním dle věkových kategorií řešených Tukeyho HSD testem na hladině významnosti 5 % byly determinovány tyto skutečnosti:

- Pracovníci od 31 do 40 let (staromileniálové) – signifikantně vyšší spokojenost s naplněním u finančních faktorů oproti kategorii od 41 do 50 let.
- Pracovníci do 30 let (mladomileniálové) – signifikantně vyšší vnímaná spokojenost u vztahových faktorů oproti věkové kategorii od 41 do 50 let.
- U sociálních faktorů se signifikantní odlišnosti v rámci post hoc testu nepotvrdily.
- Pracovníci do 30 let (mladomileniálové) – signifikantně vyšší spokojenost u kariérních faktorů oproti pracovníkům od 41 do 50 let.

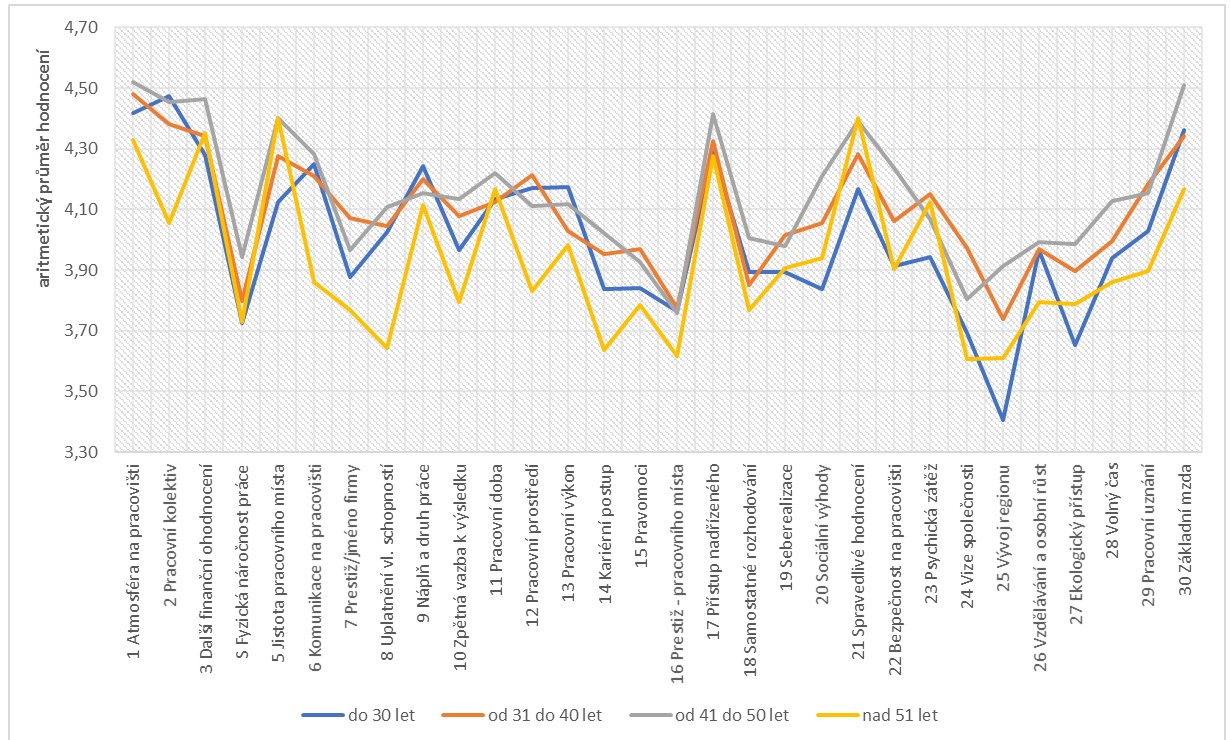
Obr. 22 prezentuje hodnocení důležitosti (požadovaný stav) motivačních faktorů pracovníky dopravních a logistických podniků vzhledem k věku respondentů. Již z grafického znázornění jsou znatelné největší odchylky u věkové kategorie do 30 let a 51 a více let. Nejstarší kategorie (babyboomers) má celkově nejnižší nároky s výjimkou spravedlivého hodnocení, přístupu nadřízeného, jistoty zaměstnání, dalšího finančního ohodnocení a psychické zátěže. Nejmladší generace Y (mladomileniálové) mají výraznější preferenci vztahových faktorů oproti sociálním faktorům, které nepovažují za tak důležité (ekologie, rozvoj regionu, vize společnosti nebo sociální výhody). Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými věkovými kategoriemi jsou výrazné odlišnosti v preferencích, skutečnost, jestli se jedná o statisticky významné rozdíly, které jsou od věkové kategorie závislé, je přešetřena ANOVA testem v kombinaci s post hoc testem – Tukeyho HSD testem.

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Tabulka 14 Tukeyho test u naplnění skupin motivačních faktorů dle věku (2019)

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
Finanční	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,38443	0,16929	0,105	-0,820	0,0511
		od 41 do 50 let	0,23148	0,17824	0,564	-0,2271	0,6900
		51 a více	-0,10650	0,20520	0,955	-0,6344	0,4214
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,38443	0,16929	0,105	-0,0511	0,8200
		od 41 do 50 let	,61590*	0,17198	0,002	0,1734	1,0584
		51 a více	0,27792	0,19979	0,505	-0,2361	0,7919
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,23148	0,17824	0,564	-0,690	0,2271
		od 31 do 40 let	-0,61590*	0,17198	0,002	-1,0584	-0,1734
		51 a více	-0,33798	0,20743	0,362	-0,8716	0,1957
	51 a více	do 30 let	0,10650	0,20520	0,955	-0,4214	0,6344
		od 31 do 40 let	-0,27792	0,19979	0,505	-0,7919	0,2361
		od 41 do 50 let	0,33798	0,20743	0,362	-0,1957	0,8716
Vztahové	do 30 let	od 31 do 40 let	0,33546	0,22980	0,462	-0,2557	0,9267
		od 41 do 50 let	0,63218*	0,24195	0,045	0,0097	1,2547
		51 a více	0,63995	0,27855	0,099	-0,0767	1,3566
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,33546	0,22980	0,462	-0,9267	0,2557
		od 41 do 50 let	0,29672	0,23346	0,582	-0,3039	0,8973
		51 a více	0,30449	0,27120	0,676	-0,3932	1,0022
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,63218*	0,24195	0,045	-1,2547	-0,0097
		od 31 do 40 let	-0,29672	0,23346	0,582	-0,8973	0,3039
		51 a více	0,00777	0,28157	1,000	-0,7166	0,7322
	51 a více	do 30 let	-0,63995	0,27855	0,099	-1,3566	0,0767
		od 31 do 40 let	-0,30449	0,27120	0,676	-1,0022	0,3932
		od 41 do 50 let	-0,00777	0,28157	1,000	-0,7322	0,7166
Sociální	do 30 let	od 31 do 40 let	0,14840	0,20130	0,882	-0,3695	0,6663
		od 41 do 50 let	0,34460	0,21194	0,364	-0,2007	0,8899
		51 a více	0,33792	0,24399	0,509	-0,2898	0,9657
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,1484	0,20130	0,882	-0,6663	0,3695
		od 41 do 50 let	0,1962	0,20450	0,773	-0,3299	0,7223
		51 a více	0,18952	0,23756	0,855	-0,4216	0,8007
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,3446	0,21194	0,364	-0,8899	0,2007
		od 31 do 40 let	-0,1962	0,20450	0,773	-0,7223	0,3299
		51 a více	-0,00668	0,24664	1,000	-0,6412	0,6279
	51 a více	do 30 let	-0,33792	0,24399	0,509	-0,9657	0,2898
		od 31 do 40 let	-0,18952	0,23756	0,855	-0,8007	0,4216
		od 41 do 50 let	0,00668	0,24664	1,000	-0,6279	0,6412
Kariérní	do 30 let	od 31 do 40 let	0,3492	0,38478	0,801	-0,6407	1,3391
		od 41 do 50 let	1,15122*	0,40512	0,024	0,1090	2,1935
		51 a více	1,15144	0,4664	0,065	-0,0485	2,3513
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,3492	0,38478	0,801	-1,3391	0,6407
		od 41 do 50 let	0,80202	0,39090	0,170	-0,2037	1,8077
		51 a více	0,80223	0,45410	0,290	-0,366	1,9705
	od 41 do 50 let	do 30 let	-1,15122*	0,40512	0,024	-2,1935	-0,1090
		od 31 do 40 let	-0,80202	0,39090	0,170	-1,8077	0,2037
		51 a více	0,00021	0,47146	1,000	-1,2127	1,2131
	51 a více	do 30 let	-1,15144	0,46640	0,065	-2,3513	0,0485
		od 31 do 40 let	-0,80223	0,45410	0,290	-1,9705	0,3660
		od 41 do 50 let	-0,00021	0,47146	1,000	-1,2131	1,2127

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem



Obrázek 22 Porovnání důležitosti motivačních faktorů vzhledem k věku (2019)

Pro prošetření odlišností mezi samotnými faktory dle věku byl použit test ANOVA (tab. 15) v kombinaci s post hoc testem Tukey HSD (tab. 16) na hladině významnosti 5 %. Tím se již zjištěné odlišnosti ve skupinách motivačních faktorů konkretizují:

- pracovníci od 41 do 50 let (generace X) - signifikantně vyšší nároky na finanční motivační faktory:
 - základní mzda oproti pracovníkům nad 51 let (babyboomers),
 - další finanční ohodnocení oproti mladomileniálům (do 30 let),
 - spravedlivé hodnocení než u pracovníků do 30 let (zároveň s pracovníky nad 50 let).
- pracovníci nad 51 let mají signifikantně nižší preference oproti ostatním kategoriím u faktorů:
 - vztahových: atmosféra na pracovišti, pracovní kolektiv, komunikace,
 - kariérních: prestiž podniku, uplatnění vlastních schopností, kariérní postup, samostatné rozhodování a pracovní uznání,
- generace mladomileniálů (do 30 let) a babyboomers (nad 51 let) nepřikládá takovou důležitost sociálním faktorům, jako pracovníci od 31 do 50 let (starmileniálové a generace X):
 - sociální výhody jsou signifikantně důležitější pro generaci X než u generace mladomileniálů a babyboomers,
 - rozvoj regionu, ekologický přístup je pro pracovníky od 31 do 50 let více důležitý než pro ostatní,
 - vize společnosti považují pracovníci od 31 do 40 za důležitější než mladomileniálové a babyboomers,

- Pracovníci od 31 do 40 let (staromileniálové) mají signifikantně vyšší preferenci u pracovních faktorů než mladomileniálové a nejstarší věková kategorie:
 - mladomileniálové pociťují signifikantně nižší významnost jistoty pracovního místa, fyzické náročnosti práce, bezpečnosti na pracovišti, psychické náročnosti než starší kategorie,
 - pracovníci nad 51 let (babyboomers) přikládají signifikantně nižší důležitost pracovnímu prostředí a bezpečnosti než mladší věkové kategorie.

Tabulka 15 ANOVA test preferencí motivačních faktorů dle věku (2019)

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	4,796	3	1,599	3,326	0,019
	Ve skupině	565,254	1176	0,481		
	Celkem	570,05	1179			
PS2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	24,134	3	8,045	12,784	0,000
	Ve skupině	740,051	1176	0,629		
	Celkem	764,186	1179			
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	5,529	3	1,843	2,988	0,030
	Ve skupině	725,267	1176	0,617		
	Celkem	730,796	1179			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	8,92	3	2,973	3,243	0,021
	Ve skupině	1078,249	1176	0,917		
	Celkem	1087,169	1179			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	14,706	3	4,902	7,348	0,000
	Ve skupině	784,478	1176	0,667		
	Celkem	799,183	1179			
PS6 Komunikace	Mezi skupinami	23,983	3	7,994	8,632	0,000
	Ve skupině	1089,111	1176	0,926		
	Celkem	1113,094	1179			
PS7 Prestiž / jméno firmy	Mezi skupinami	13,453	3	4,484	5,242	0,001
	Ve skupině	1005,967	1176	0,855		
	Celkem	1019,419	1179			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	28,072	3	9,357	11,208	0,000
	Ve skupině	981,873	1176	0,835		
	Celkem	1009,946	1179			
PS9 Náplň a druh práce	Mezi skupinami	2,401	3	0,8	1,327	0,264
	Ve skupině	709,209	1176	0,603		
	Celkem	711,609	1179			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	15,631	3	5,21	6,581	0,000
	Ve skupině	930,996	1176	0,792		
	Celkem	946,626	1179			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	1,751	3	0,584	0,662	0,576
	Ve skupině	1036,931	1176	0,882		
	Celkem	1038,681	1179			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	19,495	3	6,498	8,075	0,000
	Ve skupině	946,366	1176	0,805		
	Celkem	965,861	1179			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	5,99	3	1,997	3,043	0,028
	Ve skupině	771,536	1176	0,656		
	Celkem	777,525	1179			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	19,549	3	6,516	8,228	0,000
	Ve skupině	931,348	1176	0,792		
	Celkem	950,897	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 15 ANOVA test preferencí motivačních faktorů dle věku (2019)

Motivační faktor	Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota	Motivační faktor
PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	5,673	3	1,891	2,309	0,075
	Ve skupině	963,296	1176	0,819		
	Celkem	968,969	1179			
PS16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	3,585	3	1,195	1,319	0,267
	Ve skupině	1065,611	1176	0,906		
	Celkem	1069,196	1179			
PS17 Přístup nadřízeného	Mezi skupinami	3,18	3	1,06	1,57	0,195
	Ve skupině	793,922	1176	0,675		
	Celkem	797,102	1179			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	7,485	3	2,495	3,214	0,022
	Ve skupině	912,972	1176	0,776		
	Celkem	920,457	1179			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	3,186	3	1,062	1,355	0,255
	Ve skupině	921,61	1176	0,784		
	Celkem	924,796	1179			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	22,98	3	7,66	8,477	0,000
	Ve skupině	1062,681	1176	0,904		
	Celkem	1085,661	1179			
PS21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	9,938	3	3,313	4,9	0,002
	Ve skupině	795,058	1176	0,676		
	Celkem	804,997	1179			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	20,359	3	6,786	7,545	0,000
	Ve skupině	1057,688	1176	0,899		
	Celkem	1078,047	1179			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	8,041	3	2,68	3,725	0,011
	Ve skupině	846,26	1176	0,72		
	Celkem	854,302	1179			
PS24 Víze společnosti	Mezi skupinami	21,799	3	7,266	8,051	0,000
	Ve skupině	1061,388	1176	0,903		
	Celkem	1083,186	1179			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	42,683	3	14,228	14,49	0,000
	Ve skupině	1154,702	1176	0,982		
	Celkem	1197,386	1179			
PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	5,264	3	1,755	2,239	0,082
	Ve skupině	921,479	1176	0,784		
	Celkem	926,742	1179			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	19,289	3	6,43	6,726	0,000
	Ve skupině	1124,145	1176	0,956		
	Celkem	1143,433	1179			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	9,78	3	3,26	3,444	0,016
	Ve skupině	1113,179	1176	0,947		
	Celkem	1122,958	1179			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	12,761	3	4,254	6,224	0,000
	Ve skupině	803,717	1176	0,683		
	Celkem	816,478	1179			
PS30 Základní mzda	Mezi skupinami	13,732	3	4,577	5,419	0,001
	Ve skupině	993,301	1176	0,845		
	Celkem	1007,033	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 16 Tukeyho HSD test dŕležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie (2019)

Motiv. faktor	(I) Věk	(J) Věk	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P1 Atmosféra na pracovišti	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,061	0,053	0,654	-0,20	0,07
		od 41 do 50 let	-0,101	0,056	0,265	-0,24	0,04
		nad 51 let	0,089	0,064	0,506	-0,08	0,25
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,061	0,053	0,654	-0,07	0,20
		od 41 do 50 let	-0,040	0,054	0,879	-0,18	0,10
		nad 51 let	0,150	0,062	0,076	-0,01	0,31
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,101	0,056	0,265	-0,04	0,24
		od 31 do 40 let	0,040	0,054	0,879	-0,10	0,18
		nad 51 let	0,190*	0,065	0,018	0,02	0,36
	nad 51 let	do 30 let	-0,089	0,064	0,506	-0,25	0,08
		od 31 do 40 let	-0,150	0,062	0,076	-0,31	0,01
		od 41 do 50 let	-0,190*	0,065	0,018	-0,36	-0,02
P2 Pracovní kolektiv	do 30 let	od 31 do 40 let	0,094	0,060	0,402	-0,06	0,25
		od 41 do 50 let	0,021	0,064	0,987	-0,14	0,19
		nad 51 let	0,421*	0,073	0,000	0,23	0,61
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,094	0,060	0,402	-0,25	0,06
		od 41 do 50 let	-0,073	0,061	0,635	-0,23	0,09
		nad 51 let	0,327*	0,071	0,000	0,14	0,51
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,021	0,064	0,987	-0,19	0,14
		od 31 do 40 let	0,073	0,061	0,635	-0,09	0,23
		nad 51 let	0,400*	0,074	0,000	0,21	0,59
	nad 51 let	do 30 let	-0,421*	0,073	0,000	-0,61	-0,23
		od 31 do 40 let	-0,327*	0,071	0,000	-0,51	-0,14
		od 41 do 50 let	-0,400*	0,074	0,000	-0,59	-0,21
P3 Další finanční ohodnocení	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,062	0,060	0,725	-0,22	0,09
		od 41 do 50 let	-0,185*	0,063	0,017	-0,35	-0,02
		nad 51 let	-0,073	0,073	0,744	-0,26	0,11
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,062	0,060	0,725	-0,09	0,22
		od 41 do 50 let	-0,123	0,061	0,179	-0,28	0,03
		nad 51 let	-0,011	0,071	0,999	-0,19	0,17
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,185*	0,063	0,017	0,02	0,35
		od 31 do 40 let	0,123	0,061	0,179	-0,03	0,28
		nad 51 let	0,112	0,073	0,419	-0,08	0,30
	nad 51 let	do 30 let	0,073	0,073	0,744	-0,11	0,26
		od 31 do 40 let	0,011	0,071	0,999	-0,17	0,19
		od 41 do 50 let	-0,112	0,073	0,419	-0,30	0,08
P4 Fyzická náročnost práce	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,074	0,073	0,742	-0,26	0,11
		od 41 do 50 let	-0,219*	0,077	0,023	-0,42	-0,02
		nad 51 let	-0,005	0,088	1,000	-0,23	0,22
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,074	0,073	0,742	-0,11	0,26
		od 41 do 50 let	-0,145	0,074	0,207	-0,34	0,05
		nad 51 let	0,069	0,086	0,853	-0,15	0,29
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,219*	0,077	0,023	0,02	0,42
		od 31 do 40 let	0,145	0,074	0,207	-0,05	0,34
		nad 51 let	0,214	0,089	0,079	-0,02	0,44
	nad 51 let	do 30 let	0,005	0,088	1,000	-0,22	0,23
		od 31 do 40 let	-0,069	0,086	0,853	-0,29	0,15
		od 41 do 50 let	-0,214	0,089	0,079	-0,44	0,02
P5 Jistota pracovního místa	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,151	0,062	0,072	-0,31	0,01
		od 41 do 50 let	-0,276*	0,066	0,000	-0,44	-0,11
		nad 51 let	-0,275*	0,075	0,002	-0,47	-0,08
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,151	0,062	0,072	-0,01	0,31
		od 41 do 50 let	-0,125	0,063	0,200	-0,29	0,04
		nad 51 let	-0,124	0,073	0,331	-0,31	0,07
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,276*	0,066	0,000	0,11	0,44
		od 31 do 40 let	0,125	0,063	0,200	-0,04	0,29
		nad 51 let	0,001	0,076	1,000	-0,20	0,20
	nad 51 let	do 30 let	0,275*	0,075	0,002	0,08	0,47
		od 31 do 40 let	0,124	0,073	0,331	-0,07	0,31
		od 41 do 50 let	-0,001	0,076	1,000	-0,20	0,20

Pokračování tabulky 16 Tukeyho HSD test důležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie (2019)

Motiv. faktor	(I) Věk	(J) Věk	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P6 Komunikace na pracovišti	do 30 let	od 31 do 40 let	0,041	0,073	0,944	-0,15	0,23
		od 41 do 50 let	-0,031	0,077	0,977	-0,23	0,17
		nad 51 let	0,391*	0,089	0,000	0,16	0,62
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,041	0,073	0,944	-0,23	0,15
		od 41 do 50 let	-0,072	0,074	0,766	-0,26	0,12
		nad 51 let	0,350*	0,087	0,000	0,13	0,57
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,031	0,077	0,977	-0,17	0,23
		od 31 do 40 let	0,072	0,074	0,766	-0,12	0,26
		nad 51 let	0,422*	0,090	0,000	0,19	0,65
	nad 51 let	do 30 let	-0,391*	0,089	0,000	-0,62	-0,16
		od 31 do 40 let	-0,350*	0,087	0,000	-0,57	-0,13
		od 41 do 50 let	-0,422*	0,090	0,000	-0,65	-0,19
P7 Prestiž/jméno firmy	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,194*	0,070	0,030	-0,38	-0,01
		od 41 do 50 let	-0,089	0,074	0,629	-0,28	0,10
		nad 51 let	0,111	0,085	0,567	-0,11	0,33
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,194*	0,070	0,030	0,01	0,38
		od 41 do 50 let	0,105	0,072	0,454	-0,08	0,29
		nad 51 let	0,305*	0,083	0,001	0,09	0,52
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,089	0,074	0,629	-0,10	0,28
		od 31 do 40 let	-0,105	0,072	0,454	-0,29	0,08
		nad 51 let	0,199	0,086	0,097	-0,02	0,42
	nad 51 let	do 30 let	-0,111	0,085	0,567	-0,33	0,11
		od 31 do 40 let	-0,305*	0,083	0,001	-0,52	-0,09
		od 41 do 50 let	-0,199	0,086	0,097	-0,42	0,02
P8 Možnost uplatnění vlastních schopností	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,021	0,070	0,991	-0,20	0,16
		od 41 do 50 let	-0,084	0,073	0,659	-0,27	0,10
		nad 51 let	0,382*	0,084	0,000	0,16	0,60
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,021	0,070	0,991	-0,16	0,20
		od 41 do 50 let	-0,064	0,071	0,805	-0,25	0,12
		nad 51 let	0,402*	0,082	0,000	0,19	0,61
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,084	0,073	0,659	-0,10	0,27
		od 31 do 40 let	0,064	0,071	0,805	-0,12	0,25
		nad 51 let	0,466*	0,085	0,000	0,25	0,69
	nad 51 let	do 30 let	-0,382*	0,084	0,000	-0,60	-0,16
		od 31 do 40 let	-0,402*	0,082	0,000	-0,61	-0,19
		od 41 do 50 let	-0,466*	0,085	0,000	-0,69	-0,25
P12 Pracovní prostředí	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,043	0,068	0,925	-0,22	0,13
		od 41 do 50 let	0,059	0,072	0,843	-0,13	0,24
		nad 51 let	0,339*	0,083	0,000	0,13	0,55
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,043	0,068	0,925	-0,13	0,22
		od 41 do 50 let	0,102	0,069	0,458	-0,08	0,28
		nad 51 let	0,382*	0,081	0,000	0,17	0,59
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,059	0,072	0,843	-0,24	0,13
		od 31 do 40 let	-0,102	0,069	0,458	-0,28	0,08
		nad 51 let	0,280*	0,084	0,005	0,06	0,50
	nad 51 let	do 30 let	-0,339*	0,083	0,000	-0,55	-0,13
		od 31 do 40 let	-0,382*	0,081	0,000	-0,59	-0,17
		od 41 do 50 let	-0,280*	0,084	0,005	-0,50	-0,06
P13 Pracovní výkon	do 30 let	od 31 do 40 let	0,146	0,062	0,086	-0,01	0,30
		od 41 do 50 let	0,056	0,065	0,826	-0,11	0,22
		nad 51 let	0,191	0,075	0,052	0,00	0,38
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,146	0,062	0,086	-0,30	0,01
		od 41 do 50 let	-0,090	0,063	0,480	-0,25	0,07
		nad 51 let	0,046	0,073	0,923	-0,14	0,23
	od 41 do 50 let	do 30 let	-0,056	0,065	0,826	-0,22	0,11
		od 31 do 40 let	0,090	0,063	0,480	-0,07	0,25
		nad 51 let	0,135	0,076	0,278	-0,06	0,33
	nad 51 let	do 30 let	-0,191	0,075	0,052	-0,38	0,00
		od 31 do 40 let	-0,046	0,073	0,923	-0,23	0,14
		od 41 do 50 let	-0,135	0,076	0,278	-0,33	0,06

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 16 Tukeyho HSD test důležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie (2019)

Motiv. faktor	(I) Věk	(J) Věk	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P14 Kariérní postup	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,117	0,068	0,311	-0,29	0,06
		od 41 do 50 let	-0,186*	0,071	0,046	-0,37	0,00
		nad 51 let	0,200	0,082	0,072	-0,01	0,41
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,117	0,068	0,311	-0,06	0,29
		od 41 do 50 let	-0,069	0,069	0,751	-0,25	0,11
		nad 51 let	0,317*	0,080	0,000	0,11	0,52
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,186*	0,071	0,046	0,00	0,37
		od 31 do 40 let	0,069	0,069	0,751	-0,11	0,25
		nad 51 let	0,385*	0,083	0,000	0,17	0,60
	nad 51 let	do 30 let	-0,200	0,082	0,072	-0,41	0,01
		od 31 do 40 let	-0,317*	0,080	0,000	-0,52	-0,11
		od 41 do 50 let	-0,385*	0,083	0,000	-0,60	-0,17
P18 Samostatné rozhodování	do 30 let	od 31 do 40 let	0,044	0,067	0,914	-0,13	0,22
		od 41 do 50 let	-0,113	0,071	0,381	-0,29	0,07
		nad 51 let	0,126	0,081	0,408	-0,08	0,34
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,044	0,067	0,914	-0,22	0,13
		od 41 do 50 let	-0,157	0,068	0,099	-0,33	0,02
		nad 51 let	0,082	0,079	0,727	-0,12	0,29
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,113	0,071	0,381	-0,07	0,29
		od 31 do 40 let	0,157	0,068	0,099	-0,02	0,33
		nad 51 let	0,239*	0,082	0,019	0,03	0,45
	nad 51 let	do 30 let	-0,126	0,081	0,408	-0,34	0,08
		od 31 do 40 let	-0,082	0,079	0,727	-0,29	0,12
		od 41 do 50 let	-0,239*	0,082	0,019	-0,45	-0,03
P20 Sociální výhody	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,216*	0,072	0,015	-0,40	-0,03
		od 41 do 50 let	-0,371*	0,076	0,000	-0,57	-0,17
		nad 51 let	-0,103	0,088	0,644	-0,33	0,12
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,216*	0,072	0,015	0,03	0,40
		od 41 do 50 let	-0,155	0,074	0,152	-0,34	0,03
		nad 51 let	0,113	0,085	0,548	-0,11	0,33
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,371*	0,076	0,000	0,17	0,57
		od 31 do 40 let	0,155	0,074	0,152	-0,03	0,34
		nad 51 let	0,268*	0,089	0,014	0,04	0,50
	nad 51 let	do 30 let	0,103	0,088	0,644	-0,12	0,33
		od 31 do 40 let	-0,113	0,085	0,548	-0,33	0,11
		od 41 do 50 let	-0,268*	0,089	0,014	-0,50	-0,04
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,115	0,063	0,254	-0,28	0,05
		od 41 do 50 let	-0,222*	0,066	0,004	-0,39	-0,05
		nad 51 let	-0,231*	0,076	0,013	-0,43	-0,04
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,115	0,063	0,254	-0,05	0,28
		od 41 do 50 let	-0,107	0,064	0,338	-0,27	0,06
		nad 51 let	-0,116	0,074	0,398	-0,31	0,07
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,222*	0,066	0,004	0,05	0,39
		od 31 do 40 let	0,107	0,064	0,338	-0,06	0,27
		nad 51 let	-0,009	0,077	0,999	-0,21	0,19
	nad 51 let	do 30 let	0,231*	0,076	0,013	0,04	0,43
		od 31 do 40 let	0,116	0,074	0,398	-0,07	0,31
		od 41 do 50 let	0,009	0,077	0,999	-0,19	0,21
P22 Bezpečnost na pracovišti	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,149	0,072	0,166	-0,34	0,04
		od 41 do 50 let	-0,323*	0,076	0,000	-0,52	-0,13
		nad 51 let	0,010	0,088	0,999	-0,22	0,24
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,149	0,072	0,166	-0,04	0,34
		od 41 do 50 let	-0,173	0,073	0,085	-0,36	0,02
		nad 51 let	0,159	0,085	0,244	-0,06	0,38
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,323*	0,076	0,000	0,13	0,52
		od 31 do 40 let	0,173	0,073	0,085	-0,02	0,36
		nad 51 let	0,332*	0,089	0,001	0,10	0,56
	nad 51 let	do 30 let	-0,010	0,088	0,999	-0,24	0,22
		od 31 do 40 let	-0,159	0,085	0,244	-0,38	0,06
		od 41 do 50 let	-0,332*	0,089	0,001	-0,56	-0,10

Pokračování tabulky 16 Tukeyho HSD test důležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie (2019)

Motiv. faktor	(I) Věk	(J) Věk	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P23 Psychická zátěž	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,206*	0,065	0,008	-0,37	-0,04
		od 41 do 50 let	-0,126	0,068	0,251	-0,30	0,05
		nad 51 let	-0,181	0,078	0,097	-0,38	0,02
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,206*	0,065	0,008	0,04	0,37
		od 41 do 50 let	0,081	0,066	0,610	-0,09	0,25
		nad 51 let	0,026	0,076	0,987	-0,17	0,22
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,126	0,068	0,251	-0,05	0,30
		od 31 do 40 let	-0,081	0,066	0,610	-0,25	0,09
		nad 51 let	-0,055	0,079	0,900	-0,26	0,15
	nad 51 let	do 30 let	0,181	0,078	0,097	-0,02	0,38
		od 31 do 40 let	-0,026	0,076	0,987	-0,22	0,17
		od 41 do 50 let	0,055	0,079	0,900	-0,15	0,26
P24 Víze společnosti	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,279*	0,072	0,001	-0,47	-0,09
		od 41 do 50 let	-0,111	0,076	0,465	-0,31	0,09
		nad 51 let	0,088	0,088	0,745	-0,14	0,31
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,279*	0,072	0,001	0,09	0,47
		od 41 do 50 let	0,169	0,074	0,100	-0,02	0,36
		nad 51 let	0,368*	0,085	0,000	0,15	0,59
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,111	0,076	0,465	-0,09	0,31
		od 31 do 40 let	-0,169	0,074	0,100	-0,36	0,02
		nad 51 let	0,199	0,089	0,112	-0,03	0,43
	nad 51 let	do 30 let	-0,088	0,088	0,745	-0,31	0,14
		od 31 do 40 let	-0,368*	0,085	0,000	-0,59	-0,15
		od 41 do 50 let	-0,199	0,089	0,112	-0,43	0,03
P25 Vývoj regionu	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,334*	0,076	0,000	-0,53	-0,14
		od 41 do 50 let	-0,508*	0,079	0,000	-0,71	-0,30
		nad 51 let	-0,205	0,092	0,114	-0,44	0,03
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,334*	0,076	0,000	0,14	0,53
		od 41 do 50 let	-0,174	0,077	0,106	-0,37	0,02
		nad 51 let	0,129	0,089	0,469	-0,10	0,36
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,508*	0,079	0,000	0,30	0,71
		od 31 do 40 let	0,174	0,077	0,106	-0,02	0,37
		nad 51 let	0,303*	0,093	0,006	0,07	0,54
	nad 51 let	do 30 let	0,205	0,092	0,114	-0,03	0,44
		od 31 do 40 let	-0,129	0,089	0,469	-0,36	0,10
		od 41 do 50 let	-0,303*	0,093	0,006	-0,54	-0,07
P27 Ekologický přístup	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,242*	0,074	0,006	-0,43	-0,05
		od 41 do 50 let	-0,334*	0,078	0,000	-0,54	-0,13
		nad 51 let	-0,136	0,090	0,434	-0,37	0,10
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,242*	0,074	0,006	0,05	0,43
		od 41 do 50 let	-0,091	0,076	0,623	-0,29	0,10
		nad 51 let	0,106	0,088	0,622	-0,12	0,33
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,334*	0,078	0,000	0,13	0,54
		od 31 do 40 let	0,091	0,076	0,623	-0,10	0,29
		nad 51 let	0,198	0,091	0,134	-0,04	0,43
	nad 51 let	do 30 let	0,136	0,090	0,434	-0,10	0,37
		od 31 do 40 let	-0,106	0,088	0,622	-0,33	0,12
		od 41 do 50 let	-0,198	0,091	0,134	-0,43	0,04
P28 Volný čas	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,057	0,074	0,870	-0,25	0,13
		od 41 do 50 let	-0,189	0,078	0,075	-0,39	0,01
		nad 51 let	0,081	0,090	0,803	-0,15	0,31
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,057	0,074	0,870	-0,13	0,25
		od 41 do 50 let	-0,132	0,075	0,298	-0,33	0,06
		nad 51 let	0,138	0,087	0,393	-0,09	0,36
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,189	0,078	0,075	-0,01	0,39
		od 31 do 40 let	0,132	0,075	0,298	-0,06	0,33
		nad 51 let	0,270*	0,091	0,016	0,04	0,50
	nad 51 let	do 30 let	-0,081	0,090	0,803	-0,31	0,15
		od 31 do 40 let	-0,138	0,087	0,393	-0,36	0,09
		od 41 do 50 let	-0,270*	0,091	0,016	-0,50	-0,04

Pokračování tabulky 16 Tukeyho HSD test důležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie (2019)

Motiv. faktor	(I) Věk	(J) Věk	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P29 Pracovní uznání	do 30 let	od 31 do 40 let	-0,157	0,063	0,062	-0,32	0,01
		od 41 do 50 let	-0,128	0,066	0,219	-0,30	0,04
		nad 51 let	0,131	0,076	0,317	-0,07	0,33
	od 31 do 40 let	do 30 let	0,157	0,063	0,062	-0,01	0,32
		od 41 do 50 let	0,029	0,064	0,968	-0,14	0,19
		nad 51 let	0,288*	0,074	0,001	0,10	0,48
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,128	0,066	0,219	-0,04	0,30
		od 31 do 40 let	-0,029	0,064	0,968	-0,19	0,14
		nad 51 let	0,258*	0,077	0,005	0,06	0,46
	nad 51 let	do 30 let	-0,131	0,076	0,317	-0,33	0,07
		od 31 do 40 let	-0,288*	0,074	0,001	-0,48	-0,10
		od 41 do 50 let	-0,258*	0,077	0,005	-0,46	-0,06
P30 Základní mzda	do 30 let	od 31 do 40 let	0,019	0,070	0,993	-0,16	0,20
		od 41 do 50 let	-0,147	0,074	0,189	-0,34	0,04
		nad 51 let	0,195	0,085	0,099	-0,02	0,41
	od 31 do 40 let	do 30 let	-0,019	0,070	0,993	-0,20	0,16
		od 41 do 50 let	-0,167	0,071	0,089	-0,35	0,02
		nad 51 let	0,176	0,083	0,146	-0,04	0,39
	od 41 do 50 let	do 30 let	0,147	0,074	0,189	-0,04	0,34
		od 31 do 40 let	0,167	0,071	0,089	-0,02	0,35
		nad 51 let	0,342*	0,086	0,000	0,12	0,56
	nad 51 let	do 30 let	-0,195	0,085	0,099	-0,41	0,02
		od 31 do 40 let	-0,176	0,083	0,146	-0,39	0,04
		od 41 do 50 let	-0,342*	0,086	0,000	-0,56	-0,12

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

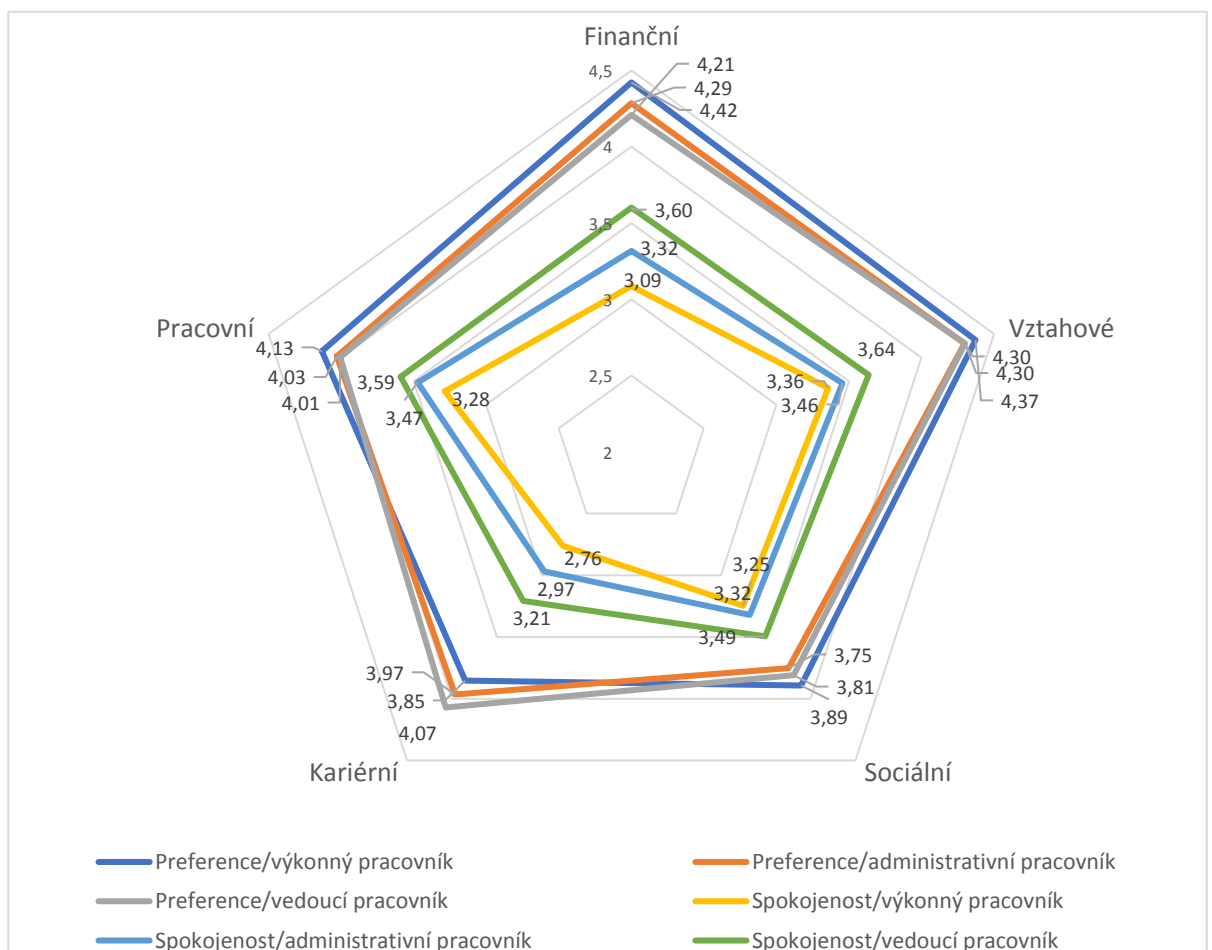
4.3 Preference a naplnění motivačních faktorů dle pracovního zařazení

Podobně jako difference preferencí a postoje z hlediska věku, i pracovní zařazení má významný vliv na postoje a očekávání pracovníků, a proto je zde i předpoklad odlišných motivačních preferencí. Je to dáno nejen jejich odlišnou pracovní náplní a podmínkami, zodpovědnostmi a kompetencemi, ale i odlišným postavením na trhu práce. Tato část práce se zaměřuje na zjištění odlišností preferencí a úrovně naplnění motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků z hlediska tří základních kategorií pracovního zařazení – výkonní pracovníci, administrativní pracovníci a vedoucí pracovníci. Vyhodnocení vychází ze subjektivního hodnocení respondentů jejich vnímání důležitosti a pocitu naplnění třiceti motivačních faktorů na škále od 1–5, kde 1 znamená nedůležité/nespokojený a 5 – nejvíce důležité/velice spokojený. V této části jsou prezentovány výsledky z roku 2019 a přehled vývoje v letech 2017 až 2019 dle preferencí pracovní kategorie v kap. 4.4.2.

Obr. 23 prezentuje výsledky aritmetických průměrů hodnocení důležitosti a spokojenosti s naplněním skupin motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků dle pracovního zařazení. Tento pohled poskytuje rychlou orientaci před dalším zkoumáním v rámci jednotlivých motivačních faktorů. Z grafického znázornění je zřejmé, že výkonní pracovníci mají nejvyšší nároky především na finanční a vztahové (příloha B, obr. 5). Velký důraz kladou také i na pracovní a sociální faktory. Naopak, nejnižší důležitost přikládají kariérním faktorům. Z hlediska spokojenosti udávají nejnižší naplnění všech skupin motivačních faktorů, přičemž největší propast v naplnění je u finančních a vztahových faktorů.

Administrativní a vedoucí pracovníci mají menší odlišnosti v rámci preferencí. Lze konstatovat, že mají výrazně vyšší kariérní preference oproti výkonným pracovníkům. Vedoucí pracovníci jsou výrazně spokojenější s naplněním u všech skupin motivačních faktorů (nejmenší rozdíl je u pracovních a největší u finančních). Dle výsledků je spokojenost s naplněním u skupin finančních motivačních faktorů následovná: vedoucí pracovníci – 85,5 %, administrativní pracovníci – 77,4 % a výkonní pracovníci 69,9 %. Skutečnost, jestli se u viditelných odlišností v rámci obr. 23 jedná i o skutečně statisticky signifikantní odlišnosti, je řešena přes test ANOVA v kombinaci s post hoc testem Tukeyho HSD na hladině významnosti 5 % (tab. 17 a tab. 18). Test ANOVA (tab. 17) potvrdil výrazné významné rozdíly v preferencích u skupiny finančních, sociálních, kariérních a pracovních skupin motivačních faktorů. Taktéž výsledky z tab. 18 potvrzují předpoklady na základně grafického znázornění:

- Výkonní pracovníci mají signifikantně vyšší preference u finančních, sociálních a pracovních faktorů, a naopak signifikantně nižší preference u kariérních motivačních faktorů.
- Administrativní pracovníci mají signifikantně nižší preference v rámci sociálních motivačních faktorů oproti výkonným pracovníkům.
- Vedoucí a administrativní pracovníci mají signifikantně nižší preference u finančních a pracovních faktorů, a naopak signifikantně vyšší preference kariérních faktorů v porovnání s výkonnými pracovníky.



Obrázek 23 Preference a spokojenost s naplněním skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 17 ANOVA test preferencí skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Skupina motivačních faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	75,412	2	37,706	11,133	0,000
	Ve skupinách	3986,178	1177	3,387		
	Celkem	4061,59	1179			
Vztahové	Mezi skupinami	26,424	2	13,212	2,380	0,093
	Ve skupinách	6533,66	1177	5,551		
	Celkem	6560,084	1179			
Sociální	Mezi skupinami	76,585	2	38,293	4,597	0,010
	Ve skupinách	9803,75	1177	8,329		
	Celkem	9880,336	1179			
Kariérní	Mezi skupinami	626,861	2	313,43	10,613	0,000
	Ve skupinách	34759,589	1177	29,532		
	Celkem	35386,45	1179			
Pracovní	Mezi skupinami	364,919	2	182,46	6,533	0,002
	Ve skupinách	32872,208	1177	27,929		
	Celkem	33237,128	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

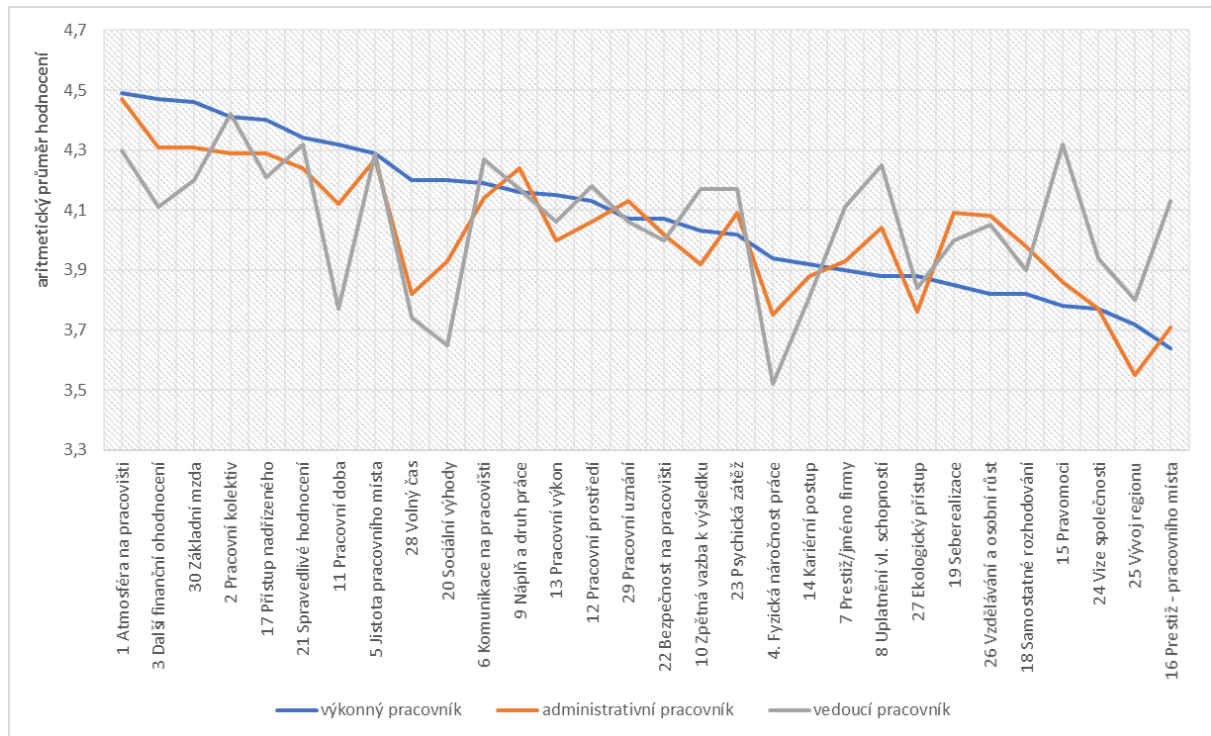
Tabulka 18 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Finanční	výkonný pracovník	administrativní prac.	0,40886*	0,11895	0,002	0,1297	0,6880
		vedoucí pracovník	0,63731*	0,15296	0,000	0,2784	0,9963
	administrativní pracovník	výkonný pracovník	-0,40886*	0,11895	0,002	-0,6880	-0,1297
		vedoucí pracovník	0,22845	0,16078	0,330	-0,1488	0,6057
	vedoucí pracovník	výkonný pracovník	-0,63731*	0,15296	0,000	-0,9963	-0,2784
		administrativní prac.	-0,22845	0,16078	0,330	-0,6057	0,1488
Sociální	výkonný pracovník	administrativní prac.	0,55942*	0,18655	0,008	0,1216	0,9972
		vedoucí pracovník	0,33333	0,23988	0,347	-0,2296	0,8963
	administrativní pracovník	výkonný pracovník	-0,55942*	0,18655	0,008	-0,9972	-0,1216
		vedoucí pracovník	-0,22609	0,25214	0,643	-0,8178	0,3656
	vedoucí pracovník	výkonný pracovník	-0,33333	0,23988	0,347	-0,8963	0,2296
		administrativní prac.	0,22609	0,25214	0,643	-0,3656	0,8178
Kariérní	výkonný pracovník	administrativní prac.	-1,01069*	0,35127	0,011	-1,8350	-0,1864
		vedoucí pracovník	-1,95682*	0,45169	0,000	-3,0168	-0,8969
	administrativní pracovník	výkonný pracovník	1,01069*	0,35127	0,011	0,1864	1,8350
		vedoucí pracovník	-0,94613	0,47476	0,114	-2,0602	0,1680
	vedoucí pracovník	výkonný pracovník	1,95682*	0,45169	0,000	0,8969	3,0168
		administrativní prac.	0,94613	0,47476	0,114	-0,1680	2,0602
Pracovní	výkonný pracovník	administrativní prac.	1,02713*	0,3416	0,008	0,2255	1,8287
		vedoucí pracovník	1,25907*	0,43926	0,012	0,2283	2,2899
	administrativní pracovník	výkonný pracovník	-1,02713*	0,3416	0,008	-1,8287	-0,2255
		vedoucí pracovník	0,23194	0,46169	0,870	-0,8515	1,3154
	vedoucí pracovník	výkonný pracovník	-1,25907*	0,43926	0,012	-2,2899	-0,2283
		administrativní prac.	-0,23194	0,46169	0,870	-1,3154	0,8515

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Jsou známy výsledky dle skupin motivačních faktorů, ale pro komplexní analýzu je potřebné doplnit porovnání preferencí pro jednotlivé faktory u pracovních kategorií. Obr. 24 prezentuje grafické znázornění aritmetických průměrů hodnocení pracovníků dopravních a logistických podniků v roce 2019 (seřazeny dle preferencí vedoucích pracovníků). Prostým pohledem je zřejmé, že vedoucí pracovníci mají výrazně odlišné vnímání důležitosti motivačních faktorů oproti administrativním a výkonným pracovníkům, kteří mají srovnatelnější preference. Jejich

výrazně vyšší preference se potvrzují u kariérních faktorů (pravomoci, uplatnění vlastních schopností, prestiž podniku a pracovního místa) a naopak výrazně nižší u finančních, pracovních a sociálních faktorů.



Obrázek 24 Preference motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Tyto odlišné preference pravděpodobně souvisí s výškou finančního ohodnocení u výkonných, administrativních a vedoucích pracovníků. Kategorie, které mají v průměru vyšší ohodnocení, tento faktor následně posouvají v rámci důležitosti. Faktory, u kterých byly determinovány testem ANOVA (tab. 19 – zvýrazněné tučným písmem) signifikantní rozdíly dle pracovního zařazení (19 faktorů), jsou následně testovány post hoc Tukey HSD testem na hladině významnosti 5 %. Tím získáme pohled na vzájemný vztah závislosti pracovního zařazení pro zjištěné motivační faktory (tab. 20).

Tabulka 19 ANOVA test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	19,614	2	9,807	16,231	0,000
	Ve skupině	711,181	1177	0,604		
	Celkem	730,796	1179			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	26,763	2	13,381	14,853	0,000
	Ve skupině	1060,407	1177	0,901		
	Celkem	1087,169	1179			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	0,09	2	0,045	0,067	0,936
	Ve skupině	799,093	1177	0,679		
	Celkem	799,183	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 19 ANOVA test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS7 Prestiž / jméno firmy	Mezi skupinami	6,799	2	3,399	3,951	0,019
	Ve skupině	1012,621	1177	0,86		
	Celkem	1019,419	1179			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	21,141	2	10,571	12,583	0,000
	Ve skupině	988,804	1177	0,84		
	Celkem	1009,946	1179			
PS9 Náplň a druh práce	Mezi skupinami	1,458	2	0,729	1,209	0,299
	Ve skupině	710,151	1177	0,603		
	Celkem	711,609	1179			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	7,978	2	3,989	5,002	0,007
	Ve skupině	938,648	1177	0,797		
	Celkem	946,626	1179			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	43,966	2	21,983	26,011	0,000
	Ve skupině	994,715	1177	0,845		
	Celkem	1038,681	1179			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	2,105	2	1,053	1,285	0,277
	Ve skupině	963,756	1177	0,819		
	Celkem	965,861	1179			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	5,833	2	2,916	4,448	0,012
	Ve skupině	771,693	1177	0,656		
	Celkem	777,525	1179			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	1,681	2	0,841	1,042	0,353
	Ve skupině	949,216	1177	0,806		
	Celkem	950,897	1179			
PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	42,201	2	21,1	26,798	0,000
	Ve skupině	926,769	1177	0,787		
	Celkem	968,969	1179			
PS16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	36,435	2	18,217	20,762	0,000
	Ve skupině	1032,761	1177	0,877		
	Celkem	1069,196	1179			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	5,849	2	2,924	3,763	0,023
	Ve skupině	914,608	1177	0,777		
	Celkem	920,457	1179			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	13,572	2	6,786	8,765	0,000
	Ve skupině	911,224	1177	0,774		
	Celkem	924,796	1179			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	48,768	2	24,384	27,679	0,000
	Ve skupině	1036,893	1177	0,881		
	Celkem	1085,661	1179			
PS21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	2,538	2	1,269	1,861	0,156
	Ve skupině	802,458	1177	0,682		
	Celkem	804,997	1179			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	0,968	2	0,484	0,529	0,589
	Ve skupině	1077,08	1177	0,915		
	Celkem	1078,047	1179			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	3,255	2	1,627	2,251	0,106
	Ve skupině	851,047	1177	0,723		
	Celkem	854,302	1179			
PS24 Vize společnosti	Mezi skupinami	4,608	2	2,304	2,514	0,081
	Ve skupině	1078,579	1177	0,916		
	Celkem	1083,186	1179			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	10,736	2	5,368	5,324	0,005
	Ve skupině	1186,65	1177	1,008		
	Celkem	1197,386	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 19 ANOVA test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	18,971	2	9,486	12,299	0,000
	Ve skupině	907,771	1177	0,771		
	Celkem	926,742	1179			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	3,438	2	1,719	1,775	0,170
	Ve skupině	1139,996	1177	0,969		
	Celkem	1143,433	1179			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	50,139	2	25,069	27,504	0,000
	Ve skupině	1072,82	1177	0,911		
	Celkem	1122,958	1179			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	1,283	2	0,641	0,926	0,396
	Ve skupině	815,195	1177	0,693		
	Celkem	816,478	1179			
PS30 Základní mzda	Mezi skupinami	11,713	2	5,857	6,926	0,001
	Ve skupině	995,32	1177	0,846		
	Celkem	1007,033	1179			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pro zjištění bližších vztahů u determinovaných signifikantních odlišností je použit Tukeyho HSD test (tab. 20). Na hladině významnosti 5 % jsou zjištěny tyto signifikantní odlišnosti:

- **Výkonní pracovníci** mají signifikantně:
 - vyšší preference u finančních (další finanční ohodnocení, základní mzda) a pracovních faktorů (fyzická náročnost práce, pracovní doba, pracovní výkon, volný čas) oproti ostatním kategoriím, ale i u přístupu nadřízeného (oproti vedoucím prac.),
 - nižší preference v kariérních faktorech, prestiž podniku, uplatnění vlastních schopností, prestiž pracovního místa, vzdělávání a osobní růst oproti ostatním.
- **Administrativní pracovníci** mají signifikantně:
 - vyšší preference u finančních faktorů (další finanční ohodnocení), fyzické náročnosti práce a atmosféry na pracovišti oproti vedoucím pracovníkům a v porovnání s výkonnými pracovníky u kariérních faktorů (v samostatném rozhodování, uplatnění vlastních schopností, vzdělávání a osobním růstu a seberealizaci),
 - nižší preference u sociálních faktorů v porovnání s výkonnými pracovníky (soc. výhody a vývoj regionu).
- **Vedoucí pracovníci** mají:
 - vyšší preference z pohledu kariérních faktorů (prestiž firmy a vzdělávání oproti výkonným pracovníkům a uplatnění vlastních schopností, prestiž pracovního místa, pravomoci oproti níže postaveným kategoriím) a taktéž u zpětné vazby k výsledkům oproti administrativním pracovníkům,
 - nižší preference u finančních faktorů (další fin. ohodnocení, základní mzda).

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Tabulka 20 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
3 Další finanční ohodnocení	výkonný p.	administrativní p.	0,159*	0,050	0,005	0,04	0,28
		vedoucí p.	0,356*	0,065	0,000	0,20	0,51
	administrativní p.	výkonný p.	-0,159*	0,050	0,005	-0,28	-0,04
		vedoucí p.	0,197*	0,068	0,010	0,04	0,36
	vedoucí p.	výkonný p.	-0,356*	0,065	0,000	-0,51	-0,20
		administrativní p.	-0,197*	0,068	0,010	-0,36	-0,04
4 Fyzická náročnost práce	výkonný p.	administrativní p.	0,188*	0,061	0,006	0,04	0,33
		vedoucí p.	0,415*	0,079	0,000	0,23	0,60
	administrativní p.	výkonný p.	-0,188*	0,061	0,006	-0,33	-0,04
		vedoucí p.	0,227*	0,083	0,017	0,03	0,42
	vedoucí p.	výkonný p.	-0,415*	0,079	0,000	-0,60	-0,23
		administrativní p.	-0,227*	0,083	0,017	-0,42	-0,03
7 Prestiž firmy	výkonný p.	administrativní p.	-0,029	0,060	0,878	-0,17	0,11
		vedoucí p.	-0,214*	0,077	0,015	-0,40	-0,03
	administrativní p.	výkonný p.	0,029	0,060	0,878	-0,11	0,17
		vedoucí p.	-0,185	0,081	0,058	-0,38	0,01
	vedoucí p.	výkonný p.	0,214*	0,077	0,015	0,03	0,40
		administrativní p.	0,185	0,081	0,058	-0,01	0,38
8 Uplatnění v.l. schopností	výkonný p.	administrativní p.	-0,159*	0,059	0,020	-0,30	-0,02
		vedoucí p.	-0,371*	0,076	0,000	-0,55	-0,19
	administrativní p.	výkonný p.	0,159*	0,059	0,020	0,02	0,30
		vedoucí p.	-0,212*	0,080	0,022	-0,40	-0,02
	vedoucí p.	výkonný p.	0,371*	0,076	0,000	0,19	0,55
		administrativní p.	0,212*	0,080	0,022	0,02	0,40
10 Zpětná vazba k výsledku	výkonný p.	administrativní p.	0,111	0,058	0,135	-0,02	0,25
		vedoucí p.	-0,131	0,074	0,181	-0,31	0,04
	administrativní p.	výkonný p.	-0,111	0,058	0,135	-0,25	0,02
		vedoucí p.	-0,242*	0,078	0,006	-0,42	-0,06
	vedoucí p.	výkonný p.	0,131	0,074	0,181	-0,04	0,31
		administrativní p.	0,242*	0,078	0,006	0,06	0,42
11 Pracovní doba	výkonný p.	administrativní p.	0,201*	0,059	0,002	0,06	0,34
		vedoucí p.	0,544*	0,076	0,000	0,36	0,72
	administrativní p.	výkonný p.	-0,201*	0,059	0,002	-0,34	-0,06
		vedoucí p.	0,343*	0,080	0,000	0,15	0,53
	vedoucí p.	výkonný p.	-0,544*	0,076	0,000	-0,72	-0,36
		administrativní p.	-0,343*	0,080	0,000	-0,53	-0,15
13 Pracovní výkon	výkonný p.	administrativní p.	0,154*	0,052	0,009	0,03	0,28
		vedoucí p.	0,097	0,067	0,322	-0,06	0,25
	administrativní p.	výkonný p.	-0,154*	0,052	0,009	-0,28	-0,03
		vedoucí p.	-0,057	0,071	0,70	-0,22	0,11
	vedoucí p.	výkonný p.	-0,097	0,067	0,322	-0,25	0,06
		administrativní p.	0,057	0,071	0,70	-0,11	0,22
15 Pravomoci	výkonný p.	administrativní p.	-0,073	0,057	0,411	-0,21	0,06
		vedoucí p.	-0,534*	0,074	0,000	-0,71	-0,36
	administrativní p.	výkonný p.	0,073	0,057	0,411	-0,06	0,21
		vedoucí p.	-0,461*	0,078	0,000	-0,64	-0,28
	vedoucí p.	výkonný p.	0,534*	0,074	0,000	0,36	0,71
		administrativní p.	0,461*	0,078	0,000	0,28	0,64
16 Prestiž - prac. místa zařazení	výkonný p.	administrativní p.	-0,067	0,061	0,512	-0,21	0,08
		vedoucí p.	-0,496*	0,078	0,000	-0,68	-0,31
	administrativní p.	výkonný p.	0,067	0,061	0,512	-0,08	0,21
		vedoucí p.	-0,429*	0,082	0,000	-0,62	-0,24
	vedoucí p.	výkonný p.	0,496*	0,078	0,000	0,31	0,68
		administrativní p.	0,429*	0,082	0,000	0,24	0,62

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

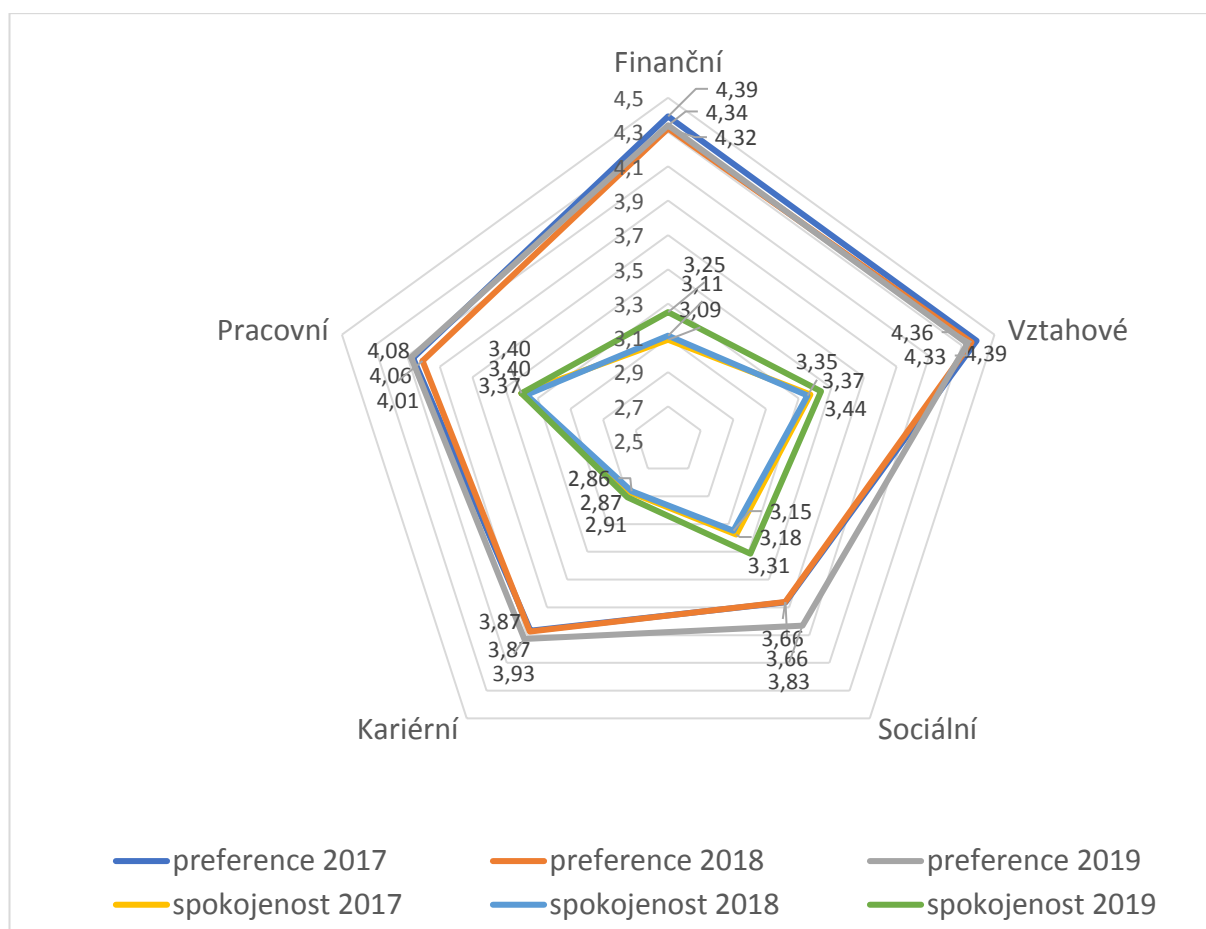
Pokračování tabulky 20 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
17 Přístup nadřízeného	výkonný p.	administrativní p.	0,111	0,053	0,089	-0,01	0,24
		vedoucí p.	0,193*	0,068	0,013	0,03	0,35
	administrativní p.	výkonný p.	-0,111	0,053	0,089	-0,24	0,01
		vedoucí p.	0,082	0,072	0,487	-0,09	0,25
18 Samostatné rozhodování	výkonný p.	administrativní p.	-0,156*	0,057	0,017	-0,29	-0,02
		vedoucí p.	-0,079	0,073	0,524	-0,25	0,09
	administrativní p.	výkonný p.	0,156*	0,057	0,017	0,02	0,29
		vedoucí p.	0,076	0,077	0,582	-0,10	0,26
19 Seberealizace	výkonný p.	administrativní p.	-0,234*	0,057	0,000	-0,37	-0,10
		vedoucí p.	-0,149	0,073	0,105	-0,32	0,02
	administrativní p.	výkonný p.	0,234*	0,057	0,000	0,10	0,37
		vedoucí p.	0,086	0,077	0,504	-0,09	0,27
20 Sociální výhody	výkonný p.	administrativní p.	0,276*	0,061	0,000	0,13	0,42
		vedoucí p.	0,549*	0,078	0,000	0,37	0,73
	administrativní p.	výkonný p.	-0,276*	0,061	0,000	-0,42	-0,13
		vedoucí p.	0,274*	0,082	0,003	0,08	0,47
25 Vývoj regionu	výkonný p.	administrativní p.	-0,549*	0,078	0,000	-0,73	-0,37
		vedoucí p.	-0,274*	0,082	0,003	-0,47	-0,08
	administrativní p.	výkonný p.	0,169*	0,065	0,025	0,02	0,32
		vedoucí p.	-0,085	0,083	0,568	-0,28	0,11
26 Vzdělávání a osobní růst	výkonný p.	administrativní p.	-0,169*	0,065	0,025	-0,32	-0,02
		vedoucí p.	-0,254*	0,088	0,011	-0,46	-0,05
	administrativní p.	výkonný p.	0,085	0,083	0,568	-0,11	0,28
		vedoucí p.	0,254*	0,088	0,011	0,05	0,46
28 Volný čas	výkonný p.	administrativní p.	-0,262*	0,057	0,000	-0,40	-0,13
		vedoucí p.	-0,233*	0,073	0,004	-0,40	-0,06
	administrativní p.	výkonný p.	0,262*	0,057	0,000	0,13	0,40
		vedoucí p.	0,029	0,077	0,924	-0,15	0,21
30 Základní mzda	výkonný p.	administrativní p.	0,233*	0,073	0,004	0,06	0,40
		vedoucí p.	-0,029	0,077	0,924	-0,21	0,15
	administrativní p.	výkonný p.	0,381*	0,062	0,000	0,24	0,53
		vedoucí p.	0,466*	0,079	0,000	0,28	0,65
30 Základní mzda	výkonný p.	administrativní p.	-0,381*	0,062	0,000	-0,53	-0,24
		vedoucí p.	0,085	0,083	0,562	-0,11	0,28
	administrativní p.	výkonný p.	-0,466*	0,079	0,000	-0,65	-0,28
		vedoucí p.	-0,085	0,083	0,562	-0,28	0,11
30 Základní mzda	výkonný p.	administrativní p.	0,149*	0,059	0,033	0,01	0,29
		vedoucí p.	0,261*	0,076	0,002	0,08	0,44
	administrativní p.	výkonný p.	-0,149*	0,059	0,033	-0,29	-0,01
		vedoucí p.	0,112	0,080	0,345	-0,08	0,30
vedoucí p.	výkonný p.	-0,261*	0,076	0,002	-0,44	-0,08	
	administrativní p.	-0,112	0,080	0,345	-0,30	0,08	

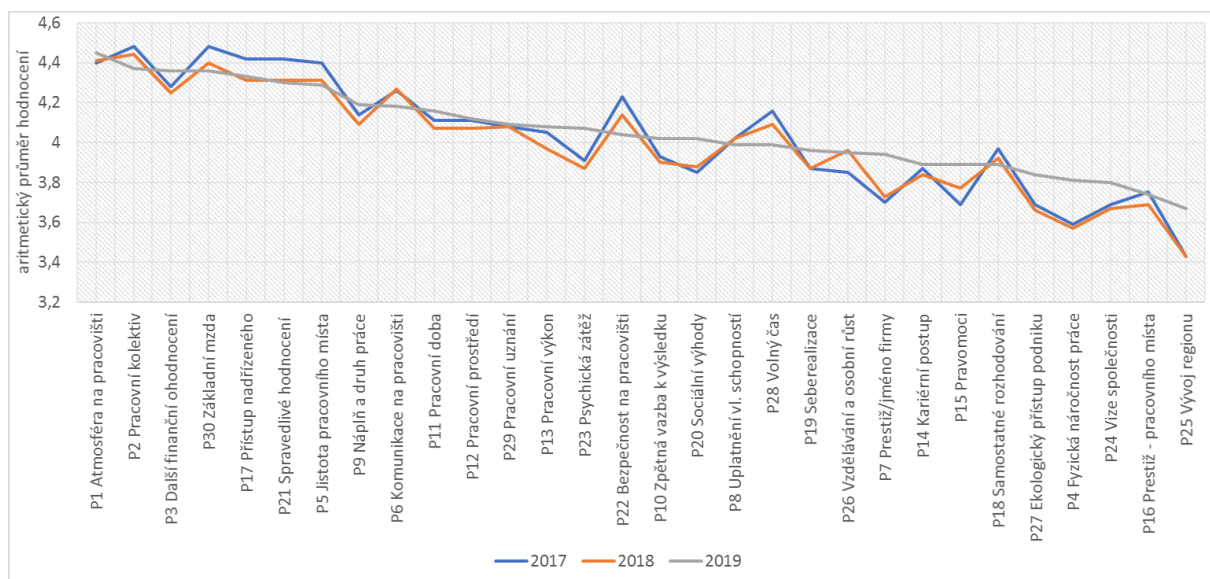
Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

4.4 Vývoj preferencí a spokojenosti s motivačními faktory v letech 2017–2019

Z hlediska vývoje od roku 2017 je možné z obr. 25 vyčíst, že největší změny preferencí nastaly u sociálních a kariérních faktorů (příloha C, obr. 1). V rámci sociálních faktorů prezentovaných na obr. 26, jedná se o zvýšení důležitosti ekologického přístupu, rozvoje regionu, vize podniku jakož i vyšší nároky na sociální výhody pracovníků. U kariérních faktorů se jedná o zvýšení preferencí u faktorů seberealizace a vzdělávání a odborný růst, prestiž firmy, pravomoci, a naopak malé snížení důležitosti v rámci samostatného rozhodování. Z vývoje je možné zaznamenat i tendenci snížení důležitosti finančních faktorů, což může souviset s rychlým trendem růstu mezd v oblasti dopravy a logistiky, která je řešená v kap. 2.1.5. Díky rovnoměrnému rozložení vzorků z jednotlivých zkoumaných let (blíže kap. 3.1) je možné tyto odlišnosti považovat za relevantní. Menší neproporcionálnost vzorku je v rámci roku 2019 z hlediska pracovní kategorie. Proto bude tento vývoj preferencí blíže analyzován a ověřen dle tohoto atributu. Z pohledu spokojenosti s naplněním skupin motivačních faktorů, výrazně se zvýšila spokojenost se sociálními a finančními motivačními faktory.



Obrázek 25 Vývoj preferencí a spokojenosti v rámci skupin motivačních faktorů v letech 2017–2019



Obrázek 26 Vývoj úrovně důležitosti motivačních faktorů v letech 2017–2019

Tabulka 21 prezentuje výsledky testu ANOVA, který determinoval signifikantní odlišnosti z časového vývoje preferencí u všech skupin motivačních faktorů kromě vztahových. Z hlediska spokojenosti s naplněním byly (tab. 22) tyto odlišnosti determinovány testem ANOVA také na hladině významnosti 5 % u finančních, sociálních a vztahových. Tyto skupiny motivačních faktorů budou proto dále testovány za účelem zjištění konkrétních závislostí mezi danými lety pomocí post hoc testu Tukeyho HSD (tab. 23 a 24). Na základě výsledků Tukeyho HSD testu na hladině významnosti 5 % a následného bližšího šetření jednotlivých faktorů těchto skupin (tab. 24-26) bude možné identifikovat bližší vztahy v rámci vývoje preferencí.

Tabulka 21 ANOVA test preferencí skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019

Skupiny motivačních faktorů	Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota	
Finanční	Mezi skupinami	27,875	2	13,938	4,04	0,018
	Ve skupinách	12211,182	3540	3,449		
	Celkem	12239,057	3542			
Vztahové	Mezi skupinami	29,101	2	14,551	2,698	0,067
	Ve skupinách	19089,75	3540	5,393		
	Celkem	19118,852	3542			
Sociální	Mezi skupinami	358,132	2	179,066	19,84	0,000
	Ve skupinách	31950,473	3540	9,026		
	Celkem	32308,605	3542			
Kariérní	Mezi skupinami	205,573	2	102,786	3,374	0,034
	Ve skupinách	107850,02	3540	30,466		
	Celkem	108055,592	3542			
Pracovní	Mezi skupinami	338,258	2	169,129	6,437	0,002
	Ve skupinách	93018,244	3540	26,276		
	Celkem	93356,502	3542			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Tabulka 22 ANOVA test úrovně spokojenosti u skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019

Skupiny motivačních faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	159,883	2	79,941	12,346	0,000
	Ve skupinách	22922,043	3540	6,475		
	Celkem	23081,925	3542			
Vztahové	Mezi skupinami	72,709	2	36,355	3,411	0,033
	Ve skupinách	37732,544	3540	10,659		
	Celkem	37805,254	3542			
Sociální	Mezi skupinami	297,983	2	148,992	18,996	0,000
	Ve skupinách	27765,103	3540	7,843		
	Celkem	28063,086	3542			
Kariérní	Mezi skupinami	98,137	2	49,068	1,734	0,177
	Ve skupinách	100159,341	3540	28,294		
	Celkem	100257,477	3542			
Pracovní	Mezi skupinami	73,21	2	36,605	0,983	0,374
	Ve skupinách	131871,08	3540	37,252		
	Celkem	131944,29	3542			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 23 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Finanční	2017	2018	0,21031*	0,07644	0,016	0,0311	0,3895
		2019	0,15542	0,07698	0,108	-0,0251	0,3359
	2018	2017	-0,21031*	0,07644	0,016	-0,3895	-0,0311
		2019	-0,05489	0,07593	0,750	-0,2329	0,1231
	2019	2017	-0,15542	0,07698	0,108	-0,3359	0,0251
		2018	0,05489	0,07593	0,750	-0,1231	0,2329
Sociální	2017	2018	0,00694	0,12365	0,998	-0,283	0,2969
		2019	-0,67099*	0,12451	0,000	-0,9629	-0,3790
	2018	2017	-0,00694	0,12365	0,998	-0,2969	0,2830
		2019	-0,67793*	0,12281	0,000	-0,9659	-0,3900
	2019	2017	0,67099*	0,12451	0,000	0,3790	0,9629
		2018	0,67793*	0,12281	0,000	0,3900	0,9659
Kariérní	2017	2018	-0,05702	0,22718	0,966	-0,5897	0,4756
		2019	-0,53799*	0,22877	0,049	-1,0744	-0,0016
	2018	2017	0,05702	0,22718	0,966	-0,4756	0,5897
		2019	-0,48097	0,22564	0,084	-1,0100	0,0481
	2019	2017	0,53799*	0,22877	0,049	0,0016	1,0744
		2018	0,48097	0,22564	0,084	-0,0481	1,0100
Pracovní	2017	2018	0,58294*	0,21098	0,016	0,0883	1,0776
		2019	-0,11874	0,21245	0,842	-0,6169	0,3794
	2018	2017	-0,58294*	0,21098	0,016	-1,0776	-0,0883
		2019	-0,70169*	0,20955	0,002	-1,1930	-0,2103
	2019	2017	0,11874	0,21245	0,842	-0,3794	0,6169
		2018	0,70169*	0,20955	0,002	0,2103	1,1930

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 24 Tukeyho HSD test naplnění skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hr.	Horní hr.
Finanční	2017	2018	-0,07049	0,10473	0,779	-0,3161	0,1751
		2019	-0,48279*	0,10547	0,000	-0,7301	-0,2355
	2018	2017	0,07049	0,10473	0,779	-0,1751	0,3161
		2019	-0,41230*	0,10402	0,000	-0,6562	-0,1684
	2019	2017	0,48279*	0,10547	0,000	0,2355	0,7301
		2018	0,41230*	0,10402	0,000	0,1684	0,6562
Vztahové	2017	2018	0,07135	0,13438	0,856	-0,2437	0,3864
		2019	-0,26095	0,13531	0,131	-0,5782	0,0563
	2018	2017	-0,07135	0,13438	0,856	-0,3864	0,2437
		2019	-0,33230*	0,13347	0,034	-0,6452	-0,0194
	2019	2017	0,26095	0,13531	0,131	-0,0563	0,5782
		2018	0,33230*	0,13347	0,034	0,0194	0,6452
Sociální	2017	2018	0,10918	0,11527	0,610	-0,1611	0,3794
		2019	-0,55193*	0,11607	0,000	-0,8241	-0,2798
	2018	2017	-0,10918	0,11527	0,610	-0,3794	0,1611
		2019	-0,66111*	0,11449	0,000	-0,9295	-0,3927
	2019	2017	0,55193*	0,11607	0,000	0,2798	0,8241
		2018	0,66111*	0,11449	0,000	0,3927	0,9295

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 25 Anova test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019

Motivační faktor PS (preferovaný stav)	Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota	
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	7,482	2	3,741	5,695	0,003
	V rámci skupin	2325,298	3540	0,657		
	Celkem	2332,78	3542			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	41,354	2	20,677	21,084	0,000
	V rámci skupin	3471,635	3540	0,981		
	Celkem	3512,989	3542			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	8,527	2	4,264	6,319	0,002
	V rámci skupin	2388,472	3540	0,675		
	Celkem	2397	3542			
PS7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	41,633	2	20,816	20,300	0,000
	V rámci skupin	3630,059	3540	1,025		
	Celkem	3671,692	3542			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	0,525	2	0,262	0,332	0,717
	V rámci skupin	2794,089	3540	0,789		
	Celkem	2794,614	3542			
PS9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	6,01	2	3,005	4,895	0,008
	V rámci skupin	2172,946	3540	0,614		
	Celkem	2178,956	3542			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	9,259	2	4,629	5,732	0,003
	V rámci skupin	2859,186	3540	0,808		
	Celkem	2868,444	3542			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	5,134	2	2,567	3,035	0,048
	V rámci skupin	2994,605	3540	0,846		
	Celkem	2999,739	3542			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	1,698	2	0,849	1,118	0,327
	V rámci skupin	2687,289	3540	0,759		
	Celkem	2688,987	3542			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	8,079	2	4,040	5,970	0,003
	V rámci skupin	2395,44	3540	0,677		
	Celkem	2403,519	3542			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	1,518	2	0,759	0,915	0,401
	V rámci skupin	2938,663	3540	0,83		
	Celkem	2940,181	3542			

Pokračování tabulky 25 Anova test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019

PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	24,136	2	12,068	13,347	0,000
	V rámci skupin	3200,838	3540	0,904		
	Celkem	3224,974	3542			
PS16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	2,97	2	1,485	1,568	0,209
	V rámci skupin	3352,558	3540	0,947		
	Celkem	3355,528	3542			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	3,794	2	1,897	2,321	0,098
	V rámci skupin	2893,419	3540	0,817		
	Celkem	2897,213	3542			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	5,876	2	2,938	3,560	0,029
	V rámci skupin	2921,152	3540	0,825		
	Celkem	2927,028	3542			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	18,176	2	9,088	9,300	0,000
	V rámci skupin	3459,428	3540	0,977		
	Celkem	3477,604	3542			
PS21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	9,418	2	4,709	6,713	0,001
	V rámci skupin	2483,027	3540	0,701		
	Celkem	2492,445	3542			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	21,59	2	10,795	12,377	0,000
	V rámci skupin	3087,565	3540	0,872		
	Celkem	3109,155	3542			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	27,169	2	13,585	15,623	0,000
	V rámci skupin	3078,171	3540	0,87		
	Celkem	3105,34	3542			
PS24 Víze společnosti	Mezi skupinami	11,219	2	5,61	5,675	0,003
	V rámci skupin	3498,969	3540	0,988		
	Celkem	3510,189	3542			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	47,275	2	23,638	20,919	0,000
	V rámci skupin	4000,099	3540	1,13		
	Celkem	4047,374	3542			
PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	7,934	2	3,967	4,603	0,010
	V rámci skupin	3050,979	3540	0,862		
	Celkem	3058,913	3542			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	20,838	2	10,419	9,205	0,000
	V rámci skupin	4007,044	3540	1,132		
	Celkem	4027,881	3542			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	16,645	2	8,322	9,322	0,000
	V rámci skupin	3160,269	3540	0,893		
	Celkem	3176,913	3542			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	0,101	2	0,051	0,066	0,936
	V rámci skupin	2733,833	3540	0,772		
	Celkem	2733,935	3542			
PS30 Základní mzda	Mezi skupinami	7,684	2	3,842	5,049	0,006
	V rámci skupin	2693,896	3540	0,761		
	Celkem	2701,58	3542			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 26 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
P3 Další finanční ohodnocení	2017	2018	0,035	0,033	0,548	-0,04	0,11
		2019	-0,075	0,034	0,067	-0,15	0,00
	2018	2017	-0,035	0,033	0,548	-0,11	0,04
		2019	-0,110*	0,033	0,003	-0,19	-0,03
	2019	2017	0,075	0,034	0,067	0,00	0,15
		2018	0,110*	0,033	0,003	0,03	0,19

Pokračování tabulky 26 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
P4 Fyzická náročnost práce	2017	2018	0,024	0,041	0,824	-0,07	0,12
		2019	-0,216*	0,041	0,000	-0,31	-0,12
	2018	2017	-0,024	0,041	0,824	-0,12	0,07
		2019	-0,240*	0,040	0,000	-0,33	-0,15
	2019	2017	0,216*	0,041	0,000	0,12	0,31
		2018	0,240*	0,040	0,000	0,15	0,33
P5 Jistota pracovního místa	2017	2018	0,089*	0,034	0,023	0,01	0,17
		2019	0,116*	0,034	0,002	0,04	0,20
	2018	2017	-0,089*	0,034	0,023	-0,17	-0,01
		2019	0,027	0,034	0,708	-0,05	0,11
	2019	2017	-0,116*	0,034	0,002	-0,20	-0,04
		2018	-0,027	0,034	0,708	-0,11	0,05
P7 Prestiž/jméno firmy	2017	2018	-0,021	0,042	0,872	-0,12	0,08
		2019	-0,240*	0,042	0,000	-0,34	-0,14
	2018	2017	0,021	0,042	0,872	-0,08	0,12
		2019	-0,219*	0,041	0,000	-0,32	-0,12
	2019	2017	0,240*	0,042	0,000	0,14	0,34
		2018	0,219*	0,041	0,000	0,12	0,32
P9 Náplň a druh vykonávané práce	2017	2018	0,055	0,032	0,198	-0,02	0,13
		2019	-0,045	0,032	0,356	-0,12	0,03
	2018	2017	-0,055	0,032	0,198	-0,13	0,02
		2019	-0,100*	0,032	0,005	-0,18	-0,02
	2019	2017	0,045	0,032	0,356	-0,03	0,12
		2018	0,100*	0,032	0,005	0,02	0,18
P10 Zpětná vazba k prac. výsledku	2017	2018	0,033	0,037	0,639	-0,05	0,12
		2019	-0,087*	0,037	0,050	-0,17	0,00
	2018	2017	-0,033	0,037	0,639	-0,12	0,05
		2019	-0,121*	0,037	0,003	-0,21	-0,03
	2019	2017	0,087*	0,037	0,050	0,00	0,17
		2018	0,121*	0,037	0,003	0,03	0,21
P11 Pracovní doba	2017	2018	0,049	0,038	0,399	-0,04	0,14
		2019	-0,044	0,038	0,487	-0,13	0,05
	2018	2017	-0,049	0,038	0,399	-0,14	0,04
		2019	-0,093*	0,038	0,037	-0,18	0,00
	2019	2017	0,044	0,038	0,487	-0,05	0,13
		2018	0,093*	0,038	0,037	0,00	0,18
P13 Pracovní výkon	2017	2018	0,080*	0,034	0,047	0,00	0,16
		2019	-0,033	0,034	0,606	-0,11	0,05
	2018	2017	-0,080*	0,034	0,047	-0,16	0,00
		2019	-0,113*	0,034	0,002	-0,19	-0,03
	2019	2017	0,033	0,034	0,606	-0,05	0,11
		2018	0,113*	0,034	0,002	0,03	0,19
P15 Pravomoci	2017	2018	-0,071	0,039	0,167	-0,16	0,02
		2019	-0,200*	0,039	0,000	-0,29	-0,11
	2018	2017	0,071	0,039	0,167	-0,02	0,16
		2019	-0,130*	0,039	0,002	-0,22	-0,04
	2019	2017	0,200*	0,039	0,000	0,11	0,29
		2018	0,130*	0,039	0,002	0,04	0,22
P19 Seberealizace	2017	2018	-0,005	0,037	0,988	-0,09	0,08
		2019	-0,089*	0,038	0,047	-0,18	0,00
	2018	2017	0,005	0,037	0,988	-0,08	0,09
		2019	-0,084	0,037	0,063	-0,17	0,00
	2019	2017	0,089*	0,038	0,047	0,00	0,18
		2018	0,084	0,037	0,063	0,00	0,17
P20 Sociální výhody	2017	2018	-0,029	0,041	0,751	-0,12	0,07
		2019	-0,165*	0,041	0,000	-0,26	-0,07
	2018	2017	0,029	0,041	0,751	-0,07	0,12
		2019	-0,136*	0,040	0,002	-0,23	-0,04
	2019	2017	0,165*	0,041	0,000	0,07	0,26
		2018	0,136*	0,040	0,002	0,04	0,23

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 26 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hr.	Horní hr.
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnanosti	2017	2018	0,102*	0,034	0,009	0,02	0,18
		2019	0,117*	0,035	0,002	0,04	0,20
	2018	2017	-0,102*	0,034	0,009	-0,18	-0,02
		2019	0,015	0,034	0,903	-0,07	0,09
	2019	2017	-0,117*	0,035	0,002	-0,20	-0,04
		2018	-0,015	0,034	0,903	-0,09	0,07
P22 Bezpečnost na pracovišti	2017	2018	0,096*	0,038	0,034	0,01	0,19
		2019	0,193*	0,039	0,000	0,10	0,28
	2018	2017	-0,096*	0,038	0,034	-0,19	-0,01
		2019	0,097*	0,038	0,030	0,01	0,19
	2019	2017	-0,193*	0,039	0,000	-0,28	-0,10
		2018	-0,097*	0,038	0,030	-0,19	-0,01
P23 Psychická zátěž	2017	2018	0,040	0,038	0,544	-0,05	0,13
		2019	-0,162*	0,039	0,000	-0,25	-0,07
	2018	2017	-0,040	0,038	0,544	-0,13	0,05
		2019	-0,202*	0,038	0,000	-0,29	-0,11
	2019	2017	0,162*	0,039	0,000	0,07	0,25
		2018	0,202*	0,038	0,000	0,11	0,29
P24 Víze společnosti	2017	2018	0,015	0,041	0,926	-0,08	0,11
		2019	-0,111*	0,041	0,020	-0,21	-0,01
	2018	2017	-0,015	0,041	0,926	-0,11	0,08
		2019	-0,126*	0,041	0,005	-0,22	-0,03
	2019	2017	0,111*	0,041	0,020	0,01	0,21
		2018	0,126*	0,041	0,005	0,03	0,22
P25 Vývoj regionu	2017	2018	-0,006	0,044	0,990	-0,11	0,10
		2019	-0,248*	0,044	0,000	-0,35	-0,14
	2018	2017	0,006	0,044	0,990	-0,10	0,11
		2019	-0,242*	0,043	0,000	-0,34	-0,14
	2019	2017	0,248*	0,044	0,000	0,14	0,35
		2018	0,242*	0,043	0,000	0,14	0,34
P26 Možnost vzdělávání a osobní růst	2017	2018	-0,105*	0,038	0,016	-0,19	-0,02
		2019	-0,096*	0,038	0,033	-0,19	-0,01
	2018	2017	0,105*	0,038	0,016	0,02	0,19
		2019	0,009	0,038	0,970	-0,08	0,10
	2019	2017	0,096*	0,038	0,033	0,01	0,19
		2018	-0,009	0,038	0,970	-0,10	0,08
P27 Ekologický přístup	2017	2018	0,027	0,044	0,811	-0,08	0,13
		2019	-0,147*	0,044	0,002	-0,25	-0,04
	2018	2017	-0,027	0,044	0,811	-0,13	0,08
		2019	-0,174*	0,043	0,000	-0,28	-0,07
	2019	2017	0,147*	0,044	0,002	0,04	0,25
		2018	0,174*	0,043	0,000	0,07	0,28
P28 Volný čas	2017	2018	0,075	0,039	0,128	-0,02	0,17
		2019	0,169*	0,039	0,000	0,08	0,26
	2018	2017	-0,075	0,039	0,128	-0,17	0,02
		2019	0,093*	0,039	0,042	0,00	0,18
	2019	2017	-0,169*	0,039	0,000	-0,26	-0,08
		2018	-0,093*	0,039	0,042	-0,18	0,00
P30 Základní mzda	2017	2018	0,073	0,036	0,102	-0,01	0,16
		2019	0,113*	0,036	0,005	0,03	0,20
	2018	2017	-0,073	0,036	0,102	-0,16	0,01
		2019	0,040	0,036	0,500	-0,04	0,12
	2019	2017	-0,113*	0,036	0,005	-0,20	-0,03
		2018	-0,040	0,036	0,500	-0,12	0,04

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Následná sumarizace zjištění časového vývoje signifikantních změn v preferencích vychází z testů ANOVA pro preference skupin motivačních faktorů (tab. 21) a jejich naplnění (tab. 22), bližšího prošetření vzájemných vztahů vývoje prostřednictvím post hoc testu Tukeyho HSD

(tab. 23 – 26) u skupin motivačních faktorů a u vybraných motivačních faktorů (u kterých byly zjištěny signifikantní změny).

Tyto testy byly provedené na hladině významnosti 5 % a následné shrnutí vychází jen z identifikovaných signifikantních změn preferencí a spokojenosti s naplněním a bylo možné identifikovat tyto vztahy:

- Skupina *finančních* faktorů:
 - Meziročně v letech 2017 a 2018 signifikantně klesla preference u skupiny finančních faktorů (tab. 22), přičemž (dle výsledků v tab. 26):
 - důležitost základní mzdy signifikantně klesla (mezi lety 2017 a 2019),
 - zvýšila se důležitost dalšího finančního ohodnocení (roky 2018–2019),
 - kleslo vnímání důležitosti spravedlivého finančního ohodnocení (oproti roku 2017).
 - Míra spokojenosti s naplněním u těchto faktorů signifikantně vzrostla v roce 2019 oproti předcházejícím rokům.
- Skupina *vztahových* faktorů:
 - V čase se preference u vztahových faktorů signifikantně nemění (tab.21).
 - Z hlediska spokojenosti s naplněním v roce 2019 se spokojenost signifikantně zvýšila oproti roku 2018 (tab. 22).
- Skupina *sociálních* faktorů:
 - V roce 2019 se signifikantně zvýšilo vnímání důležitosti skupiny sociálních faktorů oproti předcházejícím letům (tab. 23), a to u všech zahrnutých motivačních faktorů ekologický přístup podniku, vývoj regionu, vize podniku a sociální výhody (tab. 26).
 - V roce 2019 se zvýšila spokojenost v rámci naplnění sociálních motivačních faktorů oproti předcházejícím rokům.
- Skupina *kariérních* faktorů:
 - Kariérní faktory v roce 2019 zaznamenaly signifikantní zvýšení preferencí (tab. 23) u pracovníků v oblasti dopravy a logistiky v porovnání s rokem 2017, a to konkrétně v rámci vzdělávání a osobního růstu, seberealizace, pravomocí, prestiže podniku (tab.26),
 - Spokojenost se s časem významně nemění.
- Skupina *pracovních* faktorů:
 - U pracovních faktorů nastala v roce 2018 signifikantní změna preferencí oproti rokům 2017 a 2019:
 - Zvyšuje se důležitost fyzické náročnosti práce, náplně a druhu práce, zpětné vazby k pracovním výsledkům, pracovní doby a výkonu a psychické zátěže.
 - Snižuje se důležitost vnímání jistoty pracovního místa, bezpečnosti na pracovišti a volného pracovního času.
 - Spokojenost se s časem významně nemění.

Průměrná hrubá mzda v oboru doprava a logistika vykazuje dlouhodobý trend růstu. Dle hypotézy PH9 je předpoklad, že úroveň důležitosti skupin motivačních faktorů – finančních,

vztahových a sociálních je závislá na úrovni průměrné mzdy v oboru. Tato závislost je vyšší u hierarchicky vyššího pracovního zařazení. Pro ověření tohoto předpokladu je použit test korelace, přičemž na základě vizuálního posouzení grafického výstupu (histogramu) rozdělení dat pro skupiny motivačních faktorů je možné použít Pearsonův parametrický korelační koeficient, pro který platí podmínka normálního rozdělení hodnot. V roce 2017 byla průměrná hrubá mzda 27 438 Kč, v roce 2018 29 462 Kč a v roce 2019 31 441 Kč. Tabulka 27 uvádí výsledky korelace hodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů dle vývoje průměrné hrubé mzdy v oboru doprava a logistika. Test nepotvrdil nulovou statistickou hypotézu H_0 o nezávislosti finanční, vztahové a sociální skupiny motivačních faktorů od úrovně průměrné hrubé mzdy ve prospěch alternativní hypotézy, z důvodu determinace velmi slabé závislosti (u finančních a vztahových faktorů - negativní a u sociálních faktorů - pozitivní). Velmi slabá pozitivní závislost byla identifikována i v případě skupiny kariérních motivačních faktorů a naopak skupina pracovních motivačních faktorů je na vývoji mezd v daném oboru nezávislá.

Tabulka 27 Výsledky korelace skupin motivačních faktorů od vývoje průměrné hrubé mzdy v oboru doprava a logistika v letech 2017–2019

Skupina motiv. faktorů	Typ testu korelace	Hodnota koef. r	Asympt. standardní chyba	Approx. Tb	p-hodnota
Finanční	Pearsonův korelační koef. (R)	-0,034	0,017	-2,016	0,044
	Spearmanův korelační koef. (Rs)	-0,036	0,017	-2,135	0,033
Vztahové	Pearsonův korelační koef. (R)	-0,039	0,017	-2,319	0,020
	Spearmanův korelační koef. (Rs)	-0,039	0,017	-2,305	0,021
Sociální	Pearsonův korelační koef. (R)	0,090	0,017	5,385	0,000
	Spearmanův korelační koef. (Rs)	0,071	0,017	4,213	0,000
Kariérní	Pearsonův korelační koef. (R)	0,040	0,017	2,353	0,019
	Spearmanův korelační koef. (Rs)	0,026	0,017	1,520	0,129
Pracovní	Pearsonův korelační koef. (R)	0,009	0,017	0,562	0,574
	Spearmanův korelační koef. (Rs)	0,011	0,017	0,630	0,529

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

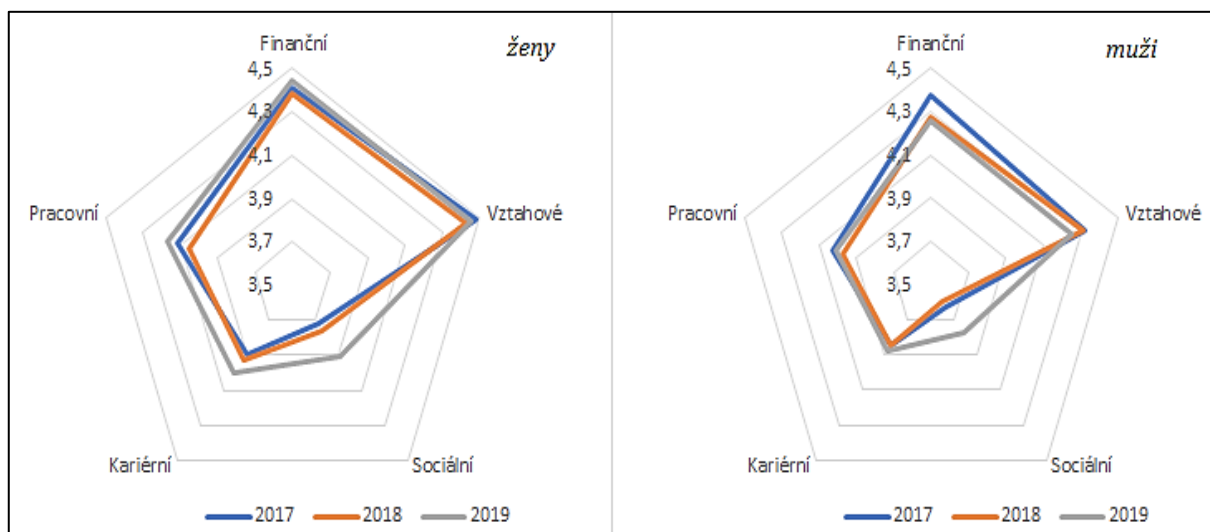
4.4.1 Vývoj dle genderu v letech 2017–2019

Tato kapitola se zabývá bližší analýzou vývoje motivačních preferencí a spokojenosti s jejich naplněním v závislosti od rodové příslušnosti (genderu) v sledovaném období od 2017 do 2019.

4.4.1.1 Důležitost motivačních faktorů dle genderu v letech 2017-2019

Obr. 27 znázorňuje vývoj preferencí u jednotlivých skupin motivačních faktorů pro muže i ženy. Je zde pozorovatelné, že u žen došlo k zvýšení důležitosti u sociálních, kariérních a pracovních faktorů. U mužů je tento nárůst preferencí viditelný v případě sociálních faktorů, a naopak u finančních je možné rozeznat pokles. Jestli se skutečně jedná o signifikantní změnu, a kterých motivačních faktorů se týká, to bude dále prošetřeno testem ANOVA a Tukeyho HSD testem. Výsledky testu pro skupiny motivačních faktorů jsou prezentovány v tabulkách 28 (ANOVA test) a 29 (Tukeyho HSD test). Dle nich se jedná o skutečně signifikantní změny pohledu vnímání důležitosti finančních motivačních faktorů a nárůstu sociálních motivačních faktorů u mužů. U žen dochází v letech 2017–2019 k nárůstu preferencí u sociálních, kariérních

i pracovních faktorů. Konkrétnější vztahy pro jednotlivé faktory jsou následně řešeny ANOVA testem a Tukeyho HSD testem u mužů (tab. 30 a 32) i žen (tab. 31 a 33).



Obrázek 27 Vývoj důležitosti skupin motivačních faktorů dle genderu v letech 2017–2019

Tabulka 28 ANOVA test pro vyhodnocení vývoje preferencí skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019

	kategorie		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
MUŽI	Finanční	Mezi skupinami	48,494	2	24,247	6,580	0,001
		V rámci skupin	7705,204	2091	3,685		
		Celkem	7753,699	2093			
	Vztahové	Mezi skupinami	33,608	2	16,804	2,948	0,053
		V rámci skupin	11918,606	2091	5,7		
		Celkem	11952,214	2093			
	Sociální	Mezi skupinami	205,5	2	102,75	10,915	0,000
		V rámci skupin	19684,726	2091	9,414		
		Celkem	19890,226	2093			
	Kariérní	Mezi skupinami	32,664	2	16,332	0,483	0,617
		V rámci skupin	70633,827	2091	33,78		
		Celkem	70666,491	2093			
	Pracovní	Mezi skupinami	95,513	2	47,756	1,714	0,180
		V rámci skupin	58253,214	2091	27,859		
		Celkem	58348,726	2093			
ŽENY	Finanční	Mezi skupinami	8,008	2	4,004	1,321	0,267
		V rámci skupin	4383,036	1446	3,031		
		Celkem	4391,043	1448			
	Vztahové	Mezi skupinami	11,217	2	5,609	1,191	0,304
		V rámci skupin	6807,488	1446	4,708		
		Celkem	6818,705	1448			
	Sociální	Mezi skupinami	152,606	2	76,303	9,171	0,000
		V rámci skupin	12030,563	1446	8,32		
		Celkem	12183,169	1448			
	Kariérní	Mezi skupinami	234,457	2	117,229	4,629	0,010
		V rámci skupin	36617,151	1446	25,323		
		Celkem	36851,608	1448			
	Pracovní	Mezi skupinami	306,871	2	153,436	6,589	0,001
		V rámci skupin	33671,996	1446	23,286		
		Celkem	33978,867	1448			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 29 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019

	Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
						Dolní hr.	Horní hr.	
Muži	Finanční	2017	2018	0,29974*	0,10241	0,010	0,0596	0,5399
			2019	0,34782*	0,10411	0,002	0,1036	0,5920
		2018	2017	-0,29974*	0,10241	0,010	-0,5399	-0,0596
			2019	0,04807	0,10194	0,885	-0,1910	0,2872
		2019	2017	-0,34782*	0,10411	0,002	-0,5920	-0,1036
			2018	-0,04807	0,10194	0,885	-0,2872	0,1910
	Sociální	2017	2018	0,09328	0,16369	0,836	-0,2906	0,4772
			2019	-0,61386*	0,16640	0,001	-1,0041	-0,2236
		2018	2017	-0,09328	0,16369	0,836	-0,4772	0,2906
			2019	-0,70714*	0,16294	0,000	-1,0893	-0,3250
		2019	2017	0,61386*	0,16640	0,001	0,2236	1,0041
			2018	0,70714*	0,16294	0,000	0,3250	1,0893
Ženy	Sociální	2017	2018	-0,14289	0,18668	0,724	-0,5809	0,2951
			2019	-0,74543*	0,18536	0,000	-1,1803	-0,3106
		2018	2017	0,14289	0,18668	0,724	-0,2951	0,5809
			2019	-0,60253*	0,18486	0,003	-1,0362	-0,1688
		2019	2017	0,74543*	0,18536	0,000	0,3106	1,1803
			2018	0,60253*	0,18486	0,003	0,1688	1,0362
	Kariérní	2017	2018	-0,21993	0,32568	0,778	-0,9840	0,5442
			2019	-0,93798*	0,32338	0,011	-1,6967	-0,1793
		2018	2017	0,21993	0,32568	0,778	-0,5442	0,9840
			2019	-0,71804	0,32252	0,067	-1,4747	0,0386
		2019	2017	0,93798*	0,32338	0,011	0,1793	1,6967
			2018	0,71804	0,32252	0,067	-0,0386	1,4747
	Pracovní	2017	2018	0,66873	0,31231	0,082	-0,0640	1,4014
			2019	-0,44785	0,31010	0,319	-1,1754	0,2797
		2018	2017	-0,66873	0,31231	0,082	-1,4014	0,0640
			2019	-1,11658*	0,30928	0,001	-1,8422	-0,3910
		2019	2017	0,44785	0,31010	0,319	-0,2797	1,1754
			2018	1,11658*	0,30928	0,001	0,3910	1,8422

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 30 ANOVA test odlišností v preferencích finančních a sociálních faktorů mužů dle let 2017–2019

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	2,771	2	1,386	1,985	0,138
	V rámci skupin	1459,973	2091	0,698		
	Celkem	1462,745	2093			
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	Mezi skupinami	10,215	2	5,108	6,739	0,001
	V rámci skupin	1584,717	2091	0,758		
	Celkem	1594,932	2093			
P20 Sociální výhody	Mezi skupinami	9,117	2	4,558	4,674	0,009
	V rámci skupin	2039,095	2091	0,975		
	Celkem	2048,212	2093			
P20 Sociální výhody	Mezi skupinami	9,117	2	4,558	4,674	0,009
	V rámci skupin	2039,095	2091	0,975		
	Celkem	2048,212	2093			
P24 Vize společnosti	Mezi skupinami	7,734	2	3,867	3,612	0,027
	V rámci skupin	2238,444	2091	1,071		
	Celkem	2246,178	2093			
P25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	24,235	2	12,117	10,334	0,000
	V rámci skupin	2451,899	2091	1,173		
	Celkem	2476,134	2093			
P27 Ekologický přístup	Mezi skupinami	19,405	2	9,702	8,038	0,000
	V rámci skupin	2524,106	2091	1,207		
	Celkem	2543,511	2093			
P30 Základní mzda	Mezi skupinami	8,177	2	4,088	5,102	0,006
	V rámci skupin	1675,47	2091	0,801		
	Celkem	1683,647	2093			

Tabulka 31 Anova test odlišností v preferencích vybraných motivačních faktorů u žen dle let 2017 - 2019

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
P4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	22,554	2	11,277	12,174	0,000
	V rámci skupin	1339,455	1446	0,926		
	Celkem	1362,01	1448			
P5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	1,528	2	0,764	1,290	0,276
	V rámci skupin	856,597	1446	0,592		
	Celkem	858,126	1448			
P7 Prestiž/jméno firmy	Mezi skupinami	11,47	2	5,735	5,837	0,003
	V rámci skupin	1420,779	1446	0,983		
	Celkem	1432,248	1448			
P8 Možnost uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	2,687	2	1,344	1,811	0,164
	V rámci skupin	1073,037	1446	0,742		
	Celkem	1075,724	1448			
P9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	7,602	2	3,801	6,634	0,001
	V rámci skupin	828,461	1446	0,573		
	Celkem	836,062	1448			
P10 Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	Mezi skupinami	6,451	2	3,225	4,515	0,011
	V rámci skupin	1032,928	1446	0,714		
	Celkem	1039,379	1448			
P11 Pracovní doba	Mezi skupinami	10,09	2	5,045	7,219	0,001
	V rámci skupin	1010,623	1446	0,699		
	Celkem	1020,714	1448			
P12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	5,846	2	2,923	4,114	0,017
	V rámci skupin	1027,216	1446	0,710		
	Celkem	1033,061	1448			
P13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	3,917	2	1,959	3,086	0,046
	V rámci skupin	917,761	1446	0,635		
	Celkem	921,678	1448			
P14 Kariérní postup	Mezi skupinami	4,201	2	2,101	2,852	0,058
	V rámci skupin	1064,955	1446	0,736		
	Celkem	1069,157	1448			
P15 Pravomoci	Mezi skupinami	14,279	2	7,139	8,963	0,000
	V rámci skupin	1151,846	1446	0,797		
	Celkem	1166,124	1448			
P16 Prestiž – pracovního místa / zařazení	Mezi skupinami	0,156	2	0,078	0,093	0,911
	V rámci skupin	1209,224	1446	0,836		
	Celkem	1209,38	1448			
P18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	0,774	2	0,387	0,517	0,596
	V rámci skupin	1081,182	1446	0,748		
	Celkem	1081,956	1448			
P19 Seberealizace	Mezi skupinami	9,229	2	4,615	6,546	0,001
	V rámci skupin	1019,434	1446	0,705		
	Celkem	1028,664	1448			
P20 Sociální výhody	Mezi skupinami	10,152	2	5,076	5,202	0,006
	V rámci skupin	1410,954	1446	0,976		
	Celkem	1421,106	1448			
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	Mezi skupinami	0,907	2	0,454	0,744	0,475
	V rámci skupin	881,814	1446	0,610		
	Celkem	882,722	1448			
P22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	3,437	2	1,719	2,144	0,118
	V rámci skupin	1159,098	1446	0,802		
	Celkem	1162,536	1448			
P23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	11,201	2	5,600	7,048	0,001
	V rámci skupin	1148,954	1446	0,795		
	Celkem	1160,155	1448			
P24 Víze společnosti	Mezi skupinami	6,679	2	3,339	3,860	0,021
	V rámci skupin	1250,872	1446	0,865		
	Celkem	1257,550	1448			
P25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	22,547	2	11,274	10,657	0,000
	V rámci skupin	1529,689	1446	1,058		
	Celkem	1552,236	1448			

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 31 Anova test odlišností v preferencích vybraných motivačních faktorů u žen dle let 2017–2019

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
P26 Možnost vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	7,267	2	3,634	4,798	0,008
	V rámci skupin	1095,069	1446	0,757		
	Celkem	1102,337	1448			
P27 Ekologický přístup	Mezi skupinami	4,671	2	2,336	2,331	0,098
	V rámci skupin	1448,821	1446	1,002		
	Celkem	1453,492	1448			
P28 Volný čas	Mezi skupinami	10,785	2	5,392	6,277	0,002
	V rámci skupin	1242,198	1446	0,859		
	Celkem	1252,983	1448			
P29 Pracovní uznání	Mezi skupinami	0,41	2	0,205	0,297	0,743
	V rámci skupin	998,792	1446	0,691		
	Celkem	999,202	1448			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 32 Tukey HSD test pro vývoj preferencí vybraných motivačních faktorů u mužů v letech 2017–2019

Motivační faktor	(I) Rok	(J) Rok	Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p - hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P20 Sociální výhody	2017	2018	-0,064	0,053	0,445	-0,19	0,06
		2019	-0,162*	0,054	0,007	-0,29	-0,04
	2018	2017	0,064	0,053	0,445	-0,06	0,19
		2019	-0,098	0,052	0,146	-0,22	0,02
	2019	2017	0,162*	0,054	0,007	0,04	0,29
		2018	0,098	0,052	0,146	-0,02	0,22
P21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	2017	2018	0,132*	0,046	0,012	0,02	0,24
		2019	0,163*	0,047	0,002	0,05	0,27
	2018	2017	-0,132*	0,046	0,012	-0,24	-0,02
		2019	0,030	0,046	0,790	-0,08	0,14
	2019	2017	-0,163*	0,047	0,002	-0,27	-0,05
		2018	-0,03	0,046	0,790	-0,14	0,08
P24 Víze společnosti	2017	2018	0,076	0,055	0,349	-0,05	0,21
		2019	-0,071	0,056	0,414	-0,20	0,06
	2018	2017	-0,076	0,055	0,349	-0,21	0,05
		2019	-0,148*	0,055	0,020	-0,28	-0,02
	2019	2017	0,071	0,056	0,414	-0,06	0,20
		2018	0,148*	0,055	0,020	0,02	0,28
P25 Vývoj regionu	2017	2018	0,002	0,058	0,999	-0,13	0,14
		2019	-0,228*	0,059	0,000	-0,37	-0,09
	2018	2017	-0,002	0,058	0,999	-0,14	0,13
		2019	-0,230*	0,058	0,000	-0,37	-0,10
	2019	2017	0,228*	0,059	0,000	0,09	0,37
		2018	0,230*	0,058	0,000	0,10	0,37
P27 Ekologický přístup	2017	2018	0,079	0,059	0,372	-0,06	0,22
		2019	-0,152*	0,060	0,029	-0,29	-0,01
	2018	2017	-0,079	0,059	0,372	-0,22	0,06
		2019	-0,231*	0,058	0,000	-0,37	-0,09
	2019	2017	0,152*	0,060	0,029	0,01	0,29
		2018	0,231*	0,058	0,000	0,09	0,37
P30 Základní mzda	2017	2018	0,080	0,048	0,213	-0,03	0,19
		2019	0,155*	0,049	0,004	0,04	0,27
	2018	2017	-0,080	0,048	0,213	-0,19	0,03
		2019	0,075	0,048	0,257	-0,04	0,19
	2019	2017	-0,155*	0,049	0,004	-0,27	-0,04
		2018	-0,075	0,048	0,257	-0,19	0,04

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Tabulka 33 Tukey HSD test odlišností v preferencích vybraných motivačních faktorů u žen v letech 2017 – 2019

Motivační faktor	(I) Rok	(J) Rok	Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P4 Fyzická náročnost práce	2017	2018	0,022	0,062	0,936	-0,12	0,17
		2019	-0,252*	0,062	0,000	-0,40	-0,11
	2018	2017	-0,022	0,062	0,936	-0,17	0,12
		2019	-0,273*	0,062	0,000	-0,42	-0,13
	2019	2017	0,252*	0,062	0,000	0,11	0,40
		2018	0,273*	0,062	0,000	0,13	0,42
P9 Náplň a druh vykonávané práce	2017	2018	0,024	0,049	0,875	-0,09	0,14
		2019	-0,139*	0,049	0,012	-0,25	-0,03
	2018	2017	-0,024	0,049	0,875	-0,14	0,09
		2019	-0,163*	0,049	0,002	-0,28	-0,05
	2019	2017	0,139*	0,049	0,012	0,03	0,25
		2018	0,163*	0,049	0,002	0,05	0,28
P10 Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	2017	2018	0,008	0,055	0,988	-0,12	0,14
		2019	-0,137*	0,054	0,032	-0,26	-0,01
	2018	2017	-0,008	0,055	0,988	-0,14	0,12
		2019	-0,145*	0,054	0,021	-0,27	-0,02
	2019	2017	0,137*	0,054	0,032	0,01	0,26
		2018	0,145*	0,054	0,021	0,02	0,27
P11 Pracovní doba	2017	2018	0,104	0,054	0,132	-0,02	0,23
		2019	-0,099	0,054	0,154	-0,23	0,03
	2018	2017	-0,104	0,054	0,132	-0,23	0,02
		2019	-0,204*	0,054	0,000	-0,33	-0,08
	2019	2017	0,099	0,054	0,154	-0,03	0,23
		2018	0,204*	0,054	0,000	0,08	0,33
P12 Pracovní prostředí	2017	2018	0,113	0,055	0,098	-0,02	0,24
		2019	-0,036	0,054	0,779	-0,16	0,09
	2018	2017	-0,113	0,055	0,098	-0,24	0,02
		2019	-0,149*	0,054	0,016	-0,28	-0,02
	2019	2017	0,036	0,054	0,779	-0,09	0,16
		2018	0,149*	0,054	0,016	0,02	0,28
P13 Pracovní výkon	2017	2018	0,126*	0,052	0,038	0,01	0,25
		2019	0,045	0,051	0,648	-0,07	0,17
	2018	2017	-0,126*	0,052	0,038	-0,25	-0,01
		2019	-0,081	0,051	0,253	-0,20	0,04
	2019	2017	-0,045	0,051	0,648	-0,17	0,07
		2018	0,081	0,051	0,253	-0,04	0,20
P15 Pravomoci	2017	2018	-0,047	0,058	0,699	-0,18	0,09
		2019	-0,229*	0,057	0,000	-0,36	-0,09
	2018	2017	0,047	0,058	0,699	-0,09	0,18
		2019	-0,182*	0,057	0,004	-0,32	-0,05
	2019	2017	0,229*	0,057	0,000	0,09	0,36
		2018	0,182*	0,057	0,004	0,05	0,32
P19 Seberealizace	2017	2018	-0,072	0,054	0,381	-0,20	0,06
		2019	-0,193*	0,054	0,001	-0,32	-0,07
	2018	2017	0,072	0,054	0,381	-0,06	0,20
		2019	-0,121	0,054	0,064	-0,25	0,01
	2019	2017	0,193*	0,054	0,001	0,07	0,32
		2018	0,121	0,054	0,064	-0,01	0,25
P20 Sociální výhody	2017	2018	0,018	0,064	0,957	-0,13	0,17
		2019	-0,167*	0,063	0,024	-0,32	-0,02
	2018	2017	-0,018	0,064	0,957	-0,17	0,13
		2019	-0,185*	0,063	0,010	-0,33	-0,04
	2019	2017	0,167*	0,063	0,024	0,02	0,32
		2018	0,185*	0,063	0,010	0,04	0,33

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 33 Tukey HSD test odlišností v preferencích motivačních faktorů u žen v letech 2017 – 2019

P23 Psychická zátěž	2017	2018	0,071	0,058	0,437	-0,06	0,21
		2019	-0,140*	0,057	0,039	-0,27	-0,01
	2018	2017	-0,071	0,058	0,437	-0,21	0,06
		2019	-0,211*	0,057	0,001	-0,34	-0,08
	2019	2017	0,140*	0,057	0,039	0,01	0,27
		2018	0,211*	0,057	0,001	0,08	0,34
P24 Víze společnosti	2017	2018	-0,078	0,060	0,395	-0,22	0,06
		2019	-0,166*	0,060	0,015	-0,31	-0,03
	2018	2017	0,078	0,060	0,395	-0,06	0,22
		2019	-0,088	0,060	0,306	-0,23	0,05
	2019	2017	0,166*	0,060	0,015	0,03	0,31
		2018	0,088	0,060	0,306	-0,05	0,23
P25 Vývoj regionu	2017	2018	-0,024	0,067	0,931	-0,18	0,13
		2019	-0,274*	0,066	0,000	-0,43	-0,12
	2018	2017	0,024	0,067	0,931	-0,13	0,18
		2019	-0,250*	0,066	0,000	-0,41	-0,10
	2019	2017	0,274*	0,066	0,000	0,12	0,43
		2018	0,250*	0,066	0,000	0,10	0,41
P26 Možnost vzdělávání a osobní růst	2017	2018	-0,120	0,056	0,086	-0,25	0,01
		2019	-0,169*	0,056	0,007	-0,30	-0,04
	2018	2017	0,120	0,056	0,086	-0,01	0,25
		2019	-0,049	0,056	0,650	-0,18	0,08
	2019	2017	0,169*	0,056	0,007	0,04	0,30
		2018	0,049	0,056	0,650	-0,08	0,18
P28 Volný čas	2017	2018	0,050	0,060	0,682	-0,09	0,19
		2019	0,202*	0,060	0,002	0,06	0,34
	2018	2017	-0,050	0,060	0,682	-0,19	0,09
		2019	0,152*	0,059	0,029	0,01	0,29
	2019	2017	-0,202*	0,060	0,002	-0,34	-0,06
		2018	-0,152*	0,059	0,029	-0,29	-0,01

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

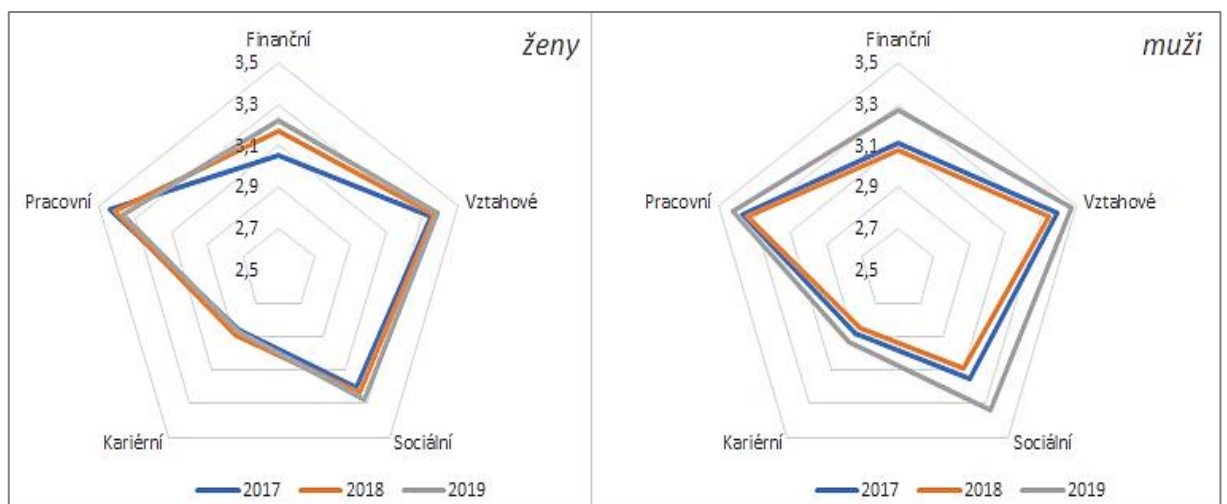
Výsledky testů ANOVA upřesnily výskyt signifikantních odlišností ve vnímání důležitosti motivačních faktorů v rámci vývoje 2017–2019 (tab. 30 pro muže a tab. 31 pro ženy). Následně byly blíže prošetřeny vztahy změn preferencí mezi lety v již identifikovaných motivačních faktorech prostřednictvím Tukeyho HSD testu (tab. 32 pro muže a tab. 33 pro ženy). Můžeme tedy konstatovat s 5% rizikem omylu, že:

- U žen bylo identifikováno signifikantní zvýšení preferencí kariérních faktorů, konkrétně – pravomocí, seberealizace a vzdělávání a osobního růstu. Tato skutečnost je vysvětlitelná snahou žen udržet krok s inovacemi v rámci procesu digitalizace v oboru. Taktéž je zaznamenán signifikantní nárůst vnímání důležitosti pracovních faktorů (fyzická a psychická náročnost, náplň práce, zpětná vazba, pracovní doba, pracovní prostředí) a naopak pokles důležitosti volného času a pracovního výkonu. Tato skutečnost plně odpovídá snaze přizpůsobit se rychlému tempu práce (nedostatek lidských zdrojů vytváří zvýšené nároky na pracovníky) a digitální transformace, kdy pracovnice jsou ochotny poskytnout vyšší pracovní výkon, vzdělávat se a obětovat volný čas s očekáváním zvyšování pravomocí a seberealizace. Je ale pro ně důležité, aby se jednalo o jejich odborné zaměření (tendence k specializaci), zvyšují nároky na flexibilitu pracovní doby a zázemí v rámci pracovního prostředí. Pro jejich růst je pro ně důležité získávat konstruktivní zpětnou vazbu.

- U mužů je vyhodnocen signifikantní pokles vnímání důležitosti finanční motivace, a to v aspektech spravedlivého hodnocení zaměstnance a základní mzdy. Tato skutečnost se propojuje s trendem růstu mezd na trhu práce v oboru dopravy a logistiky a skutečnost, že ženy nemají tuto tendenci, odpovídá nerovnému poměru ohodnocení pracovníků z pohledu genderu.
- U žen i mužů dochází během let 2017 – 2019 k signifikantnímu nárůstu vnímání důležitosti sociálních motivačních faktorů, což může souviset i s trendem ekologických prvků v oboru dopravy a logistiky (třídění a recyklace obalů a palet, elektrifikace vozidel a snižování energetické náročnosti strojů a zařízení, budování ekologicky přívětivých areálů a hal), vize podniku v souvislosti s inovacemi v důsledku Průmyslu 4.0, sociálními výhodami (důsledek zvyšování mezd v oboru – dle hierarchie potřeb) a rozvoje regionu (zvyšování rizika stárnutí obyvatelstva regionů v důsledku ekonomické migrace mladé generace pracovníků do velkých měst za prací, což vytváření logistických center a průmyslných parků částečně pomáhá řešit).

4.4.1.2 Spokojenost s naplněním motivačních faktorů dle genderu v letech 2017-2019

Na druhou stranu je otázkou, jestli se kromě preferencí měnila v čase i spokojenost a v jaké logické souvislosti s vývojem preferencí. Na obr. 28 je pohled na vývoj spokojenosti z hlediska skupin motivačních faktorů u mužů a žen. Dle grafického znázornění došlo ke zvýšení spokojenosti s finančními faktory u mužů i žen, což plně koresponduje s dlouholetým trendem růstu mezd v oboru doprava a logistika a s poklesem důležitosti těchto faktorů u mužů. U mužů je rovněž výrazné zvýšení spokojenosti u sociálních, vztahových a kariérních faktorů. Tab. 34 nám poskytuje přehled výsledků ANOVA testu, kterým byla testována signifikantní změna ve sledovaných skupinách motivačních faktorů v průběhu let 2017–2019. Test potvrzuje signifikantní nárůst (s 5% pravděpodobností omylu) spokojenosti v rámci finančního ohodnocení u mužů i žen. U mužů se zároveň zvýšila spokojenost i v oblasti vztahových, sociálních a kariérních faktorů.



Obrázek 28 Vývoj spokojenost s naplněním u skupin motivačních faktorů dle genderu v letech 2017–2019

Tabulka 34 ANOVA test vyhodnocení vývoje spokojenosti skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019

	kategorie	Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota	
MUŽI	Finanční	Mezi skupinami	135,494	2	67,747	10,300	0,000
		V rámci skupin	13753,419	2091	6,577		
		Celkem	13888,914	2093			
	Vztahové	Mezi skupinami	93,093	2	46,547	4,343	0,013
		V rámci skupin	22409,919	2091	10,717		
		Celkem	22503,012	2093			
	Sociální	Mezi skupinami	379,399	2	189,699	23,498	0,000
		V rámci skupin	16880,897	2091	8,073		
		Celkem	17260,296	2093			
	Kariérní	Mezi skupinami	249,073	2	124,537	4,150	0,016
		V rámci skupin	62749,320	2091	30,009		
		Celkem	62998,394	2093			
	Pracovní	Mezi skupinami	233,814	2	116,907	2,948	0,053
		V rámci skupin	82917,547	2091	39,654		
		Celkem	83151,361	2093			
ŽENY	Finanční	Mezi skupinami	61,331	2	30,665	4,856	0,008
		V rámci skupin	9131,681	1446	6,315		
		Celkem	9193,012	1448			
	Vztahové	Mezi skupinami	6,003	2	3,002	0,284	0,753
		V rámci skupin	15280,941	1446	10,568		
		Celkem	15286,944	1448			
	Sociální	Mezi skupinami	18,922	2	9,461	1,272	0,281
		V rámci skupin	10759,092	1446	7,441		
		Celkem	10778,014	1448			
	Kariérní	Mezi skupinami	23,744	2	11,872	0,461	0,631
		V rámci skupin	37224,253	1446	25,743		
		Celkem	37247,997	1448			
	Pracovní	Mezi skupinami	134,817	2	67,409	2,008	0,135
		V rámci skupin	48553,656	1446	33,578		
		Celkem	48688,473	1448			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Dle výsledků tab. 35 a 36 bylo Tukeyho HSD testem prokázáno, že mezi lety 2017–2019 došlo k významné změně ve zvýšení spokojenosti u žen i mužů v rámci dodatečného finančního ohodnocení a spravedlivého hodnocení (u mužů došlo k dané změně i snížením preferencí). Spokojenost v rámci výše základní mzdy se nemění. Tato skutečnost může být vysvětlena silným trendem růstu mezd v rámci oboru dopravy a logistiky, přičemž spokojenost od roku 2017 signifikantně vzrostla a u mužů to vedlo dokonce k snížení preference skupiny finančních faktorů z časového hlediska. U mužů se dále jednalo o statisticky významné zvýšení spokojenosti (tab. 35 a 36) v oblasti vztahových, sociálních a kariérních faktorů. U vztahových se jednalo o signifikantní zvýšení spokojenosti v rámci atmosféry na pracovišti a přístupu nadřízeného. Z pohledu sociálních faktorů se u mužů jednalo o signifikantní zvýšení spokojenosti se všemi faktory dané skupiny (vizí, ekologickým přístupem, rozvojem regionu a sociálními výhodami) a z pohledu finančních faktorů u žen se jedná o růst spokojenosti v sledovaném období u motivačního faktoru – další finanční ohodnocení a spravedlivé hodnocení nadřízeného. Skupina kariérních faktorů nevykázala celkově signifikantní změny, avšak při bližším šetření bylo identifikované zvýšení spokojenosti z hlediska pracovního uznání, prestiže podniku a pracovního místa, pravomocí, kariérního postupu a možnosti uplatnění vlastních schopností, a naopak o snížení spokojenosti u samostatného rozhodování. Grafické znázornění vývoje preferencí a spokojenosti je prezentováno na obr. 29 a 30.

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 35 Tukey HSD test pro vývoj spokojenosti u mužů v letech 2017–2019

Motivační faktor	(I) Rok	(J) Rok	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
S1 Atmosféra na pracovišti	2017	2018	0,085	0,056	0,279	-0,05	0,22
		2019	-0,110	0,056	0,128	-0,24	0,02
	2018	2017	-0,085	0,056	0,279	-0,22	0,05
		2019	-0,194*	0,055	0,001	-0,32	-0,06
	2019	2017	0,110	0,056	0,128	-0,02	0,24
		2018	0,194*	0,055	0,001	0,06	0,32
S2 Pracovní kolektiv	2017	2018	0,062	0,056	0,504	-0,07	0,19
		2019	-0,010	0,057	0,984	-0,14	0,12
	2018	2017	-0,062	0,056	0,504	-0,19	0,07
		2019	-0,072	0,056	0,397	-0,20	0,06
	2019	2017	0,010	0,057	0,984	-0,12	0,14
		2018	0,072	0,056	0,397	-0,06	0,20
S3 Další finanční ohodnocení	2017	2018	0,080	0,058	0,360	-0,06	0,22
		2019	-0,233*	0,059	0,000	-0,37	-0,09
	2018	2017	-0,080	0,058	0,360	-0,22	0,06
		2019	-0,313*	0,058	0,000	-0,45	-0,18
	2019	2017	0,233*	0,059	0,000	0,09	0,37
		2018	0,313*	0,058	0,000	0,18	0,45
S6 Komunikace na pracovišti	2017	2018	0,013	0,056	0,972	-0,12	0,14
		2019	-0,089	0,057	0,264	-0,22	0,04
	2018	2017	-0,013	0,056	0,972	-0,14	0,12
		2019	-0,101	0,056	0,163	-0,23	0,03
	2019	2017	0,089	0,057	0,264	-0,04	0,22
		2018	0,101	0,056	0,163	-0,03	0,23
S7 Prestiž/jméno firmy	2017	2018	0,081	0,054	0,299	-0,05	0,21
		2019	-0,111	0,055	0,111	-0,24	0,02
	2018	2017	-0,081	0,054	0,299	-0,21	0,05
		2019	-0,191*	0,054	0,001	-0,32	-0,06
	2019	2017	0,111	0,055	0,111	-0,02	0,24
		2018	0,191*	0,054	0,001	0,06	0,32
S8 Možnost uplatnění vlastních schopností	2017	2018	0,170*	0,055	0,006	0,04	0,30
		2019	0,139*	0,056	0,036	0,01	0,27
	2018	2017	-0,170*	0,055	0,006	-0,30	-0,04
		2019	-0,031	0,055	0,838	-0,16	0,10
	2019	2017	-0,139*	0,056	0,036	-0,27	-0,01
		2018	0,031	0,055	0,838	-0,10	0,16
S14 Kariérní postup	2017	2018	-0,016	0,053	0,952	-0,14	0,11
		2019	-0,172*	0,054	0,004	-0,30	-0,05
	2018	2017	0,016	0,053	0,952	-0,11	0,14
		2019	-0,156*	0,053	0,009	-0,28	-0,03
	2019	2017	0,172*	0,054	0,004	0,05	0,30
		2018	0,156*	0,053	0,009	0,03	0,28
S15 Pravomoci	2017	2018	0,006	0,056	0,993	-0,13	0,14
		2019	-0,151*	0,057	0,022	-0,29	-0,02
	2018	2017	-0,006	0,056	0,993	-0,14	0,13
		2019	-0,158*	0,056	0,014	-0,29	-0,03
	2019	2017	0,151*	0,057	0,022	0,02	0,29
		2018	0,158*	0,056	0,014	0,03	0,29
S16 Prestiž - pracovního místa / zařízení	2017	2018	-0,003	0,052	0,998	-0,13	0,12
		2019	-0,182*	0,053	0,002	-0,31	-0,06
	2018	2017	0,003	0,052	0,998	-0,12	0,13
		2019	-0,179*	0,052	0,002	-0,30	-0,06
	2019	2017	0,182*	0,053	0,002	0,06	0,31
		2018	0,179*	0,052	0,002	0,06	0,30
S17 Přístup nadřizového	2017	2018	0,008	0,060	0,991	-0,13	0,15
		2019	-0,129	0,061	0,089	-0,27	0,01
	2018	2017	-0,008	0,060	0,991	-0,15	0,13
		2019	-0,137	0,060	0,058	-0,28	0,00
	2019	2017	0,129	0,061	0,089	-0,01	0,27
		2018	0,137	0,060	0,058	0,00	0,28

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 35 Tukey HSD test pro vývoj spokojenosti u mužů v letech 2017 – 2019

Motivační faktor	(I) Rok	(J) Rok	Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
S18 Samostatné rozhodování	2017	2018	0,043	0,054	0,700	-0,08	0,17
		2019	0,150*	0,055	0,016	0,02	0,28
	2018	2017	-0,043	0,054	0,700	-0,17	0,08
		2019	0,107	0,053	0,112	-0,02	0,23
	2019	2017	-0,150*	0,055	0,016	-0,28	-0,02
		2018	-0,107	0,053	0,112	-0,23	0,02
S19 Seberealizace	2017	2018	0,064	0,053	0,447	-0,06	0,19
		2019	-0,049	0,054	0,640	-0,18	0,08
	2018	2017	-0,064	0,053	0,447	-0,19	0,06
		2019	-0,113	0,053	0,083	-0,24	0,01
	2019	2017	0,049	0,054	0,640	-0,08	0,18
		2018	0,113	0,053	0,083	-0,01	0,24
S20 Sociální výhody	2017	2018	0,071	0,055	0,399	-0,06	0,20
		2019	-0,207*	0,055	0,001	-0,34	-0,08
	2018	2017	-0,071	0,055	0,399	-0,20	0,06
		2019	-0,278*	0,054	0,000	-0,41	-0,15
	2019	2017	0,207*	0,055	0,001	0,08	0,34
		2018	0,278*	0,054	0,000	0,15	0,41
S21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	2017	2018	0,047	0,056	0,676	-0,08	0,18
		2019	-0,143*	0,056	0,031	-0,28	-0,01
	2018	2017	-0,047	0,056	0,676	-0,18	0,08
		2019	-0,190*	0,055	0,002	-0,32	-0,06
	2019	2017	0,143*	0,056	0,031	0,01	0,28
		2018	0,190*	0,055	0,002	0,06	0,32
S24 Vize společnosti	2017	2018	0,027	0,052	0,866	-0,10	0,15
		2019	-0,170*	0,053	0,004	-0,30	-0,05
	2018	2017	-0,027	0,052	0,866	-0,15	0,10
		2019	-0,197*	0,052	0,000	-0,32	-0,07
	2019	2017	0,170*	0,053	0,004	0,05	0,30
		2018	0,197*	0,052	0,000	0,07	0,32
S25 Vývoj regionu	2017	2018	0,044	0,050	0,658	-0,07	0,16
		2019	-0,180*	0,051	0,001	-0,30	-0,06
	2018	2017	-0,044	0,050	0,658	-0,16	0,07
		2019	-0,224*	0,050	0,000	-0,34	-0,11
	2019	2017	0,180*	0,051	0,001	0,06	0,30
		2018	0,224*	0,050	0,000	0,11	0,34
S26 Možnost vzdělávání a osobní růst	2017	2018	0,000	0,054	1,000	-0,13	0,13
		2019	-0,115	0,055	0,093	-0,24	0,01
	2018	2017	0,000	0,054	1,000	-0,13	0,13
		2019	-0,115	0,054	0,083	-0,24	0,01
	2019	2017	0,115	0,055	0,093	-0,01	0,24
		2018	0,115	0,054	0,083	-0,01	0,24
S27 Ekologický přístup	2017	2018	0,112	0,056	0,109	-0,02	0,24
		2019	-0,190*	0,057	0,002	-0,32	-0,06
	2018	2017	-0,112	0,056	0,109	-0,24	0,02
		2019	-0,302*	0,056	0,000	-0,43	-0,17
	2019	2017	0,190*	0,057	0,002	0,06	0,32
		2018	0,302*	0,056	0,000	0,17	0,43
S29 Pracovní uznání	2017	2018	0,036	0,055	0,793	-0,09	0,16
		2019	-0,286*	0,056	0,000	-0,42	-0,16
	2018	2017	-0,036	0,055	0,793	-0,16	0,09
		2019	-0,322*	0,055	0,000	-0,45	-0,19
	2019	2017	0,286*	0,056	0,000	0,16	0,42
		2018	0,322*	0,055	0,000	0,19	0,45
S30 Základní mzda	2017	2018	-0,017	0,056	0,948	-0,15	0,11
		2019	-0,101	0,057	0,181	-0,23	0,03
	2018	2017	0,017	0,056	0,948	-0,11	0,15
		2019	-0,083	0,056	0,295	-0,21	0,05
	2019	2017	0,101	0,057	0,181	-0,03	0,23
		2018	0,083	0,056	0,295	-0,05	0,21

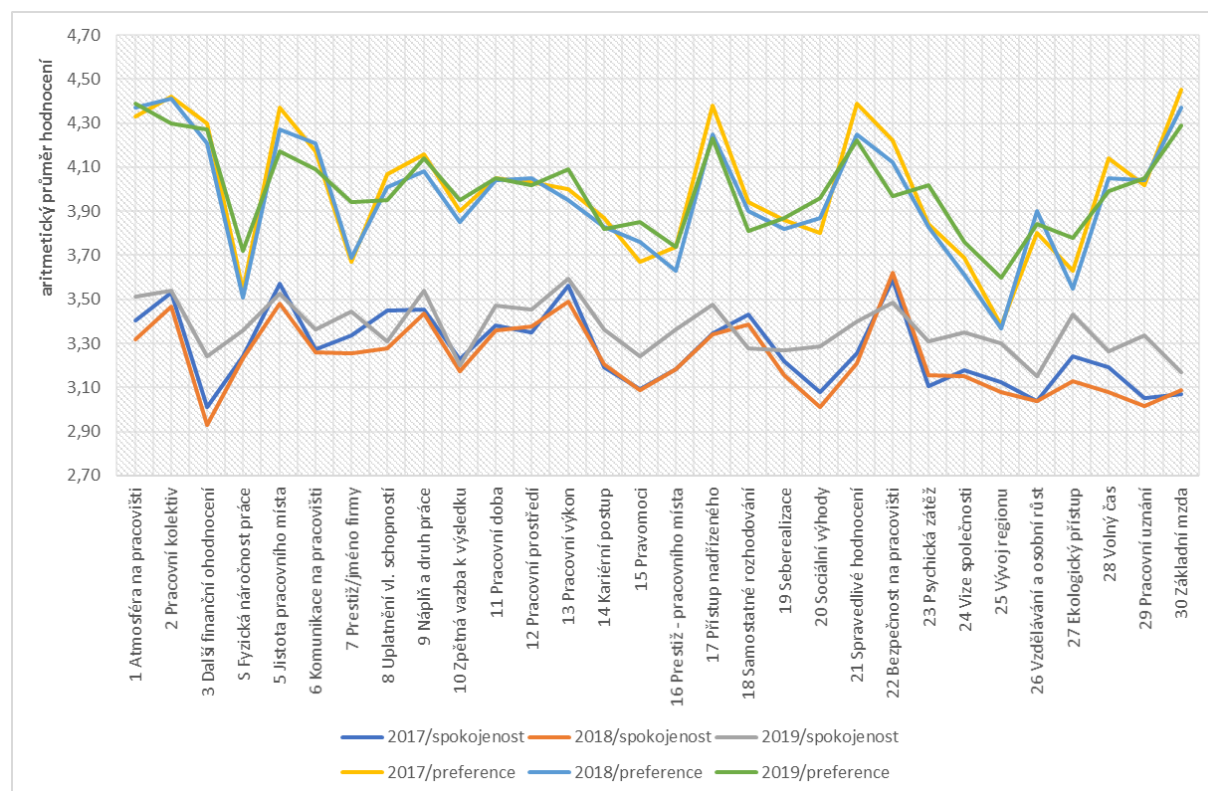
Tabulka 36 Tukey HSD test pro vývoj spokojenosti u žen v letech 2017–2019

Motivační faktor	(I) Rok	(J) Rok	Rozdíl průměrů (I-J)	Standardní chyba	p- hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
S3 Další finanční ohodnocení	2017	2018	-0,044	0,068	0,793	-0,20	0,12
		2019	-0,236*	0,068	0,001	-0,39	-0,08
	2018	2017	0,044	0,068	0,793	-0,12	0,20
		2019	-0,192*	0,067	0,012	-0,35	-0,03
	2019	2017	0,236*	0,068	0,001	0,08	0,39
		2018	0,192*	0,067	0,012	0,03	0,35
S21 Spravedlivé hodnocení zaměstnance	2017	2018	-0,202*	0,069	0,011	-0,36	-0,04
		2019	-0,255*	0,069	0,001	-0,42	-0,09
	2018	2017	0,202*	0,069	0,011	0,04	0,36
		2019	-0,054	0,069	0,716	-0,22	0,11
	2019	2017	0,255*	0,069	0,001	0,09	0,42
		2018	0,054	0,069	0,716	-0,11	0,22
S30 Základní mzda	2017	2018	-0,092	0,069	0,376	-0,25	0,07
		2019	-0,002	0,069	0,999	-0,16	0,16
	2018	2017	0,092	0,069	0,376	-0,07	0,25
		2019	0,090	0,068	0,387	-0,07	0,25
	2019	2017	0,002	0,069	0,999	-0,16	0,16
		2018	-0,090	0,068	0,387	-0,25	0,07

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem



Obrázek 29 Vývoj preferencí a spokojenosti u žen v období 2017–2019



Obrázek 30 Vývoj preferencí a spokojenosti u mužů v období 2017–2019

4.4.2 Vývoj dle pracovní kategorie v letech 2017 až 2019

Výsledky vývoje preferencí a spokojenosti s naplněním motivačních faktorů v letech 2017-2019 (příloha C, obr. 2 a 3) jsou v této kapitole řešeny samostatně pro každou pracovní kategorii: výkonní pracovníci, administrativní pracovníci a vedoucí pracovníci.

4.4.2.1 Výkonní pracovníci

Dle analýzy mezi jednotlivými kategoriemi pracovníků je možné charakterizovat preference výkonných pracovníků jako signifikantně vyšší preference především z hlediska finančních, pracovních a sociálních motivačních faktorů, a naopak signifikantně výrazně nižší preference z hlediska kariérních motivačních faktorů oproti výše postaveným kategoriím. Pokud se podíváme na změny těchto preferencí v letech 2017 až 2019 (obr. 31), vidíme, že v roce 2018 nastal pokles vnímání důležitosti u kariérních a finančních motivačních faktorů, což mohlo souviset se zvyšováním mezd v oblasti dopravy a logistiky. Rok 2019 přinesl rapidní zvýšení preferencí u pracovních a sociálních faktorů. U ostatních skupin faktorů tyto preference vzrostly mírněji.

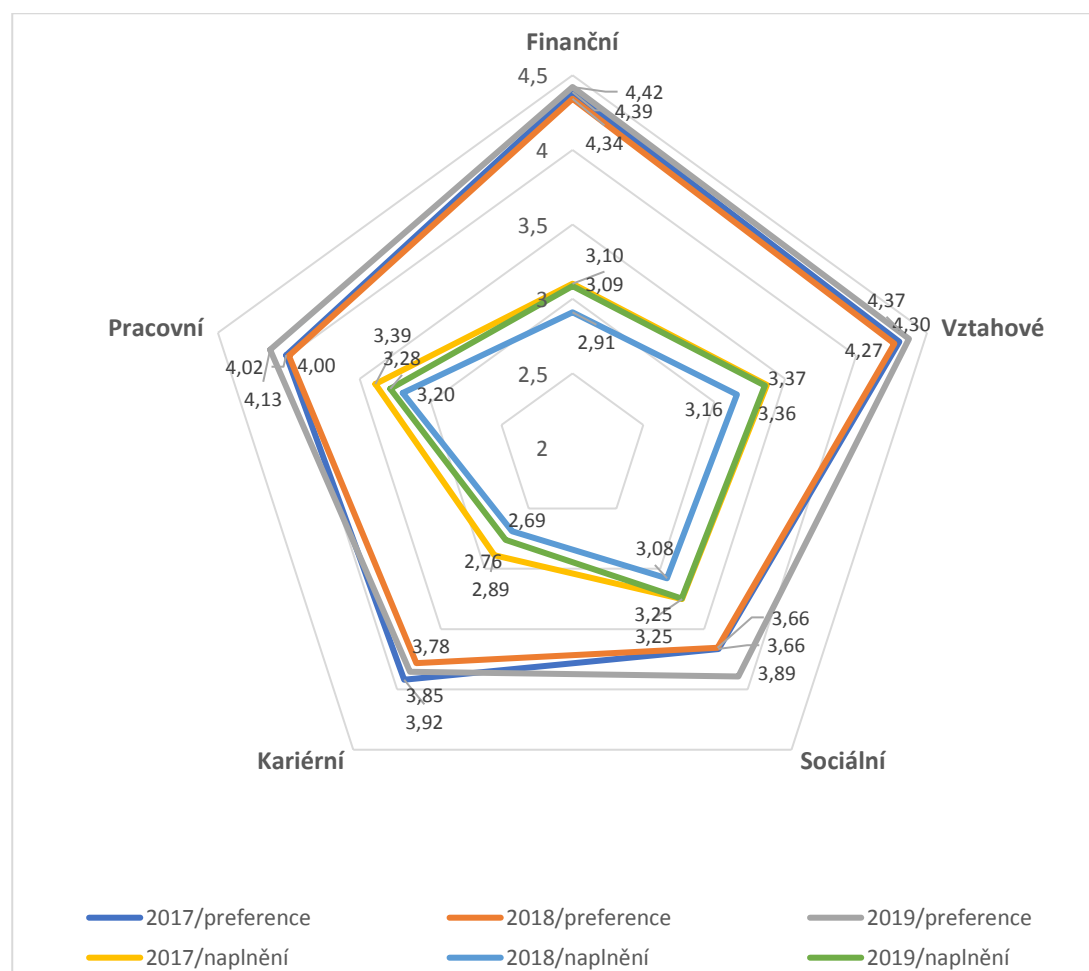
Testem ANOVA v kombinaci s Tukeyho HSD testem je tento vývoj testován z hlediska signifikantní závislosti preferencí vzhledem ke zkoumaným letům (tab. 37 a 38). Dle výsledků je možné konstatovat, že signifikantní odlišnosti u preferencí byly zjištěny u vztahových, pracovních, kariérních a sociálních faktorů (tab. 37). Tukeyho HSD test na úrovni významnosti

5 % (tab. 41) doplňuje výsledky testu ANOVA pro jednotlivé faktory z přílohy a konkretizuje vzájemné vztahy těchto závislostí:

- Vztahové faktory: signifikantní zvýšení preferencí mezi roky 2018 a 2019, a to konkrétně u atmosféry na pracovišti a přístupu nadřízeného.
- Sociální faktory: signifikantní zvýšení preferencí v roce 2019 oproti předcházejícím letům, a to v rámci všech čtyř sociálních motivačních faktorů – sociálních výhod, ekologického přístupu, rozvoje regionu a vize společnosti.
- Kariérní faktory: v roce 2018 se preference signifikantně snížily v porovnání s rokem 2017 (prestiž pracovního místa, samostatné rozhodování, vzdělávání). V roce 2019 ze statistického hlediska nenastala žádná významná změna preferencí.
- Pracovní: signifikantní zvýšení preferencí v roce 2019 oproti předcházejícím letům. Jednalo se o faktory: fyzická a psychická náročnost, náplň a druh práce, zpětná vazba k pracovnímu výsledku, pracovní doba a výkon. U faktoru jistota pracovního místa došlo k snížení preferencí v sledovaném období.

Dle obr. 31 je postřehnutelné snížení spokojenosti s naplněním u pracovních a kariérních motivačních faktorů. Testem ANOVA (tab. 38) a Tukeyho HSD testem (tab. 40 a 42) byly determinovány tyto signifikantní změny na hladině významnosti 5 % (p-hodnota je nižší než 0,05):

- Finanční motivační faktory: v roce 2018 zaznamenané snížení spokojenosti a v roce 2019 zvýšení spokojenosti na úroveň 2017 (signifikantní změny jsou determinovány u dalšího finančního odhodnocení, spravedlivého hodnocení a základní mzdy).
- Vztahové motivační faktory: v roce 2018 zaznamenané snížení spokojenosti a v roce 2019 zvýšení spokojenosti na úroveň 2017 (signifikantní změny jsou determinovány u atmosféry na pracovišti a přístup nadřízeného).
- Sociální motivační faktory: v roce 2018 zaznamenané snížení spokojenosti a v roce 2019 zvýšení spokojenosti na úroveň 2017 (signifikantní změny jsou determinovány u sociálních výhod, vizi podniku, rozvoji regionu a ekologického přístupu podniku).
- Kariérní motivační faktory: meziroční pokles spokojenosti v letech 2017–2019, přičemž signifikantní změny jsou determinovány u faktorů: prestiž / jméno podniku, uplatnění vlastních schopností, pravomoci, prestiž – pracovního místa, samostatné rozhodování, seberealizace a pracovní uznání.
- Pracovní motivační faktory: meziroční pokles spokojenosti v letech 2017–2019 a jedná se o signifikantní změny pro fyzickou náročnost, jistotu pracovního místa, náplň a druh vykonávané práce, pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní výkon, přístup nadřízeného, bezpečnost na pracovišti, psychická zátěž a volný čas.



Obrázek 31 Úroveň preferencí a pocitu naplnění motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle let 2017–2019

Tabulka 37 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času

		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	13,757	2	6,879	1,814	0,163
	Ve skupinách	5073,478	1338	3,792		
	Celkem	5087,235	1340			
Vztahové	Mezi skupinami	43,995	2	21,997	3,936	0,020
	Ve skupinách	7477	1338	5,588		
	Celkem	7520,995	1340			
Sociální	Mezi skupinami	288,009	2	144,005	14,985	0,000
	Ve skupinách	12857,816	1338	9,610		
	Celkem	13145,826	1340			
Kariérní	Mezi skupinami	290,167	2	145,083	4,315	0,014
	Ve skupinách	44984,161	1338	33,620		
	Celkem	45274,328	1340			
Pracovní	Mezi skupinami	513,516	2	256,758	9,532	0,000
	Ve skupinách	36041,703	1338	26,937		
	Celkem	36555,218	1340			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 38 ANOVA test pro vyhodnocení spokojenosti skupin motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času

Skupiny motivačních faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	86,935	2	43,467	7,119	0,0001
	Ve skupinách	8170,069	1338	6,106		
	Celkem	8257,004	1340			
Vztahové	Mezi skupinami	191,957	2	95,979	9,272	0,000
	Ve skupinách	13849,93	1338	10,351		
	Celkem	14041,89	1340			
Sociální	Mezi skupinami	133,989	2	66,994	8,195	0,000
	Ve skupinách	10937,79	1338	8,175		
	Celkem	11071,78	1340			
Kariérní	Mezi skupinami	617,614	2	308,807	11,590	0,000
	Ve skupinách	35650,94	1338	26,645		
	Celkem	36268,55	1340			
Pracovní	Mezi skupinami	697,409	2	348,704	9,385	0,000
	Ve skupinách	49712,45	1338	37,154		
	Celkem	50409,86	1340			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 39 Tukeyho HSD test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních fakt. u výkonných pracovníků dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Vztahové	2017	2018	0,13997	0,17265	0,696	-0,2651	0,5451
		2019	-0,27128	0,16258	0,218	-0,6527	0,1102
	2018	2017	-0,13997	0,17265	0,696	-0,5451	0,2651
		2019	-0,41125*	0,15059	0,018	-0,7646	-0,0579
	2019	2017	0,27128	0,16258	0,218	-0,1102	0,6527
		2018	0,41125*	0,15059	0,018	0,0579	0,7646
Sociální	2017	2018	0,03761	0,22640	0,985	-0,4936	0,5688
		2019	-0,91402*	0,21320	0,000	-1,4143	-0,4138
	2018	2017	-0,03761	0,22640	0,985	-0,5688	0,4936
		2019	-0,95163*	0,19748	0,000	-1,415	-0,4883
	2019	2017	0,91402*	0,21320	0,000	0,4138	1,4143
		2018	0,95163*	0,19748	0,000	0,4883	1,4150
Kariérní	2017	2018	1,23732*	0,42348	0,010	0,2437	2,2309
		2019	0,5988	0,39878	0,290	-0,3369	1,5345
	2018	2017	-1,23732*	0,42348	0,010	-2,2309	-0,2437
		2019	-0,63853	0,36937	0,195	-1,5052	0,2281
	2019	2017	-0,5988	0,39878	0,290	-1,5345	0,3369
		2018	0,63853	0,36937	0,195	-0,2281	1,5052
Pracovní	2017	2018	0,18852	0,37905	0,873	-0,7009	1,0779
		2019	-1,13506*	0,35695	0,004	-1,9726	-0,2975
	2018	2017	-0,18852	0,37905	0,873	-1,0779	0,7009
		2019	-1,32357*	0,33063	0,000	-2,0993	-0,5478
	2019	2017	1,13506*	0,35695	0,004	0,2975	1,9726
		2018	1,32357*	0,33063	0,000	0,5478	2,0993

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 40 Tukeyho HSD test vyhodnocení spokojenosti skupin motivačních fakt. u výkonných pracovníků dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Finanční	2017	2018	0,57437*	0,18047	0,004	0,1509	0,9978
		2019	0,04724	0,16995	0,958	-0,3515	0,4460
	2018	2017	-0,57437*	0,18047	0,004	-0,9978	-0,1509
		2019	-0,52713*	0,15742	0,002	-0,8965	-0,1578
	2019	2017	-0,04724	0,16995	0,958	-0,4460	0,3515
		2018	0,52713*	0,15742	0,002	0,1578	0,8965
Vztahové	2017	2018	0,84479*	0,23498	0,001	0,2935	1,3961
		2019	0,05516	0,22127	0,966	-0,4640	0,5743
	2018	2017	-0,84479*	0,23498	0,001	-1,3961	-0,2935
		2019	-0,78963*	0,20495	0,000	-1,2705	-0,3087
	2019	2017	-0,05516	0,22127	0,966	-0,5743	0,464
		2018	0,78963*	0,20495	0,000	0,3087	1,2705
Sociální	2017	2018	0,68899*	0,20882	0,003	0,1990	1,1789
		2019	0,01810	0,19664	0,995	-0,4433	0,4795
	2018	2017	-0,68899*	0,20882	0,003	-1,1789	-0,199
		2019	-0,67089*	0,18214	0,001	-1,0982	-0,2435
	2019	2017	-0,01810	0,19664	0,995	-0,4795	0,4433
		2018	0,67089*	0,18214	0,001	0,2435	1,0982
Kariéerní	2017	2018	1,80720*	0,37699	0,000	0,9227	2,6917
		2019	1,14463*	0,35501	0,004	0,3117	1,9776
	2018	2017	-1,80720*	0,37699	0,000	-2,6917	-0,9227
		2019	-0,66257	0,32883	0,109	-1,4341	0,109
	2019	2017	-1,14463*	0,35501	0,004	-1,9776	-0,3117
		2018	0,66257	0,32883	0,109	-0,1090	1,4341
Pracovní	2017	2018	1,92820*	0,44518	0,000	0,8837	2,9727
		2019	1,05161*	0,41922	0,033	0,0680	2,0352
	2018	2017	-1,92820*	0,44518	0,000	-2,9727	-0,8837
		2019	-0,87659	0,3883	0,062	-1,7877	0,0345
	2019	2017	-1,05161*	0,41922	0,033	-2,0352	-0,068
		2018	0,87659	0,3883	0,062	-0,0345	1,7877

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 41 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti vybraných motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času

Motivační faktor	Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota	
PS1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	9,11	2	4,555	8,837	0,000
	V rámci skupin	689,629	1338	0,515		
	Celkem	698,738	1340			
PS2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	1,051	2	0,525	0,879	0,415
	V rámci skupin	799,465	1338	0,598		
	Celkem	800,516	1340			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	56,234	2	28,117	28,905	0,000
	V rámci skupin	1301,504	1338	0,973		
	Celkem	1357,738	1340			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	4,146	2	2,073	3,157	0,043
	V rámci skupin	878,473	1338	0,657		
	Celkem	882,619	1340			
PS6 Komunikace na pracovišti	Mezi skupinami	0,176	2	0,088	0,111	0,895
	V rámci skupin	1064,34	1338	0,795		
	Celkem	1064,516	1340			
PS7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	27,05	2	13,525	13,151	0,000
	V rámci skupin	1376,066	1338	1,028		
	Celkem	1403,116	1340			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	1,7	2	0,850	1,037	0,355
	V rámci skupin	1097,201	1338	0,820		
	Celkem	1098,901	1340			

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 41 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motivačních fakt. u výkonných pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	3,984	2	1,992	3,015	0,049
	V rámci skupin	884,12	1338	0,661		
	Celkem	888,104	1340			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	14,2	2	7,100	8,390	0,000
	V rámci skupin	1132,285	1338	0,846		
	Celkem	1146,485	1340			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	26,105	2	13,053	17,004	0,000
	V rámci skupin	1027,063	1338	0,768		
	Celkem	1053,168	1340			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	3,352	2	1,676	2,071	0,126
	V rámci skupin	1082,889	1338	0,809		
	Celkem	1086,242	1340			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	11,457	2	5,728	8,100	0,000
	V rámci skupin	946,236	1338	0,707		
	Celkem	957,693	1340			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	1,041	2	0,521	0,621	0,538
	V rámci skupin	1122,575	1338	0,839		
	Celkem	1123,617	1340			
PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	7,518	2	3,759	3,672	0,026
	V rámci skupin	1369,838	1338	1,024		
	Celkem	1377,356	1340			
PS16 Prestiž - pracovního místa	Mezi skupinami	7,227	2	3,613	3,570	0,028
	V rámci skupin	1354,35	1338	1,012		
	Celkem	1361,576	1340			
PS17 Přístup nadřazeného	Mezi skupinami	6,355	2	3,178	4,345	0,013
	V rámci skupin	978,584	1338	0,731		
	Celkem	984,94	1340			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	12,212	2	6,106	7,002	0,001
	V rámci skupin	1166,751	1338	0,872		
	Celkem	1178,963	1340			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	3,868	2	1,934	2,192	0,112
	V rámci skupin	1180,642	1338	0,882		
	Celkem	1184,51	1340			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	30,768	2	15,384	17,001	0,000
	V rámci skupin	1210,722	1338	0,905		
	Celkem	1241,49	1340			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	3,186	2	1,593	1,741	0,176
	V rámci skupin	1224,265	1338	0,915		
	Celkem	1227,451	1340			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	15,816	2	7,908	8,522	0,000
	V rámci skupin	1241,593	1338	0,928		
	Celkem	1257,409	1340			
PS24 Vize společnosti	Mezi skupinami	12,803	2	6,401	5,981	0,003
	V rámci skupin	1432,029	1338	1,070		
	Celkem	1444,832	1340			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	16,813	2	8,406	7,185	0,001
	V rámci skupin	1565,429	1338	1,170		
	Celkem	1582,242	1340			
PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	6,63	2	3,315	3,595	0,028
	V rámci skupin	1233,854	1338	0,922		
	Celkem	1240,485	1340			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	21,735	2	10,867	9,195	0,000
	V rámci skupin	1581,393	1338	1,182		
	Celkem	1603,128	1340			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	0,044	2	0,022	0,028	0,973
	V rámci skupin	1059,739	1338	0,792		
	Celkem	1059,782	1340			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	2,342	2	1,171	1,553	0,212
	V rámci skupin	1008,622	1338	0,754		
	Celkem	1010,963	1340			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 42 Tukeyho HSD test pro vyhodnocení dŕležitosti motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P1 Atmosféra na pracovišti	2017	2018	-0,005	0,052	0,995	-0,13	0,12
		2019	-0,169*	0,049	0,002	-0,29	-0,05
	2018	2017	0,005	0,052	0,995	-0,12	0,13
		2019	-0,164*	0,046	0,001	-0,27	-0,06
	2019	2017	0,169*	0,049	0,002	0,05	0,29
		2018	0,164*	0,046	0,001	0,06	0,27
P4 Fyzická náročnost práce	2017	2018	-0,140	0,072	0,128	-0,31	0,03
		2019	-0,478*	0,068	0,000	-0,64	-0,32
	2018	2017	0,140	0,072	0,128	-0,03	0,31
		2019	-0,339*	0,063	0,000	-0,49	-0,19
	2019	2017	0,478*	0,068	0,000	0,32	0,64
		2018	0,339*	0,063	0,000	0,19	0,49
P5 Jistota pracovního místa	2017	2018	0,104	0,059	0,186	-0,04	0,24
		2019	0,139*	0,056	0,034	0,01	0,27
	2018	2017	-0,104	0,059	0,186	-0,24	0,04
		2019	0,035	0,052	0,776	-0,09	0,16
	2019	2017	-0,139*	0,056	0,034	-0,27	-0,01
		2018	-0,035	0,052	0,776	-0,16	0,09
P7 Prestiž/jmén o firmy	2017	2018	0,203*	0,074	0,017	0,03	0,38
		2019	-0,128	0,070	0,158	-0,29	0,04
	2018	2017	-0,203*	0,074	0,017	-0,38	-0,03
		2019	-0,331*	0,065	0,000	-0,48	-0,18
	2019	2017	0,128	0,070	0,158	-0,04	0,29
		2018	0,331*	0,065	0,000	0,18	0,48
P9 Náplň a druh vykonávané práce	2017	2018	0,087	0,059	0,304	-0,05	0,23
		2019	-0,039	0,056	0,767	-0,17	0,09
	2018	2017	-0,087	0,059	0,304	-0,23	0,05
		2019	-0,126*	0,052	0,039	-0,25	0,00
	2019	2017	0,039	0,056	0,767	-0,09	0,17
		2018	0,126*	0,052	0,039	0,00	0,25
P10 Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	2017	2018	0,151	0,067	0,064	-0,01	0,31
		2019	-0,089	0,063	0,341	-0,24	0,06
	2018	2017	-0,151	0,067	0,064	-0,31	0,01
		2019	-0,240*	0,059	0,000	-0,38	-0,10
	2019	2017	0,089	0,063	0,341	-0,06	0,24
		2018	0,240*	0,059	0,000	0,10	0,38
P11 Pracovní doba	2017	2018	-0,070	0,064	0,519	-0,22	0,08
		2019	-0,316*	0,060	0,000	-0,46	-0,17
	2018	2017	0,070	0,064	0,519	-0,08	0,22
		2019	-0,246*	0,056	0,000	-0,38	-0,12
	2019	2017	0,316*	0,060	0,000	0,17	0,46
		2018	0,246*	0,056	0,000	0,12	0,38
P13 Pracovní výkon	2017	2018	0,100	0,061	0,236	-0,04	0,24
		2019	-0,115	0,058	0,117	-0,25	0,02
	2018	2017	-0,100	0,061	0,236	-0,24	0,04
		2019	-0,214*	0,054	0,000	-0,34	-0,09
	2019	2017	0,115	0,058	0,117	-0,02	0,25
		2018	0,214*	0,054	0,000	0,09	0,34
P15 Pravomoci	2017	2018	0,161	0,074	0,074	-0,01	0,33
		2019	0,001	0,070	1,000	-0,16	0,16
	2018	2017	-0,161	0,074	0,074	-0,33	0,01
		2019	-0,160*	0,064	0,035	-0,31	-0,01
	2019	2017	-0,001	0,070	1,000	-0,16	0,16
		2018	0,160*	0,064	0,035	0,01	0,31

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 42 Tukeyho HSD test důležitosti motiv. faktorů u výkonných pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P16 Prestiž - pracovního místa / zařízení	2017	2018	0,191*	0,073	0,026	0,02	0,36
		2019	0,142	0,069	0,101	-0,02	0,30
	2018	2017	-0,191*	0,073	0,026	-0,36	-0,02
		2019	-0,049	0,064	0,722	-0,20	0,10
	2019	2017	-0,142	0,069	0,101	-0,30	0,02
		2018	0,049	0,064	0,722	-0,10	0,20
P17 Přístup nadřízeného	2017	2018	0,118	0,062	0,142	-0,03	0,26
		2019	-0,040	0,059	0,772	-0,18	0,10
	2018	2017	-0,118	0,062	0,142	-0,26	0,03
		2019	-0,158*	0,054	0,010	-0,29	-0,03
	2019	2017	0,040	0,059	0,772	-0,10	0,18
		2018	0,158*	0,054	0,010	0,03	0,29
P18 Samostatné rozhodování	2017	2018	0,192*	0,068	0,014	0,03	0,35
		2019	0,235*	0,064	0,001	0,08	0,39
	2018	2017	-0,192*	0,068	0,014	-0,35	-0,03
		2019	0,043	0,059	0,753	-0,10	0,18
	2019	2017	-0,235*	0,064	0,001	-0,39	-0,08
		2018	-0,043	0,059	0,753	-0,18	0,10
P20 Sociální výhody	2017	2018	-0,099	0,069	0,329	-0,26	0,06
		2019	-0,352*	0,065	0,000	-0,51	-0,20
	2018	2017	0,099	0,069	0,329	-0,06	0,26
		2019	-0,253*	0,061	0,000	-0,40	-0,11
	2019	2017	0,352*	0,065	0,000	0,20	0,51
		2018	0,253*	0,061	0,000	0,11	0,40
P23 Psychická zátěž	2017	2018	-0,044	0,070	0,803	-0,21	0,12
		2019	-0,242*	0,066	0,001	-0,4	-0,09
	2018	2017	0,044	0,070	0,803	-0,12	0,21
		2019	-0,197*	0,061	0,004	-0,34	-0,05
	2019	2017	0,242*	0,066	0,001	0,09	0,40
		2018	0,197*	0,061	0,004	0,05	0,34
P24 Víze společnosti	2017	2018	0,159	0,076	0,090	-0,02	0,34
		2019	-0,067	0,071	0,613	-0,23	0,10
	2018	2017	-0,159	0,076	0,090	-0,34	0,02
		2019	-0,226*	0,066	0,002	-0,38	-0,07
	2019	2017	0,067	0,071	0,613	-0,10	0,23
		2018	0,226*	0,066	0,002	0,07	0,38
P25 Vývoj regionu	2017	2018	-0,028	0,079	0,931	-0,21	0,16
		2019	-0,241*	0,074	0,004	-0,42	-0,07
	2018	2017	0,028	0,079	0,931	-0,16	0,21
		2019	-0,213*	0,069	0,006	-0,37	-0,05
	2019	2017	0,241*	0,074	0,004	0,07	0,42
		2018	0,213*	0,069	0,006	0,05	0,37
P26 Možnost vzdělávání a osobní růst	2017	2018	0,180*	0,070	0,028	0,02	0,34
		2019	0,142	0,066	0,08	-0,01	0,30
	2018	2017	-0,180*	0,070	0,028	-0,34	-0,02
		2019	-0,038	0,061	0,811	-0,18	0,11
	2019	2017	-0,142	0,066	0,080	-0,30	0,01
		2018	0,038	0,061	0,811	-0,11	0,18
P27 Ekologický přístup	2017	2018	0,006	0,079	0,997	-0,18	0,19
		2019	-0,254*	0,075	0,002	-0,43	-0,08
	2018	2017	-0,006	0,079	0,997	-0,19	0,18
		2019	-0,260*	0,069	0,001	-0,42	-0,10
	2019	2017	0,254*	0,075	0,002	0,08	0,43
		2018	0,260*	0,069	0,001	0,10	0,42

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 43 ANOVA test pro vyhodnocení spokojenosti s naplněním motiv. faktorů u výkonných pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	25,786	2	12,893	12,592	0,000
	V rámci skupin	1370,039	1338	1,024		
	Celkem	1395,826	1340			
2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	6,584	2	3,292	3,034	0,048
	V rámci skupin	1451,771	1338	1,085		
	Celkem	1458,355	1340			
3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	21,514	2	10,757	9,817	0,000
	V rámci skupin	1466,179	1338	1,096		
	Celkem	1487,693	1340			
4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	6,932	2	3,466	3,500	0,030
	V rámci skupin	1324,907	1338	0,990		
	Celkem	1331,839	1340			
5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	11,51	2	5,755	5,532	0,004
	V rámci skupin	1391,928	1338	1,040		
	Celkem	1403,438	1340			
6 Komunikace na pracovišti	Mezi skupinami	5,279	2	2,639	2,598	0,075
	V rámci skupin	1359,419	1338	1,016		
	Celkem	1364,698	1340			
7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	15,207	2	7,604	7,688	0,000
	V rámci skupin	1323,22	1338	0,989		
	Celkem	1338,427	1340			
8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	20,586	2	10,293	9,866	0,000
	V rámci skupin	1395,924	1338	1,043		
	Celkem	1416,51	1340			
9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	7,718	2	3,859	4,154	0,016
	V rámci skupin	1242,937	1338	0,929		
	Celkem	1250,655	1340			
10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	5,925	2	2,963	2,904	0,055
	V rámci skupin	1364,846	1338	1,020		
	Celkem	1370,771	1340			
11 Pracovní doba	Mezi skupinami	26,416	2	13,208	10,746	0,000
	V rámci skupin	1644,569	1338	1,229		
	Celkem	1670,986	1340			
12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	14,92	2	7,460	7,825	0,000
	V rámci skupin	1275,556	1338	0,953		
	Celkem	1290,476	1340			
13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	9,831	2	4,916	5,904	0,003
	V rámci skupin	1113,942	1338	0,833		
	Celkem	1123,773	1340			
14 Kariérní postup	Mezi skupinami	4,538	2	2,269	2,390	0,092
	V rámci skupin	1270,348	1338	0,949		
	Celkem	1274,886	1340			
15 Pravomoci	Mezi skupinami	14,324	2	7,162	6,698	0,001
	V rámci skupin	1430,737	1338	1,069		
	Celkem	1445,06	1340			
16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	7,983	2	3,991	4,569	0,011
	V rámci skupin	1168,989	1338	0,874		
	Celkem	1176,972	1340			
17 Přístup nadřízeného	Mezi skupinami	20,792	2	10,396	8,339	0,000
	V rámci skupin	1667,96	1338	1,247		
	Celkem	1688,752	1340			
18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	26,738	2	13,369	13,215	0,000
	V rámci skupin	1353,599	1338	1,012		
	Celkem	1380,337	1340			
19 Seberealizace	Mezi skupinami	8,6	2	4,300	4,516	0,011
	V rámci skupin	1274,006	1338	0,952		
	Celkem	1282,606	1340			
20 Sociální výhody	Mezi skupinami	10,638	2	5,319	5,423	0,005
	V rámci skupin	1312,365	1338	0,981		
	Celkem	1323,004	1340			

Pokračování tabulky 43 ANOVA test pro vyhodnocení spokojenosti s motiv. faktory u výkonných pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	7,404	2	3,702	3,504	0,030
	V rámci skupin	1413,703	1338	1,057		
	Celkem	1421,107	1340			
22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	38,243	2	19,121	17,879	0,000
	V rámci skupin	1430,98	1338	1,069		
	Celkem	1469,223	1340			
23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	7,581	2	3,791	3,871	0,021
	V rámci skupin	1310,201	1338	0,979		
	Celkem	1317,782	1340			
24 Vize společnosti	Mezi skupinami	5,986	2	2,993	3,163	0,043
	V rámci skupin	1265,904	1338	0,946		
	Celkem	1271,89	1340			
25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	6,218	2	3,109	3,564	0,029
	V rámci skupin	1167,318	1338	0,872		
	Celkem	1173,536	1340			
26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	3,624	2	1,812	1,925	0,146
	V rámci skupin	1259,286	1338	0,941		
	Celkem	1262,91	1340			
27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	16,657	2	8,329	7,792	0,000
	V rámci skupin	1430,148	1338	1,069		
	Celkem	1446,805	1340			
28 Volný čas	Mezi skupinami	20,134	2	10,067	9,074	0,000
	V rámci skupin	1484,44	1338	1,109		
	Celkem	1504,574	1340			
29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	17,37	2	8,685	8,694	0,000
	V rámci skupin	1336,614	1338	0,999		
	Celkem	1353,984	1340			
30 Základní mzda	Mezi skupinami	7,572	2	3,786	3,500	0,030
	V rámci skupin	1447,566	1338	1,082		
	Celkem	1455,138	1340			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

4.4.2.2 Administrativní pracovníci

Administrativní pracovníci v oblasti dopravy a logistiky mají stabilnější postavení i přiměřenější pracovní podmínky oproti výkonným pracovníkům. Jedná se často o dispečery, pracovníky plánování, nákupu a ostatní administrativy. Dle výsledků výzkumu mají tito pracovníci (výsledky z roku 2019) signifikantně vyšší preference u faktorů další finanční ohodnocení, fyzické náročnosti práce a atmosféry na pracovišti oproti vedoucím pracovníkům. Naopak, v porovnání s výkonnými pracovníky mají vyšší preference u kariérních faktorů (v samostatném rozhodování, uplatnění vlastních schopností, vzdělávání a osobním růstu a seberealizaci) a nižší preference u sociálních faktorů v porovnání s výkonnými pracovníky (soc. výhody a vývoj regionu).

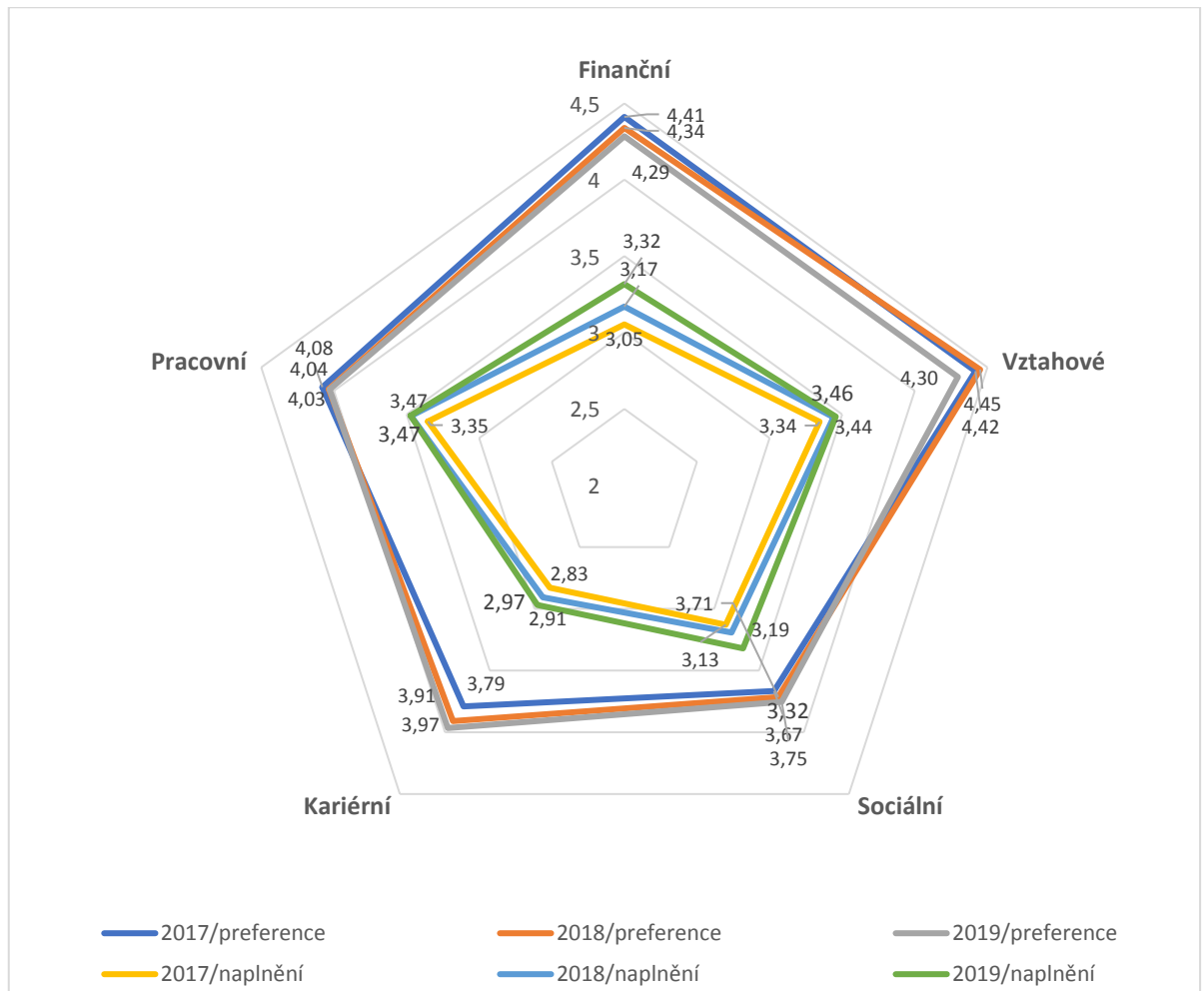
Na obr. 32 je prezentován vývoj preferencí kategorie administrativních pracovníků v letech 2017–2019. Na rozdíl od trendu vývoje preferencí u výkonných pracovníků, kde se výrazně zvýšily preference u pracovních a sociálních faktorů, u administrativních pracovníků se tyto dvě skupiny faktorů měnily nejméně. Výrazný nárůst preferencí zaznamenaly kariérní faktory a naopak pokles – finanční a vztahové faktory, což může souviset s jejich vyšším naplněním. Test ANOVA v kombinaci s Tukeyho HSD testem (na hladině významnosti 5 %) v tab. 44 a 46 prezentují výsledky šetření, jestli se jedná o statisticky významné změny v závislosti na čase.

Test ANOVA potvrdil (tab. 48) významné závislosti změny preferencí vzhledem k příslušnosti kletům u finančních, vztahových a kariérních faktorů. Tukeyho HSD test (49) tyto závislosti konkretizuje:

- Finanční faktory: statisticky významný pokles důležitosti finančních faktorů mezi lety 2017 a 2019. Konkrétně se jedná o spravedlivé hodnocení a základní mzda.
- Vztahové faktory: statisticky významný pokles vnímání důležitosti vztahových faktorů v roce 2019 oproti letům 2017 a 2018 (dobrý pracovní kolektiv, komunikace na pracovišti a přístup nadřízeného).
- Kariérní faktory: trend zvyšování vnímání důležitosti kariérních faktorů u administrativních pracovníků byl potvrzen i statistickými testy a je tedy možné konstatovat, že preference se signifikantně zvýšily v letech 2018 a 2019 (v porovnání s rokem 2017). Jedná se o faktory: prestiž podniku, seberealizace, pravomoci, samostatné rozhodování, vzdělávání a osobního růstu.
- Pracovní faktory: tato skupina faktorů se signifikantně nemění, ale při analýze jednotlivých faktorů byla zaznamenána signifikantní změna v důležitosti – zvýšení u fyzické a psychické náročnosti, náplni a druhu práce a pokles u bezpečnosti na pracovišti a volném čase.

Z obr. 32 je viditelné zvýšení spokojenosti s naplněním u finančních, sociálních, pracovních a kariérních motivačních faktorů. Testem ANOVA (tab. 45 a 50) a Tukeyho HSD testem (tab. 47) byly determinovány tyto signifikantní změny na hladině významnosti 5 % (p-hodnota je nižší než 0,05):

- Finanční motivační faktory: potvrdil se signifikantní růst spokojenosti s naplněním této skupiny motivačních faktorů, přičemž se zaznamenaly signifikantní změny u všech faktorů dané skupiny (další finanční ohodnocení, spravedlivé hodnocení a základní mzda).
- Vztahové motivační faktory: dle tabulky 45 nejsou meziročně determinovány žádné signifikantní změny spokojenosti s naplněním vztahových motivačních faktorů v závislosti na čase (2017–2019).
- Sociální motivační faktory: u této skupiny motivačních faktorů se prokázal signifikantní růst spokojenosti s naplněním a změny byly determinovány u faktorů - sociální výhody, vize podniku, rozvoj regionu a ekologický přístup podniku.
- Kariérní motivační faktory: i tato skupina vykazuje signifikantní růst spokojenosti s naplněním motivačních faktorů, přičemž se zaznamenaly signifikantní změny u všech faktorů dané skupiny (prestiž jména podniku a pracovního místa, kariérní postup, pracovní uznání, seberealizace a pravomoci).
- Pracovní motivační faktory: je determinován růst zvyšování spokojenosti s naplněním u pracovních motivačních faktorů, přičemž signifikantní změny jsou vyhodnoceny u faktorů: fyzická a psychická náročnost, náplň a druh práce, pracovní doba, prostředí a výkon, bezpečnost na pracovišti. U motivačního faktoru jistota pracovního místa nebyly testem ANOVA identifikovány žádné odlišnosti během zkoumaných let.



Obrázek 32 Úroveň preferencí a pocitu naplnění motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle let 2017–2019

Tabulka 44 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času

Skupina motiv. faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	34,289	2	17,144	5,610	0,004
	Ve skupinách	4458,656	1459	3,056		
	Celkem	4492,945	1461			
Vztahové	Mezi skupinami	92,463	2	46,231	9,395	0,000
	Ve skupinách	7179,513	1459	4,921		
	Celkem	7271,976	1461			
Sociální	Mezi skupinami	28,068	2	14,034	1,770	0,171
	Ve skupinách	11566,539	1459	7,928		
	Celkem	11594,607	1461			
Kariérní	Mezi skupinami	625,571	2	312,786	11,239	0,000
	Ve skupinách	40604,125	1459	27,830		
	Celkem	41229,696	1461			
Pracovní	Mezi skupinami	73,538	2	36,769	1,594	0,203
	Ve skupinách	33657,937	1459	23,069		
	Celkem	33731,475	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 45 ANOVA test pro spokojenost s naplněním skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času

Skupina motiv. faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	145,484	2	72,742	11,351	0,000
	Ve skupinách	9349,992	1459	6,408		
	Celkem	9495,475	1461			
Vztahové	Mezi skupinami	58,63	2	29,315	2,751	0,064
	Ve skupinách	15544,96	1459	10,655		
	Celkem	15603,59	1461			
Sociální	Mezi skupinami	137,91	2	68,955	9,726	0,000
	Ve skupinách	10344,5	1459	7,090		
	Celkem	10482,41	1461			
Kariérní	Mezi skupinami	362,179	2	181,089	6,629	0,001
	Ve skupinách	39857,84	1459	27,319		
	Celkem	40220,02	1461			
Pracovní	Mezi skupinami	475,843	2	237,921	6,849	0,001
	Ve skupinách	50680,44	1459	34,736		
	Celkem	51156,28	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 46 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hr.	Horní hr.
Finanční	2017	2018	0,21577	0,10771	0,112	-0,0369	0,4685
		2019	0,37968*	0,11485	0,003	0,1102	0,6491
	2018	2017	-0,21577	0,10771	0,112	-0,4685	0,0369
		2019	0,16391	0,11571	0,333	-0,1076	0,4354
	2019	2017	-0,37968*	0,11485	0,003	-0,6491	-0,1102
		2018	-0,16391	0,11571	0,333	-0,4354	0,1076
Vztahové	2017	2018	-0,12945	0,13668	0,610	-0,4501	0,1912
		2019	0,48350*	0,14574	0,003	0,1416	0,8254
	2018	2017	0,12945	0,13668	0,610	-0,1912	0,4501
		2019	0,61295*	0,14684	0,000	0,2685	0,9574
	2019	2017	-0,48350*	0,14574	0,003	-0,8254	-0,1416
		2018	-0,61295*	0,14684	0,000	-0,9574	-0,2685
Kariérní	2017	2018	-1,06966*	0,32504	0,003	-1,8322	-0,3071
		2019	-1,57550*	0,34660	0,000	-2,3887	-0,7623
	2018	2017	1,06966*	0,32504	0,003	0,3071	1,8322
		2019	-0,50585	0,34919	0,316	-1,3251	0,3134
	2019	2017	1,57550*	0,34660	0,000	0,7623	2,3887
		2018	0,50585	0,34919	0,316	-0,3134	1,3251

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 47 Tukeyho HSD test spokojenosti s naplněním skupin motiv. fakt. u administrativních pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hr.	Horní hr.
Finanční	2017	2018	-0,35107	0,15597	0,063	-0,717	0,0149
		2019	-0,79240*	0,16632	0,000	-1,1826	-0,4022
	2018	2017	0,35107	0,15597	0,063	-0,0149	0,7170
		2019	-0,44133*	0,16757	0,023	-0,8345	-0,0482
	2019	2017	0,79240*	0,16632	0,000	0,4022	1,1826
		2018	0,44133*	0,16757	0,023	0,0482	0,8345
Sociální	2017	2018	-0,25161	0,16406	0,275	-0,6365	0,1333
		2019	-0,76566*	0,17494	0,000	-1,1761	-0,3552
	2018	2017	0,25161	0,16406	0,275	-0,1333	0,6365
		2019	-0,51404*	0,17625	0,010	-0,9276	-0,1005
	2019	2017	0,76566*	0,17494	0,000	0,3552	1,1761
		2018	0,51404*	0,17625	0,010	0,1005	0,9276

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 47 Tukeyho HSD test spokojenosti skupin motiv. fakt. u administrativních prac. dle času

Kariérní	2017	2018	-0,69041	0,32203	0,082	-1,4459	0,0651
		2019	-1,23621*	0,34340	0,001	-2,0419	-0,4306
2018	2017	2018	0,69041	0,32203	0,082	-0,0651	1,4459
		2019	-0,5458	0,34597	0,256	-1,3575	0,2659
2019	2017	2018	1,23621*	0,34340	0,001	0,4306	2,0419
		2019	0,5458	0,34597	0,256	-0,2659	1,3575
Pracovní	2017	2018	-1,16867*	0,36313	0,004	-2,0206	-0,3167
		2019	-1,20252*	0,38723	0,005	-2,1110	-0,2940
	2018	2017	1,16867*	0,36313	0,004	0,3167	2,0206
		2019	-0,03385	0,39012	0,996	-0,9491	0,8814
	2019	2017	1,20252*	0,38723	0,005	0,2940	2,1110
		2018	0,03385	0,39012	0,996	-0,8814	0,9491

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 48 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motivačních faktorů u administrativních pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	1,527	2	0,763	1,524	0,218
	V rámci skupin	730,986	1459	0,501		
	Celkem	732,512	1461			
PS2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	16,042	2	8,021	13,975	0,000
	V rámci skupin	837,389	1459	0,574		
	Celkem	853,431	1461			
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	0,785	2	0,393	0,672	0,511
	V rámci skupin	852,558	1459	0,584		
	Celkem	853,343	1461			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	7,687	2	3,844	4,290	0,014
	V rámci skupin	1307,268	1459	0,896		
	Celkem	1314,955	1461			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	2,91	2	1,455	2,191	0,112
	V rámci skupin	968,863	1459	0,664		
	Celkem	971,773	1461			
PS6 Komunikace na pracovišti	Mezi skupinami	12,094	2	6,047	7,943	0,000
	V rámci skupin	1110,645	1459	0,761		
	Celkem	1122,739	1461			
PS7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	20,196	2	10,098	9,957	0,000
	V rámci skupin	1479,63	1459	1,014		
	Celkem	1499,826	1461			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	2,111	2	1,056	1,402	0,247
	V rámci skupin	1098,773	1459	0,753		
	Celkem	1100,884	1461			
PS9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	4,279	2	2,139	3,537	0,029
	V rámci skupin	882,513	1459	0,605		
	Celkem	886,791	1461			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	0,61	2	0,305	0,389	0,678
	V rámci skupin	1145,83	1459	0,785		
	Celkem	1146,44	1461			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	1,526	2	0,763	0,969	0,380
	V rámci skupin	1149,022	1459	0,788		
	Celkem	1150,548	1461			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	1,292	2	0,646	0,878	0,416
	V rámci skupin	1073,633	1459	0,736		
	Celkem	1074,925	1461			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	0,061	2	0,030	0,050	0,951
	V rámci skupin	887,939	1459	0,609		
	Celkem	888	1461			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	0,962	2	0,481	0,614	0,542
	V rámci skupin	1143,411	1459	0,784		
	Celkem	1144,373	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 48 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motiv. faktorů u administrativních prac. dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	23,26	2	11,63	13,873	0,000
	V rámci skupin	1223,119	1459	0,838		
	Celkem	1246,378	1461			
PS16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	0,137	2	0,069	0,076	0,927
	V rámci skupin	1316,195	1459	0,902		
	Celkem	1316,332	1461			
PS17 Přístup nadřazeného	Mezi skupinami	4,169	2	2,085	3,365	0,035
	V rámci skupin	903,921	1459	0,620		
	Celkem	908,09	1461			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	4,757	2	2,379	3,006	0,050
	V rámci skupin	1154,591	1459	0,791		
	Celkem	1159,349	1461			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	18,481	2	9,241	12,286	0,000
	V rámci skupin	1097,374	1459	0,752		
	Celkem	1115,855	1461			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	0,629	2	0,315	0,335	0,715
	V rámci skupin	1369,453	1459	0,939		
	Celkem	1370,082	1461			
PS21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	9,923	2	4,962	7,709	0,000
	V rámci skupin	939,071	1459	0,644		
	Celkem	948,994	1461			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	19,865	2	9,932	12,615	0,000
	V rámci skupin	1148,737	1459	0,787		
	Celkem	1168,602	1461			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	5,769	2	2,885	3,839	0,022
	V rámci skupin	1096,187	1459	0,751		
	Celkem	1101,956	1461			
PS24 Vize společnosti	Mezi skupinami	3,898	2	1,949	2,116	0,121
	V rámci skupin	1343,974	1459	0,921		
	Celkem	1347,871	1461			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	6,941	2	3,470	3,188	0,042
	V rámci skupin	1588,29	1459	1,089		
	Celkem	1595,231	1461			
PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	38,341	2	19,17	23,693	0,000
	V rámci skupin	1180,497	1459	0,809		
	Celkem	1218,837	1461			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	0,037	2	0,018	0,019	0,982
	V rámci skupin	1438,894	1459	0,986		
	Celkem	1438,93	1461			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	33,778	2	16,889	19,892	0,000
	V rámci skupin	1238,735	1459	0,849		
	Celkem	1272,512	1461			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	1,956	2	0,978	1,345	0,261
	V rámci skupin	1061,029	1459	0,727		
	Celkem	1062,986	1461			
PS30 Základní mzda	Mezi skupinami	7,979	2	3,989	5,747	0,003
	V rámci skupin	1012,834	1459	0,694		
	Celkem	1020,813	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 49 Tukeyho HSD test důležitosti vybraných motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
P2 Pracovní kolektiv	2017	2018	0,009	0,047	0,982	-0,10	0,12
		2019	0,238*	0,050	0,000	0,12	0,35
	2018	2017	-0,009	0,047	0,982	-0,12	0,10
		2019	0,229*	0,050	0,000	0,11	0,35
	2019	2017	-0,238*	0,050	0,000	-0,35	-0,12
		2018	-0,229*	0,050	0,000	-0,35	-0,11

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 49 Tukeyho HSD test důležitosti motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
4 Fyzická náročnost	2017	2018	0,025	0,058	0,901	-0,11	0,16
		2019	-0,147*	0,062	0,047	-0,29	0,00
	2018	2017	-0,025	0,058	0,901	-0,16	0,11
		2019	-0,173*	0,063	0,016	-0,32	-0,03
	2019	2017	0,147*	0,062	0,047	0,00	0,29
		2018	0,173*	0,063	0,016	0,03	0,32
P6 Komunikace na pracovišti	2017	2018	-0,087	0,054	0,239	-0,21	0,04
		2019	0,143*	0,057	0,035	0,01	0,28
	2018	2017	0,087	0,054	0,239	-0,04	0,21
		2019	0,230*	0,058	0,000	0,09	0,37
	2019	2017	-0,143*	0,057	0,035	-0,28	-0,01
		2018	-0,230*	0,058	0,000	-0,37	-0,09
P7 Prestiž/jmén o firmy	2017	2018	-0,111	0,062	0,174	-0,26	0,03
		2019	-0,295*	0,066	0,000	-0,45	-0,14
	2018	2017	0,111	0,062	0,174	-0,03	0,26
		2019	-0,184*	0,067	0,016	-0,34	-0,03
	2019	2017	0,295*	0,066	0,000	0,14	0,45
		2018	0,184*	0,067	0,016	0,03	0,34
P9 Náplň a druh práce	2017	2018	-0,193*	0,056	0,002	-0,33	-0,06
		2019	-0,309*	0,060	0,000	-0,45	-0,17
	2018	2017	0,193*	0,056	0,002	0,06	0,33
		2019	-0,116	0,061	0,135	-0,26	0,03
	2019	2017	0,309*	0,060	0,000	0,17	0,45
		2018	0,116	0,061	0,135	-0,03	0,26
P15 Pravomoci	2017	2018	0,024	0,048	0,873	-0,09	0,14
		2019	0,129*	0,052	0,035	0,01	0,25
	2018	2017	-0,024	0,048	0,873	-0,14	0,09
		2019	0,105	0,052	0,111	-0,02	0,23
	2019	2017	-0,129*	0,052	0,035	-0,25	-0,01
		2018	-0,105	0,052	0,111	-0,23	0,02
P17 Přístup nadřízeného	2017	2018	-0,085	0,055	0,267	-0,21	0,04
		2019	-0,140*	0,058	0,044	-0,28	0,00
	2018	2017	0,085	0,055	0,267	-0,04	0,21
		2019	-0,055	0,059	0,617	-0,19	0,08
	2019	2017	0,140*	0,058	0,044	0,00	0,28
		2018	0,055	0,059	0,617	-0,08	0,19
P18 Samostatné rozhodování	2017	2018	-0,193*	0,053	0,001	-0,32	-0,07
		2019	-0,267*	0,057	0,000	-0,40	-0,13
	2018	2017	0,193*	0,053	0,001	0,07	0,32
		2019	-0,074	0,057	0,400	-0,21	0,06
	2019	2017	0,267*	0,057	0,000	0,13	0,40
		2018	0,074	0,057	0,400	-0,06	0,21
P19 Seberealizace	2017	2018	0,095	0,049	0,135	-0,02	0,21
		2019	0,207*	0,053	0,000	0,08	0,33
	2018	2017	-0,095	0,049	0,135	-0,21	0,02
		2019	0,112	0,053	0,088	-0,01	0,24
	2019	2017	-0,207*	0,053	0,000	-0,33	-0,08
		2018	-0,112	0,053	0,088	-0,24	0,01
P21 Spravedlivé hodnocení	2017	2018	0,175*	0,055	0,004	0,05	0,30
		2019	0,286*	0,058	0,000	0,15	0,42
	2018	2017	-0,175*	0,055	0,004	-0,30	-0,05
		2019	0,112	0,059	0,139	-0,03	0,25
	2019	2017	-0,286*	0,058	0,000	-0,42	-0,15
		2018	-0,112	0,059	0,139	-0,25	0,03

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Pokračování tabulky 49 Tukeyho HSD test dŕležitosti motiv. faktorŕ u administrativnĕch pracovnĕkŕ dle ŕasu

Závislá promĕnná		Rozdĕl prŕmĕrŕ	Standardnĕ chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolnĕ hranice	Dolnĕ hranice	
P22 Bezpeĕnost na pracovnĕstĕ	2017	2018	0,045	0,053	0,675	-0,08	0,17
		2019	-0,111	0,057	0,125	-0,24	0,02
	2018	2017	-0,045	0,053	0,675	-0,17	0,08
		2019	-0,156*	0,057	0,018	-0,29	-0,02
	2019	2017	0,111	0,057	0,125	-0,02	0,24
		2018	0,156*	0,057	0,018	0,02	0,29
P23 Psychická zátĕž	2017	2018	-0,059	0,064	0,625	-0,21	0,09
		2019	-0,172*	0,069	0,032	-0,33	-0,01
	2018	2017	0,059	0,064	0,625	-0,09	0,21
		2019	-0,113	0,069	0,232	-0,27	0,05
	2019	2017	0,172*	0,069	0,032	0,01	0,33
		2018	0,113	0,069	0,232	-0,05	0,27
P25 Vŕvoj regionu	2017	2018	-0,333*	0,055	0,000	-0,46	-0,20
		2019	-0,340*	0,059	0,000	-0,48	-0,20
	2018	2017	0,333*	0,055	0,000	0,20	0,46
		2019	-0,008	0,060	0,991	-0,15	0,13
	2019	2017	0,340*	0,059	0,000	0,20	0,48
		2018	0,008	0,060	0,991	-0,13	0,15
P26 Mořnost vzdĕlávánĕ a osobnĕ rŕst	2017	2018	0,101	0,057	0,175	-0,03	0,23
		2019	0,375*	0,061	0,000	0,23	0,52
	2018	2017	-0,101	0,057	0,175	-0,23	0,03
		2019	0,274*	0,061	0,000	0,13	0,42
	2019	2017	-0,375*	0,061	0,000	-0,52	-0,23
		2018	-0,274*	0,061	0,000	-0,42	-0,13
P28 Volnŕ ĕas	2017	2018	0,079	0,051	0,270	-0,04	0,20
		2019	0,186*	0,055	0,002	0,06	0,31
	2018	2017	-0,079	0,051	0,270	-0,20	0,04
		2019	0,106	0,055	0,132	-0,02	0,24
	2019	2017	-0,186*	0,055	0,002	-0,31	-0,06
		2018	-0,106	0,055	0,132	-0,24	0,02
P30 Zákldnĕ mzda	2017	2018	0,009	0,047	0,982	-0,10	0,12
		2019	0,238*	0,050	0,000	0,12	0,35
	2018	2017	-0,009	0,047	0,982	-0,12	0,10
		2019	0,229*	0,050	0,000	0,11	0,35
	2019	2017	-0,238*	0,050	0,000	-0,35	-0,12
		2018	-0,229*	0,050	0,000	-0,35	-0,11

Poznámka: statisticky vŕznamnĕ odliřnosti na ŕovni 5 % jsou zvráznĕnĕ tuĕnŕm písmem

Tabulka 50 ANOVA test vyhodnocenĕ spokojenosti s naplnĕnĕm motivaĕnĕch faktorŕ u administrativnĕch pracovnĕkŕ dle ŕasu

Motivaĕnĕ faktor	Souĕet ĕtverĕŕ	df	Prŕmĕr ĕtverce	F	p-hodnota	
S3 Dalřĕ finanĕnĕ ohodnocenĕ	Mezi skupinami	31,786	2	15,893	14,221	0,000
	V rámĕi skupin	1630,527	1459	1,118		
	Celkem	1662,313	1461			
S4 Fyzická nároĕnost práce	Mezi skupinami	26,282	2	13,141	13,397	0,000
	V rámĕi skupin	1431,149	1459	0,981		
	Celkem	1457,432	1461			
S5 Jistota pracovnĕho mĕsta	Mezi skupinami	4,555	2	2,277	2,303	0,100
	V rámĕi skupin	1442,89	1459	0,989		
	Celkem	1447,445	1461			
S7 Prestiř / jmĕno podniku	Mezi skupinami	11,808	2	5,904	6,362	0,002
	V rámĕi skupin	1353,843	1459	0,928		
	Celkem	1365,65	1461			

Poznámka: statisticky vŕznamnĕ odliřnosti na ŕovni 5 % jsou zvráznĕnĕ tuĕnŕm písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 50 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u administrativních pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
S8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	0,495	2	0,248	0,246	0,782
	V rámci skupin	1468,936	1459	1,007		
	Celkem	1469,432	1461			
S9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	20,726	2	10,363	11,522	0,000
	V rámci skupin	1312,229	1459	0,899		
	Celkem	1332,955	1461			
S10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	1,269	2	0,635	0,665	0,514
	V rámci skupin	1392,038	1459	0,954		
	Celkem	1393,308	1461			
S11 Pracovní doba	Mezi skupinami	17,068	2	8,534	7,761	0,000
	V rámci skupin	1604,334	1459	1,100		
	Celkem	1621,402	1461			
S12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	8,57	2	4,285	4,083	0,017
	V rámci skupin	1530,943	1459	1,049		
	Celkem	1539,513	1461			
S13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	5,428	2	2,714	3,568	0,028
	V rámci skupin	1109,79	1459	0,761		
	Celkem	1115,218	1461			
S14 Kariérní postup	Mezi skupinami	22,719	2	11,36	12,772	0,000
	V rámci skupin	1297,711	1459	0,889		
	Celkem	1320,43	1461			
S15 Pravomoci	Mezi skupinami	16,029	2	8,014	8,635	0,000
	V rámci skupin	1354,121	1459	0,928		
	Celkem	1370,15	1461			
S16 Prestiž - pracovního místa	Mezi skupinami	12,962	2	6,481	6,995	0,001
	V rámci skupin	1351,892	1459	0,927		
	Celkem	1364,854	1461			
S18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	5,098	2	2,549	2,730	0,066
	V rámci skupin	1362,169	1459	0,934		
	Celkem	1367,267	1461			
S19 Seberealizace	Mezi skupinami	7,023	2	3,512	3,753	0,024
	V rámci skupin	1365,338	1459	0,936		
	Celkem	1372,361	1461			
S20 Sociální výhody	Mezi skupinami	10,535	2	5,267	5,053	0,007
	V rámci skupin	1520,809	1459	1,042		
	Celkem	1531,343	1461			
S21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	14,851	2	7,425	6,539	0,001
	V rámci skupin	1656,678	1459	1,135		
	Celkem	1671,529	1461			
S22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	20,778	2	10,389	9,465	0,000
	V rámci skupin	1601,398	1459	1,098		
	Celkem	1622,176	1461			
S23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	9,978	2	4,989	5,364	0,005
	V rámci skupin	1357,081	1459	0,930		
	Celkem	1367,059	1461			
S24 Vize společnosti	Mezi skupinami	6,249	2	3,124	3,665	0,026
	V rámci skupin	1243,866	1459	0,853		
	Celkem	1250,115	1461			
S25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	6,085	2	3,042	3,782	0,023
	V rámci skupin	1173,639	1459	0,804		
	Celkem	1179,724	1461			
S26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	4,889	2	2,445	2,481	0,084
	V rámci skupin	1437,306	1459	0,985		
	Celkem	1442,195	1461			
S27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	15,778	2	7,889	8,200	0,000
	V rámci skupin	1403,593	1459	0,962		
	Celkem	1419,371	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Pokračování tabulky 50 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u administrativních pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
S28 Volný čas	Mezi skupinami	0,101	2	0,050	0,046	0,955
	V rámci skupin	1609,588	1459	1,103		
	Celkem	1609,689	1461			
S29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	31,719	2	15,859	15,111	0,000
	V rámci skupin	1531,272	1459	1,050		
	Celkem	1562,991	1461			
S30 Základní mzda	Mezi skupinami	10,574	2	5,287	4,684	0,009
	V rámci skupin	1646,770	1459	1,129		
	Celkem	1657,343	1461			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

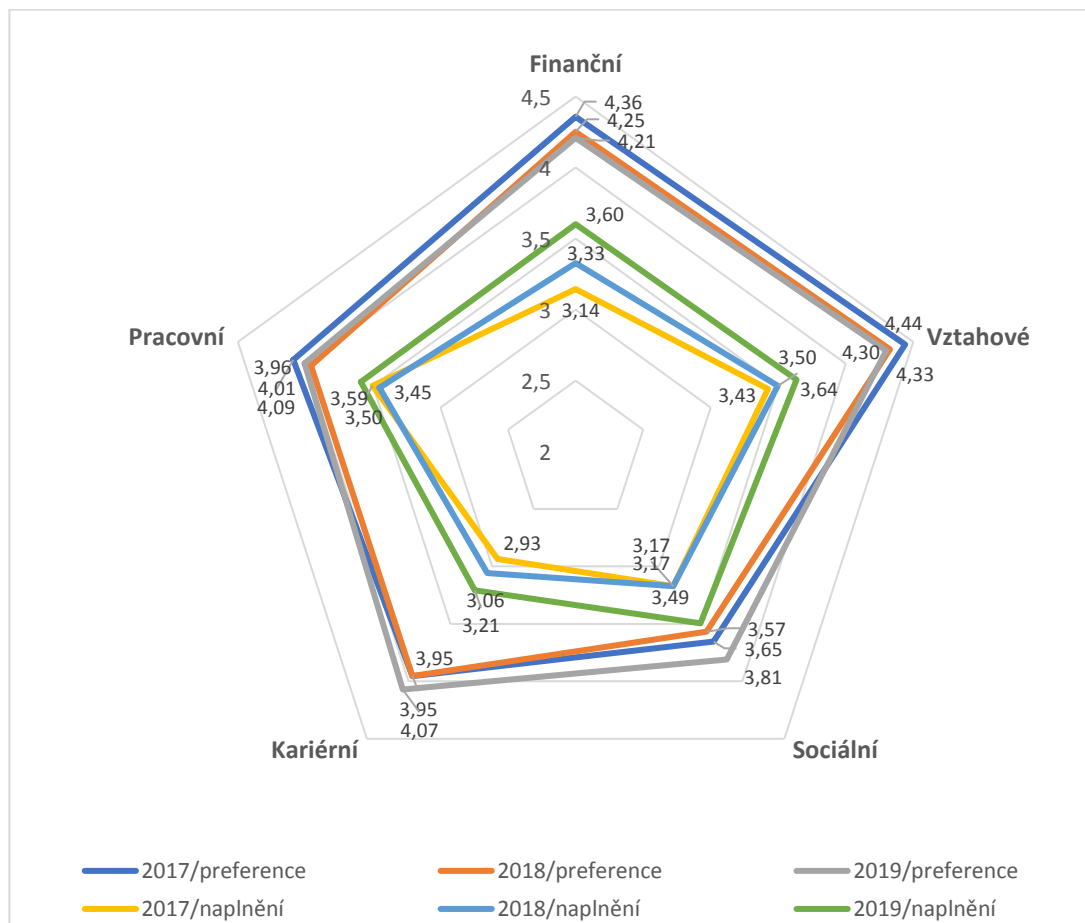
4.4.2.3 Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci v oblasti dopravy a logistiky mají poměrně vysokou jistotu zaměstnání a nejlepší finanční podmínky ze všech tří úrovní zkoumaných kategorií pracovníků. Dle zjištění v roce 2019 měli nejvyšší preference v rámci kariérních faktorů a také u zpětné vazby v souvislosti s výsledky. Naopak, mají nejnižší preference finančních faktorů oproti výkonným a administrativním pracovníkům (základní mzda a další finanční ohodnocení). Obr. 33 nám napovídá, že vnímání důležitosti finančních faktorů meziročně klesá, a naopak stoupá spokojenost s jejich naplněním v čase. Podobný vývoj si můžeme povšimnout u vztahových faktorů. Výrazný nárůst spokojenosti je dále patrný u sociálních a kariérních faktorů, přičemž u těchto faktorů nadále stoupá jejich preference – což napovídá, že nedochází k jejich naplnění jako u finančních nebo vztahových faktorů. Testem ANOVA a následně Tukeyho HSD testem byly blíže statisticky testovány patrné změny v čase na hladině významnosti 5 %. Test ANOVA (tab. 51) potvrdil závislost změn na čase u finančních, vztahových, sociálních a pracovních faktorů. Dle výsledků důležitosti kariérních faktorů se v jednotlivých letech signifikantně nemění. ANOVA a Tukeyho HSD test (tab. 53, 55 a 56) objasnil konkrétní vztahy změn preferencí mezi lety:

- Finanční a vztahové faktory: signifikantní pokles vnímání důležitosti mezi lety 2017 a 2019. U vztahových faktorů se jedná o přístup nadřazeného a z hlediska finančních faktorů je pokles důležitosti u výše základní mzdy.
- Pracovní faktory: důležitost pracovních faktorů signifikantně klesla od roku 2017 do roku 2018. Jedná se o pokles důležitosti fyzické a psychické náročnosti práce, pracovní doba a výkon, volný čas.
- Sociální faktory: signifikantní nárůst na hladině významnosti 1 % mezi lety 2018 a 2019 u konkrétních faktorů – vývoj regionu a ekologický přístup.
- Kariérní faktory: navzdory skutečnosti, že v souhrnném vyhodnocení se skupina těchto faktorů nedeterminovala jako signifikantně se měnící v letech, pro motivační faktory z této skupiny bylo vyhodnoceno signifikantní zvýšení důležitosti prestiže jména podniku a pracovního místa a pokles u samostatného rozhodování.

Dle obr. 33 je pozorovatelné zvýšení spokojenosti s naplněním u finančních, sociálních, vztahových a kariérních motivačních faktorů. Testem ANOVA (tab. 52) a Tukeyho HSD testem (tab. 54) byly determinovány tyto signifikantní změny na hladině významnosti 5 % (p-hodnota je nižší než 0,05):

- Finanční motivační faktory: determinovány signifikantní změny zvýšení spokojenosti s naplněním těchto finančních motivačních faktorů meziročně v letech 2017–2019 (konkrétně u faktorů další finanční ohodnocení, spravedlivé hodnocení a základní mzda).
- Vztahové motivační faktory: dle výsledků ANOVA a Tukeyho HSD testu došlo k zvýšení spokojenosti s naplněním v rámci komunikace na pracovišti.
- Sociální motivační faktory: spokojenost s naplněním u všech motivačních faktorů této skupiny (sociální výhody, rozvoj regionu, vize společnosti a ekologický přístup) signifikantně narostla meziročně (2017–2019).
- Kariérní motivační faktory: u této skupiny faktorů je zaznamenán významný růst v spokojenosti s jejich naplněním, přičemž dle tabulky 57 se jedná o změny u faktorů - prestiž jména podniku a pracovního místa, kariérní růst, seberealizace, samostatné rozhodování, pravomoci, vzdělávání a osobní růst a pracovní uznání.



Obrázek 33 Úroveň preferencí a pocitu naplnění motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle let 2017–2019

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 51 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Skupiny motiv. faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	25,787	2	12,894	3,678	0,026
	Ve skupinách	2583,397	737	3,505		
	Celkem	2609,184	739			
Vztahové	Mezi skupinami	44,059	2	22,030	3,844	0,022
	Ve skupinách	4223,286	737	5,730		
	Celkem	4267,345	739			
Sociální	Mezi skupinami	104,940	2	52,470	5,234	0,006
	Ve skupinách	7388,188	737	10,025		
	Celkem	7493,128	739			
Kariérní	Mezi skupinami	157,430	2	78,715	2,809	0,061
	Ve skupinách	20651,233	737	28,021		
	Celkem	20808,664	739			
Pracovní	Mezi skupinami	240,816	2	120,408	3,901	0,021
	Ve skupinách	22749,136	737	30,867		
	Celkem	22989,951	739			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněny tučným písmem

Tabulka 52 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním skupin motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Skupiny motiv. faktorů		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
Finanční	Mezi skupinami	214,755	2	107,378	16,716	0,000
	Ve skupinách	4734,135	737	6,424		
	Celkem	4948,891	739			
Vztahové	Mezi skupinami	81,920	2	40,96	3,907	0,021
	Ve skupinách	7725,642	737	10,483		
	Celkem	7807,562	739			
Sociální	Mezi skupinami	238,776	2	119,388	14,101	0,000
	Ve skupinách	6239,833	737	8,467		
	Celkem	6478,609	739			
Kariérní	Mezi skupinami	684,931	2	342,465	12,610	0,000
	Ve skupinách	20015,907	737	27,159		
	Celkem	20700,838	739			
Pracovní	Mezi skupinami	213,248	2	106,624	2,866	0,058
	Ve skupinách	27414,507	737	37,197		
	Celkem	27627,755	739			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněny tučným písmem

Tabulka 53 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Finanční	2017	2018	0,31862	0,16015	0,115	-0,0575	0,6947
		2019	0,44449*	0,17516	0,031	0,0331	0,8558
	2018	2017	-0,31862	0,16015	0,115	-0,6947	0,0575
		2019	0,12587	0,17689	0,757	-0,2896	0,5413
	2019	2017	-0,44449*	0,17516	0,031	-0,8558	-0,0331
		2018	-0,12587	0,17689	0,757	-0,5413	0,2896
Vztahové	2017	2018	0,44985	0,20476	0,072	-0,031	0,9307
		2019	0,55864*	0,22396	0,034	0,0327	1,0846
	2018	2017	-0,44985	0,20476	0,072	-0,9307	0,0310
		2019	0,10879	0,22617	0,880	-0,4224	0,6399
	2019	2017	-0,55864*	0,22396	0,034	-1,0846	-0,0327
		2018	-0,10879	0,22617	0,880	-0,6399	0,4224
Sociální	2017	2018	0,34445	0,27083	0,412	-0,2916	0,9805
		2019	-0,62048	0,29622	0,092	-1,3161	0,0752
	2018	2017	-0,34445	0,27083	0,412	-0,9805	0,2916
		2019	-0,96493*	0,29914	0,004	-1,6675	-0,2624
	2019	2017	0,62048	0,29622	0,092	-0,0752	1,3161
		2018	0,96493*	0,29914	0,004	0,2624	1,6675

Pokračování tabulky 53 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti skupin motiv. faktorů u vedoucích prac. dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Pracovní	2017	2018	1,31199*	0,47523	0,016	0,1959	2,4281
		2019	0,83782	0,51978	0,241	-0,3829	2,0585
	2018	2017	-1,31199*	0,47523	0,016	-2,4281	-0,1959
		2019	-0,47416	0,52492	0,638	-1,7069	0,7586
	2019	2017	-0,83782	0,51978	0,241	-2,0585	0,3829
		2018	0,47416	0,52492	0,638	-0,7586	1,7069

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 54 Tukeyho HSD test vyhodnocení spokojenosti v rámci skupin motiv. faktorů u vedoucích prac. dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hr.	Horní hr.	
Finanční	2017	2018	-0,54913*	0,21679	0,031	-1,0583	-0,0400
		2019	-1,37097*	0,23712	0,000	-1,9278	-0,8141
	2018	2017	0,54913*	0,21679	0,031	0,0400	1,0583
		2019	-0,82184*	0,23946	0,002	-1,3842	-0,2595
	2019	2017	1,37097*	0,23712	0,000	0,8141	1,9278
		2018	0,82184*	0,23946	0,002	0,2595	1,3842
Vztahové	2017	2018	-0,28876	0,27694	0,550	-0,9392	0,3616
		2019	-0,84404*	0,30291	0,015	-1,5554	-0,1327
	2018	2017	0,28876	0,27694	0,550	-0,3616	0,9392
		2019	-0,55528	0,30590	0,165	-1,2737	0,1631
	2019	2017	0,84404*	0,30291	0,015	0,1327	1,5554
		2018	0,55528	0,30590	0,165	-0,1631	1,2737
Sociální	2017	2018	0,00032	0,24889	1,000	-0,5842	0,5848
		2019	-1,29356*	0,27222	0,000	-1,9329	-0,6543
	2018	2017	-0,00032	0,24889	1,000	-0,5848	0,5842
		2019	-1,29388*	0,27491	0,000	-1,9395	-0,6483
	2019	2017	1,29356*	0,27222	0,000	0,6543	1,9329
		2018	1,29388*	0,27491	0,000	0,6483	1,9395
Kariéerní	2017	2018	-1,09133*	0,44577	0,039	-2,1382	-0,0445
		2019	-2,44582*	0,48756	0,000	-3,5908	-1,3008
	2018	2017	1,09133*	0,44577	0,039	0,0445	2,1382
		2019	-1,35449*	0,49238	0,017	-2,5108	-0,1982
	2019	2017	2,44582*	0,48756	0,000	1,3008	3,5908
		2018	1,35449*	0,49238	0,017	0,1982	2,5108

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 55 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	1,524	2	0,762	1,345	0,261
	V rámci skupin	417,417	737	0,566		
	Celkem	418,941	739			
PS2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	1,339	2	0,670	1,282	0,278
	V rámci skupin	384,882	737	0,522		
	Celkem	386,222	739			
PS3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	2,021	2	1,010	1,324	0,267
	V rámci skupin	562,567	737	0,763		
	Celkem	564,588	739			
PS4 Fyzická náročnost práce	Mezi skupinami	8,245	2	4,123	3,689	0,025
	V rámci skupin	823,560	737	1,117		
	Celkem	831,805	739			
PS5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	2,942	2	1,471	2,010	0,135
	V rámci skupin	539,429	737	0,732		
	Celkem	542,372	739			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 55 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
PS6 Komunikace na pracovišti	Mezi skupinami	0,964	2	0,482	0,590	0,554
	V rámci skupin	601,570	737	0,816		
	Celkem	602,534	739			
PS7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	14,470	2	7,235	7,211	0,001
	V rámci skupin	739,501	737	1,003		
	Celkem	753,972	739			
PS8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	0,861	2	0,431	0,572	0,564
	V rámci skupin	554,334	737	0,752		
	Celkem	555,195	739			
PS9 Náplň a druh vykonávané práce	Mezi skupinami	1,121	2	0,560	1,031	0,357
	V rámci skupin	400,739	737	0,544		
	Celkem	401,859	739			
PS10 Zpětná vazba k výkonu	Mezi skupinami	3,922	2	1,961	2,568	0,077
	V rámci skupin	562,694	737	0,763		
	Celkem	566,616	739			
PS11 Pracovní doba	Mezi skupinami	13,246	2	6,623	6,409	0,002
	V rámci skupin	761,694	737	1,034		
	Celkem	774,941	739			
PS12 Pracovní prostředí	Mezi skupinami	2,175	2	1,087	1,527	0,218
	V rámci skupin	524,739	737	0,712		
	Celkem	526,914	739			
PS13 Pracovní výkon	Mezi skupinami	7,077	2	3,539	4,763	0,009
	V rámci skupin	547,544	737	0,743		
	Celkem	554,622	739			
PS14 Kariérní postup	Mezi skupinami	1,426	2	0,713	0,788	0,455
	V rámci skupin	666,459	737	0,904		
	Celkem	667,885	739			
PS15 Pravomoci	Mezi skupinami	22,598	2	11,299	16,247	0,000
	V rámci skupin	512,552	737	0,695		
	Celkem	535,150	739			
PS16 Prestiž – pracovního místa	Mezi skupinami	18,561	2	9,280	10,725	0,000
	V rámci skupin	637,724	737	0,865		
	Celkem	656,285	739			
PS17 Přístup nadřazeného	Mezi skupinami	11,844	2	5,922	7,902	0,000
	V rámci skupin	552,377	737	0,749		
	Celkem	564,222	739			
PS18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	5,354	2	2,677	3,626	0,027
	V rámci skupin	544,105	737	0,738		
	Celkem	549,459	739			
PS19 Seberealizace	Mezi skupinami	4,728	2	2,364	2,883	0,057
	V rámci skupin	604,412	737	0,820		
	Celkem	609,141	739			
PS20 Sociální výhody	Mezi skupinami	2,760	2	1,380	1,246	0,288
	V rámci skupin	816,336	737	1,108		
	Celkem	819,096	739			
PS21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	3,709	2	1,854	2,614	0,074
	V rámci skupin	522,805	737	0,709		
	Celkem	526,514	739			
PS22 Bezpečnost na pracovišti	Mezi skupinami	4,383	2	2,192	2,286	0,102
	V rámci skupin	706,604	737	0,959		
	Celkem	710,988	739			
PS23 Psychická zátěž	Mezi skupinami	14,778	2	7,389	7,513	0,001
	V rámci skupin	724,838	737	0,983		
	Celkem	739,616	739			
PS24 Vize společnosti	Mezi skupinami	4,599	2	2,300	2,405	0,091
	V rámci skupin	704,767	737	0,956		
	Celkem	709,366	739			
PS25 Vývoj regionu	Mezi skupinami	28,521	2	14,260	12,717	0,000
	V rámci skupin	826,431	737	1,121		
	Celkem	854,951	739			

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 55 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času

PS26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	1,792	2	0,896	1,131	0,323
	V rámci skupin	584,159	737	0,793		
	Celkem	585,951	739			
PS27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	13,026	2	6,513	4,978	0,007
	V rámci skupin	964,189	737	1,308		
	Celkem	977,215	739			
PS28 Volný čas	Mezi skupinami	10,428	2	5,214	4,873	0,008
	V rámci skupin	788,567	737	1,070		
	Celkem	798,995	739			
PS29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	0,106	2	0,053	0,059	0,942
	V rámci skupin	657,757	737	0,892		
	Celkem	657,864	739			
PS30 Základní mzda	Mezi skupinami	6,543	2	3,271	3,876	0,021
	V rámci skupin	622,013	737	0,844		
	Celkem	628,555	739			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 56 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti vybraných motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Závislá proměnná		Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti		
					Dolní hranice	Horní hranice	
P4 Fyzická náročnost práce	2017	2018	0,231*	0,090	0,029	0,02	0,44
		2019	0,195	0,099	0,121	-0,04	0,43
	2018	2017	-0,231*	0,090	0,029	-0,44	-0,02
		2019	-0,036	0,100	0,929	-0,27	0,20
	2019	2017	-0,195	0,099	0,121	-0,43	0,04
		2018	0,036	0,100	0,929	-0,20	0,27
P7 Prestiž/jmén o firmy	2017	2018	-0,179	0,086	0,092	-0,38	0,02
		2019	-0,353*	0,094	0,001	-0,57	-0,13
	2018	2017	0,179	0,086	0,092	-0,02	0,38
		2019	-0,174	0,095	0,158	-0,40	0,05
	2019	2017	0,353*	0,094	0,001	0,13	0,57
		2018	0,174	0,095	0,158	-0,05	0,40
P11 Pracovní doba	2017	2018	0,167	0,087	0,134	-0,04	0,37
		2019	0,339*	0,095	0,001	0,12	0,56
	2018	2017	-0,167	0,087	0,134	-0,37	0,04
		2019	0,172	0,096	0,174	-0,05	0,40
	2019	2017	-0,339*	0,095	0,001	-0,56	-0,12
		2018	-0,172	0,096	0,174	-0,40	0,05
P13 Pracovní výkon	2017	2018	0,227*	0,074	0,006	0,05	0,40
		2019	0,125	0,081	0,267	-0,06	0,31
	2018	2017	-0,227*	0,074	0,006	-0,40	-0,05
		2019	-0,102	0,081	0,423	-0,29	0,09
	2019	2017	-0,125	0,081	0,267	-0,31	0,06
		2018	0,102	0,081	0,423	-0,09	0,29
P15 Pravomoci	2017	2018	-0,174*	0,071	0,040	-0,34	-0,01
		2019	-0,445*	0,078	0,000	-0,63	-0,26
	2018	2017	0,174*	0,071	0,040	0,01	0,34
		2019	-0,271*	0,079	0,002	-0,46	-0,09
	2019	2017	0,445*	0,078	0,000	0,26	0,63
		2018	0,271*	0,079	0,002	0,09	0,46
P16 Prestiž - pracovního místa	2017	2018	0,029	0,080	0,929	-0,16	0,22
		2019	-0,345*	0,087	0,000	-0,55	-0,14
	2018	2017	-0,029	0,080	0,929	-0,22	0,16
		2019	-0,374*	0,088	0,000	-0,58	-0,17
	2019	2017	0,345*	0,087	0,000	0,14	0,55
		2018	0,374*	0,088	0,000	0,17	0,58

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Pokračování tabulky 56 Tukeyho HSD test důležitosti vybraných motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Závislá proměnná			Rozdíl průměrů	Standardní chyba	p-hodnota	95% Interval spolehlivosti	
						Dolní hranice	Horní hranice
P17 Přístup nadřízeného	2017	2018	0,238*	0,074	0,004	0,06	0,41
		2019	0,286*	0,081	0,001	0,10	0,48
	2018	2017	-0,238*	0,074	0,004	-0,41	-0,06
		2019	0,047	0,082	0,831	-0,14	0,24
	2019	2017	-0,286*	0,081	0,001	-0,48	-0,10
		2018	-0,047	0,082	0,831	-0,24	0,14
P18 Samostatné rozhodování	2017	2018	0,095	0,073	0,397	-0,08	0,27
		2019	0,216*	0,080	0,020	0,03	0,41
	2018	2017	-0,095	0,073	0,397	-0,27	0,08
		2019	0,121	0,081	0,297	-0,07	0,31
	2019	2017	-0,216*	0,080	0,020	-0,41	-0,03
		2018	-0,121	0,081	0,297	-0,31	0,07
P23 Psychická zátěž	2017	2018	0,116	0,085	0,357	-0,08	0,32
		2019	-0,244*	0,093	0,023	-0,46	-0,03
	2018	2017	-0,116	0,085	0,357	-0,32	0,08
		2019	-0,361*	0,094	0,000	-0,58	-0,14
	2019	2017	0,244*	0,093	0,023	0,03	0,46
		2018	0,361*	0,094	0,000	0,14	0,58
P25 Vývoj regionu	2017	2018	0,154	0,091	0,207	-0,06	0,37
		2019	-0,346*	0,099	0,001	-0,58	-0,11
	2018	2017	-0,154	0,091	0,207	-0,37	0,06
		2019	-0,500*	0,100	0,000	-0,73	-0,26
	2019	2017	0,346*	0,099	0,001	0,11	0,58
		2018	0,500*	0,100	0,000	0,26	0,73
P27 Ekologický přístup	2017	2018	0,112	0,098	0,485	-0,12	0,34
		2019	-0,227	0,107	0,087	-0,48	0,02
	2018	2017	-0,112	0,098	0,485	-0,34	0,12
		2019	-0,339*	0,108	0,005	-0,59	-0,09
	2019	2017	0,227	0,107	0,087	-0,02	0,48
		2018	0,339*	0,108	0,005	0,09	0,59
P28 Volný čas	2017	2018	0,152	0,088	0,200	-0,06	0,36
		2019	0,300*	0,097	0,006	0,07	0,53
	2018	2017	-0,152	0,088	0,200	-0,36	0,06
		2019	0,148	0,098	0,284	-0,08	0,38
	2019	2017	-0,300*	0,097	0,006	-0,53	-0,07
		2018	-0,148	0,098	0,284	-0,38	0,08
P30 Základní mzda	2017	2018	0,110	0,079	0,342	-0,07	0,29
		2019	0,239*	0,086	0,015	0,04	0,44
	2018	2017	-0,110	0,079	0,342	-0,29	0,07
		2019	0,129	0,087	0,298	-0,07	0,33
	2019	2017	-0,239*	0,086	0,015	-0,44	-0,04
		2018	-0,129	0,087	0,298	-0,33	0,07

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

Tabulka 57 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času

Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
S1 Atmosféra na pracovišti	Mezi skupinami	1,838	2	0,919	0,845	0,430
	V rámci skupin	801,366	737	1,087		
	Celkem	803,204	739			
S2 Dobrý pracovní kolektiv	Mezi skupinami	3,275	2	1,638	1,580	0,207
	V rámci skupin	764,123	737	1,037		
	Celkem	767,399	739			
S3 Další finanční ohodnocení	Mezi skupinami	36,463	2	18,232	14,443	0,000
	V rámci skupin	930,299	737	1,262		
	Celkem	966,762	739			

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNÍCÍCH

Pokračováná tabulky 57 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motiv. faktorů u vedoucích prac. dle času

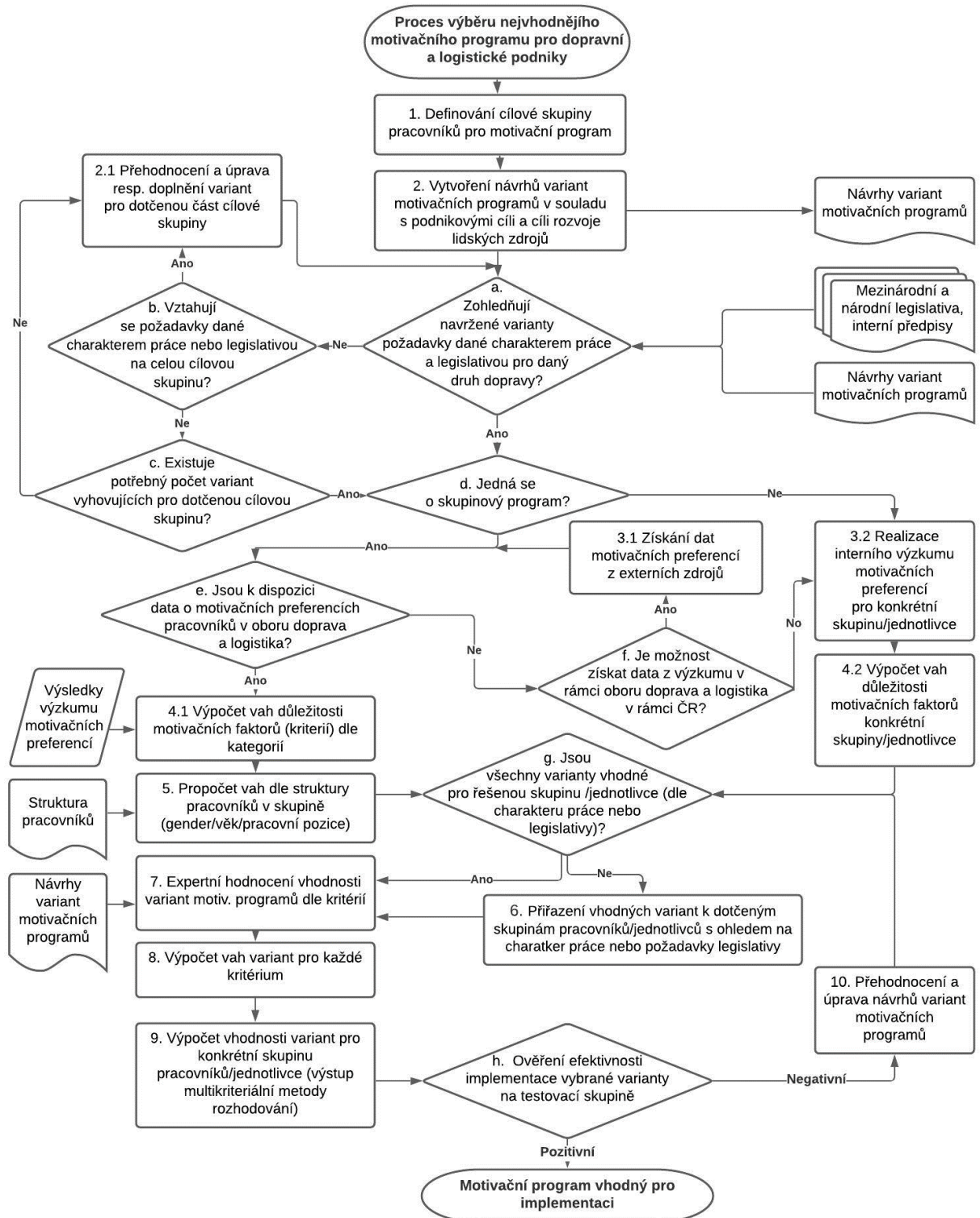
Motivační faktor		Součet čtverců	df	Průměr čtverce	F	p-hodnota
S5 Jistota pracovního místa	Mezi skupinami	3,188	2	1,594	1,371	0,254
	V rámci skupin	856,568	737	1,162		
	Celkem	859,755	739			
S6 Komunikace na pracovišti	Mezi skupinami	16,839	2	8,419	7,607	0,001
	V rámci skupin	815,728	737	1,107		
	Celkem	832,566	739			
S7 Prestiž / jméno podniku	Mezi skupinami	12,263	2	6,132	6,069	0,002
	V rámci skupin	744,573	737	1,010		
	Celkem	756,836	739			
S8 Uplatnění vlastních schopností	Mezi skupinami	0,021	2	0,010	0,011	0,989
	V rámci skupin	685,778	737	0,930		
	Celkem	685,799	739			
S14 Kariérní postup	Mezi skupinami	8,967	2	4,483	4,719	0,009
	V rámci skupin	700,162	737	0,950		
	Celkem	709,128	739			
S15 Pravomoci	Mezi skupinami	42,306	2	21,153	19,69	0,000
	V rámci skupin	791,748	737	1,074		
	Celkem	834,054	739			
S16 Prestiž - pracovního místa	Mezi skupinami	8,339	2	4,170	4,775	0,009
	V rámci skupin	643,547	737	0,873		
	Celkem	651,886	739			
S17 Přístup nadřazeného	Mezi skupinami	4,538	2	2,269	1,935	0,145
	V rámci skupin	864,191	737	1,173		
	Celkem	868,728	739			
S18 Samostatné rozhodování	Mezi skupinami	11,329	2	5,664	6,009	0,003
	V rámci skupin	694,758	737	0,943		
	Celkem	706,086	739			
S19 Seberealizace	Mezi skupinami	23,463	2	11,731	13,459	0,000
	V rámci skupin	642,401	737	0,872		
	Celkem	665,864	739			
S20 Sociální výhody	Mezi skupinami	14,074	2	7,037	6,365	0,002
	V rámci skupin	814,816	737	1,106		
	Celkem	828,891	739			
S21 Spravedlivé hodnocení	Mezi skupinami	30,488	2	15,244	13,823	0,000
	V rámci skupin	812,749	737	1,103		
	Celkem	843,236	739			
S24 Víze společnosti	Mezi skupinami	22,627	2	11,314	11,059	0,000
	V rámci skupin	753,961	737	1,023		
	Celkem	776,588	739			
S25 Vývoj regiónu	Mezi skupinami	8,154	2	4,077	4,331	0,013
	V rámci skupin	693,818	737	0,941		
	Celkem	701,972	739			
S26 Vzdělávání a osobní růst	Mezi skupinami	15,152	2	7,576	6,819	0,001
	V rámci skupin	818,799	737	1,111		
	Celkem	833,951	739			
S27 Ekologický přístup podniku	Mezi skupinami	25,067	2	12,533	9,888	0,000
	V rámci skupin	934,198	737	1,268		
	Celkem	959,265	739			
S29 Uznání (pracovní)	Mezi skupinami	33,101	2	16,55	15,693	0,000
	V rámci skupin	777,283	737	1,055		
	Celkem	810,384	739			
S30 Základní mzda	Mezi skupinami	11,094	2	5,547	5,181	0,006
	V rámci skupin	788,961	737	1,071		
	Celkem	800,054	739			

Poznámka: statisticky významné odlišnosti na úrovni 5 % jsou zvýrazněné tučným písmem

5 Návrh metodiky pro využití výsledků motivačních preferencí pracovníků při výběru nejvhodnějšího motivačního programu

Motivační program má korespondovat s preferencemi zaměstnanců tak, aby účinně zvyšoval jejich spokojenost, ale i angažovanost. V podnikové praxi je častým problémem otázka řešení motivačního programu s ohledem na reálné preference pracovníků. I v případě, že jsou známé preference, nemusí být implementovaná varianta motivačních programů úplně vhodná. Hitka [140] navrhoval ve své publikaci řešit tuto otázku metodou clustrové analýzy. Jedná se o efektivní způsob, přičemž jeho předpokladem je provedení výzkumu v konkrétním podniku a rozdělení pracovníků na skupiny dle jejich podobných preferencí. Tato metodika nepředpokládá možnost využití externích dat o motivačních preferencích a jeho výstupem je doporučení pro hlavní prvky motivačního programu. Tj. neposkytuje konečné posouzení variant motivačních programů vzhledem k daným preferencím. Vzhledem k rozsáhlému provedenému výzkumu motivačních preferencí v oblasti dopravy a logistiky se nabízí otázka, jak tato data mohou podniky prakticky uplatnit ve své podnikové praxi se zohledněním jejich specifik. Při řešení motivačních programů se v této oblasti nevyužívají optimalizační nebo multikriteriální rozhodovací metody. Návrh prezentuje nový možný přístup zvýšení efektivity vynaložených zdrojů podniku na motivaci pracovníků. Tento návrh je vytvořen s ohledem na specifika oboru dopravy a logistiky a jeho použití v jiných oborech je možné až po úpravě, zohlednění specifických požadavků jiného oboru a odlišných vstupních dat. Obr. 34 uvádí *vývojový diagram navrhované metodiky pro využití dat výzkumu o motivačních preferencích při výběru nejvhodnějšího motivačního programu pro podmínky podniků působících v oboru dopravy a logistiky*. Skládá se z deseti základních kroků a osmi rozhodovacích fází (a-h), které budou blíže popsány.

1. Definování cílové skupiny pracovníků: Motivační programy se běžně vytvářejí pro skupiny pracovníků a ve výjimečných případech i pro jednotlivce. U jednotlivců se jedná především o talenty, které má podnik zájem rozvíjet a udržet si. U skupinových motivačních programů je pro efektivitu potřebné co nejpresnější zacílení na určené skupiny pracovníků. Z provedeného výzkumu je zřejmé, že jednotlivé kategorie pracovníků mají signifikantně odlišné preference (kap. 4.1–4.3 a kap. 6.1–6.3) v rámci motivačních faktorů. Pokud se jedná o kategorie věku nebo genderu, bylo by neetické diferencovat tyto programy dle jejich příslušnosti ke kategorii a mohlo by to být shledáváno spíše jako diskriminační prvek. Tyto odlišné preference je v tomto případě potřebné zakomponovat v motivačních programech dle složení pracovníků daného podniku tak, aby to bylo přijatelné pro zastoupené kategorie [205, 250]. Diferenciace dle pracovního zařazení (například manipulát, mechanik, vozmistr, speditér apod.), případně řešení pro samostatné týmy je nejčastější a také nejvýhodnější volbou vzhledem ke specifickému charakteru práce.



Obrázek 34 Vývojový diagram navrhované metodiky

2. Tvorba variant motivačních programů: Pracovníci dopravních a logistických podniků zodpovědní za oblast řízení lidských zdrojů vytvoří varianty motivačních programů nebo jejich kontextů – popisu na jakých hlavních motivačních a stimulačních prvcích je motivační program založen. Tyto varianty by měly vycházet z cílů podniku a tím následně i z cílů a strategie řízení lidských zdrojů podniku (tj. v souladu s cíli rozvoje lidských zdrojů). Kromě podnikových cílů také vycházejí z charakteru cílové skupiny, analýzy trhu

(současných nabídek u konkurence) a dostupných vědomostí o preferencích a očekávání pracovníků (může být řešeno pozorováním, rozhovory s pracovníky a podobně). V této části při srovnání konkurence není vhodné zapomínat na skutečnost, že pracovníci reagují nejen na nabídku finančního systému odměňování a benefitů, ale také na pracovní prostředí (zázemí, používané technologie, vozidla a zařízení), vztahové zázemí a způsob řízení, bezpečnost, náplň a zodpovědnost a neopomenutelnou je dobrá pověst zaměstnavatele, která vyplývá již z uvedených atributů.

2.1. Přehodnocení a úprava, resp. doplnění variant pro dotčenou část cílové skupiny:

Kontrolní *rozhodovací prvek b* nebo *c* determinoval potřebu přehodnocení, úpravy nebo vytvoření nové varianty návrhu motivačního programu na základě jejich nevhodnosti použití pro část nebo celou cílovou skupinu pracovníků dle charakteru práce nebo požadavků národní a mezinárodní legislativy upravující výkon povolání v oblasti dopravy. V rámci *kroku 1* není omezen záběr vůči definované cílové skupině pracovníků, proto může nastat situace, že se bude motivační program řešit pro širší skupinu zahrnující více pracovních pozic s různou náplní a charakterem práce a také legislativními požadavky.

Rozhodovací prvky:

- a. „Zohledňují navržené varianty požadavky dané charakterem práce nebo legislativou pro daný druh dopravy?“** Důležitým atributem motivačních programů bývá nastavení finančního ohodnocení jako i způsobu rozvržení pracovní doby. Vzhledem ke specifickým dopravy je otázka nastavení **pracovní doby**, plánování směn a turnusů upravená národní a evropskou legislativou. Např. moderní systém samoplánování pracovních směn [258], který má silně motivační charakter je použitelný za předem nastavených pravidel a omezení. Dle nařízení vlády č. 589/2006 Sb. (Nařízení vlády, kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě a tomu navazujících evropských nařízeních) jsou tyto omezení vázány nejen na řešení technologie dopravy, ale také na legislativní úpravu organizace práce [167]. Pro vysvětlení – u železničního dopravce se může jednat nejen o omezující legislativu upravující pracovní dobu a interní předpisy, ale také o návaznost plánování turnusů dle oběhu kolejových vozidel (strojvedoucí) nebo případně oběhy souprav (vlakvedoucí), platnost zkoušek a oprávnění pro vedení daného typu hnacího kolejového vozidla, předpisy cizí železniční správy u mezinárodních přeprav nebo tzv. poznání tratě. Také otázka **finančního ohodnocení** je např. v silniční dopravě omezená nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 165/2014 ze dne 4. února 2014 (čl. 33), kdy je zakázáno řidičům poskytnout přímé nebo nepřímé pobídky, které by je mohly motivovat k zneužívání tachografů (nedodržení předepsaných pravidel práce osádek vozidel) [153]. Také dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) 561/2006 (čl. 10) ve znění úpravy 5114/1/20 REV1 se nařizuje, že „dopravce nesmí odměňovat řidiče, jež zaměstnává nebo jejichž služeb využívá, a to ani prémiovým zvýhodněním nebo příplatky, za ujetou vzdálenost, rychlost dodání nebo objem přepravovaného zboží, pokud by tyto odměny

mohly vést k ohrožení bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích nebo by podněcovaly k porušování tohoto nařízení“ [154,155]. V souladu s uvedenou legislativní úpravou je pro tyto kategorie pracovníků nevhodné výkonové odměňování v závislosti např. na ujetých km, které by mohlo představovat pobídku k překračování doby jízdy. Kromě legislativních úprav nebo interních předpisů může znemožňovat použití určitého prvku v navržené variantě **charakter práce** pracovníků, který je zahrnut v cílové skupině. Např. u řidičů MHD nebo strojvedoucích není standardní řešit odvozování mzdy podle výkonu (například v závislosti od ujetých kilometrů), protože grafikony jsou předem dané a je tedy logické, že jsou ohodnoceni tarifní hodinovou mzdou.

- b. „Vztahují se požadavky dané charakterem práce nebo legislativou na celou cílovou skupinu?“** - Tento rozhodovací prvek slouží k selekci cílové skupiny podle logiky, že pokud se legislativní omezení vztahuje na celou řešenou cílovou skupinu pracovníků, bude se pokračovat *krokem 2.1*. Pokud se ale omezení vztahuje jen na část cílové skupiny pracovníků, pro kterou se program vytváří, je neefektivní již navržené varianty motivačních programů nezvažovat při volbě optimálního programu pro skupiny, které nepodléhají těmto legislativním omezením.
- c. „Existuje potřebný počet variant vyhovujících pro dotčenou cílovou skupinu?“** - Účelem tohoto rozhodovacího prvku je poskytnout prostor pro přehodnocení, přeformulování, respektive doplnění potřebných návrhů variant motivačních programů i pro skupinu pracovníků, u kterých není vhodné použít některé z již navržených variant vzhledem k charakteru práce, legislativním nebo interním předpisům. V případě, že jsou již i pro tyto skupiny vytvořené vyhovující návrhy variant, proces může pokračovat dále k *rozhodovacímu prvku d*.
- d. „Jedná se o skupinový program?“** - Cílem tohoto rozhodovacího prvku je ošetřit skutečnost, že při tvorbě individuálního motivačního programu pro jednotlivce (tzv. talent), je neefektivní vycházet z průměrů výzkumu, ale z reálných preferencí daného jedince. Proto při odpovědi „ne“ proces pokračuje krokem zjištění motivačních preferencí u jedince, kterého se program týká. Při odpovědi „ano“ proces pokračuje dalším rozhodovacím prvkem zjišťujícím dostupnost vstupních dat o motivačních preferencích.
- e. „Jsou k dispozici data o motivačních preferencích pracovníků v oboru doprava a logistika?“** - Tento rozhodovací prvek je zaměřen na rozdělení procesu dle skutečnosti, jestli jsou k dispozici výsledky výzkumu o motivačních preferencích pracovníků v oboru doprava a logistika. Pokud ano, pokračuje se *krokem 4.1*, do kterého tato data vstupují jako podklad. Pokud data nejsou k dispozici, zvažuje se:
- f. „Je možnost získat data z výzkumu v oboru doprava a logistika v rámci ČR?“** - Pokud ano, data se získají z externích zdrojů (ano – *krok 3.1*), a pokud ne, pokračuje se realizací vlastního výzkumu pro získání vstupních dat u svých pracovníků (ne – *krok 3.2*).

3. Řešení vstupních dat:

- 3.1. Získání dat motivačních preferencí z externích zdrojů:** Je důležité zvážit reprezentativnost výzkumného vzorku, který byl zdrojem pro získaná data tak, aby byla

možná jejich plná interpretovatelnost pro potřeby výběru motivačního programu. Z tohoto pohledu je nezbytné použít data z oboru doprava a logistika a také zohlednit jejich regionální omezení, čas získání dat (časové omezení využití dat), protože výzkum potvrdil, že motivační preference se u pracovníků v oblasti dopravy a logistiky statisticky významně mění v čase, a to ve spojitosti s trendy vývoje v oboru, a tím i změnami na trhu práce daného oboru (kap. 4.4 a 6.4). Data by měla být v podobě hodnocení důležitosti motivačních faktorů.

3.2. Realizace interního výzkumu motivačních preferencí pro konkrétní skupinu/jednotlivce: Pro realizaci interního výzkumu je možné využít dotazník uvedený v příloze 1. Nevyhnutelnou podmínkou pro získání relevantních dat je zabezpečení plné anonymity pro respondenty a vysvětlení důvodu tohoto šetření. Anonymitu je možné zachovat například odevzdáváním v čistých zalepených obálkách nezávislou osobou, což je využitelné především u pracovníků, kteří nemají k dispozici počítač na pracovišti (řidiči, strojvedoucí, mechanici, manipulanti apod.). Taktéž je vhodné vyžadovat od pracovníků (respondentů) jen nezbytné osobní informace (vzdělání, zařazení, věk) tak, aby byla zachována jejich anonymita. Výhodou u tohoto šetření je získání skutečně konkrétních dat preferencí řešené skupiny pracovníků. Pokud se jedná o individuální řešení motivačního programu, doporučuje se raději preference zjišťovat strukturovaným rozhovorem s pracovníkem.

4. Výpočet vah důležitosti motivačních faktorů:

4.1. Výpočet vah důležitosti motivačních faktorů konkrétní skupiny/jednotlivce: Data o motivačních preferencích není již potřebné propočítávat vzhledem ke struktuře pracovníků dané skupiny (protože jsou to jejich konkrétní preference). Propočet vah se děje a vykonává pro nejdůležitější faktory, které budou předmětem při posuzování motivačních variant. Z třiceti faktorů se doporučuje vybrat minimálně 15 nejdůležitějších (tj. od 15 do 30). Čím více faktorů se vybere, tím bude přesnější výsledek posouzení variant motivačních programů. Výpočet je proveden jako procentní podíl hodnoty důležitosti (aritmetického průměru hodnocení respondentů na škále od 1-5), přičemž součet všech přepočtených vah pro motivační faktory se rovná 1,00.

4.2. Výpočet vah důležitosti motivačních faktorů (kritérií) dle kategorií: Cílem tohoto kroku je získání vah důležitosti motivačních faktorů (kritérií) vstupujících do rozhodovacího procesu, a to pro jednotlivé kategorie pracovníků (dle genderu, věku apod.), které řešená skupina obsahuje. Podobně jako u *kroku 4.1* je potřebné zvolit počet faktorů, které do rozhodovací metody AHP budou vstupovat (min. 15 ze 30 faktorů). Taktéž platí zásada, čím více faktorů, tím je výsledek přesnější. Propočet na váhy z hodnot aritmetického průměru hodnocení důležitosti pracovníky na škále od 1-5 je proveden jako procentuální podíl všech zvolených faktorů. Součet těchto vah se rovná číslu 1,00.

5. Propočet vah dle struktury pracovníků ve skupině: Propočet se uplatňuje v případě, že se vychází z dat výzkumu mimo konkrétní skupinu pracovníků, které se řešení motivačního programu dotýká. Vzhledem k tomu je za účelem co nejlepšího zacílení potřebné propočítat výsledné váhy důležitosti jednotlivých faktorů dle zastoupení kategorií

pracovníků ve struktuře dané skupiny. Vstupující informací je tedy struktura jednotlivých kategorií pracovníků v řešené skupině. Například řešíme skupinu v zařazení administrativních pracovníků, kde máme 45 % mužů (5 % do 30 let, 20 % od 31 do 40 let, 19 % od 41 do 50 let a 1 % nad 51 let) a 55 % žen (9 % do 30 let, 21 % od 31 do 40 let, 20 % od 41 do 50 let a 5% nad 51 let). V kroku 4.2 byly pro každou uvedenou kategorii vyjádřeny váhy důležitosti a v tomto kroku se pomocí váženého aritmetického průměru přepočítá (dle poměru zastoupení kategorií v skupině) výsledná váha pro každý motivační faktor vstupující do procesu rozhodování.

g) „Jsou všechny varianty vhodné pro řešenou skupinu/jednotlivce (dle charakteru práce nebo legislativy)?“ (rozhodovací prvek) – Prvek slouží pro kontrolu toho, aby se posuzovaly vždy jen vyhovující návrhy z pohledu charakteru práce nebo legislativních a interních předpisů pro správnou skupinu pracovníků v dopravě. Tj. pokud těmto pracovníkům nebude možné nabídnout jako motivační prvek například flexibilní pracovní dobu nebo možnost práce z domova (např. home office pro manipulanty v expedičním středisku), byl návrh pro tyto pracovníky již přehodnocen, upraven nebo vytvořen alternativní návrh v *kroku 2.1*. Kromě charakteru práce jsou tato omezení i vzhledem k požadavkům legislativy a interních předpisů dopravce nebo logistického podniku, jak již bylo blíže popsáno v *rozhodovacím prvku a*.

- 6. Přiřazení vhodných variant k dotčeným skupinám pracovníků/jednotlivců s ohledem na požadavky legislativy:** V rámci *rozhodovacího prvku a, b* proběhla kontrola vhodnosti vytvořených variant návrhů motivačního programu dle vhodnosti k legislativním požadavkům dané dopravy a charakteru pracovních pozic zahrnutých v cílové skupině. V případě, že pro některé dotčené skupiny návrhy v tomto smyslu nebyly vhodné, byly pro ně v *kroku 2.1* přehodnoceny, upraveny nebo vytvořeny jiné a ty je potřebné řešit v rámci dalších kroků procesu s přiřazením ke skupinám pracovníků, kterým byly uzpůsobeny.
- 7. Expertní hodnocení vhodnosti variant motiv. programů dle kritérií:** Pro determinování vhodného nástroje pro výběr optimálního kontextu motivačního programu z více navrhovaných variant je zvolenou AHP metoda multikriteriálního rozhodování. Tato metoda je použita proto, že poskytuje možnost slovního porovnání variant na základně vah určených kritérií (motivačních faktorů) expertním hodnotitelem a navzdory její pracnosti poskytuje komplexní výsledky párového porovnání vhodnosti variant dle jednotlivých kritérií. Hierarchická struktura tohoto případu rozhodování je uvedena na obr. 16 (kap. 3.2). Krok 6 tedy vyžaduje vstupní informace: návrh variant motivačních programů, výsledné váhy důležitosti motivačních faktorů. Zde je potřebné nominovat expertní hodnotitele, kteří dokáží objektivně a odborně posoudit navrhované varianty pro každý motivační faktor samostatně (kritérium). Tito hodnotitelé mohou být z externího prostředí nebo interní pracovníci z řad vedení a personálního oddělení. Expertní hodnotitelé párově posuzují vhodnost navržených variant na základě slovního hodnocení s přiřazením hodnot na škále od 1-9 pro každý faktor (kritérium). Například pokud varianta 1 je pro kritérium (motiv. faktor) stejně vhodná jako varianta 2, zapíše se v rámci hodnocení číslo 1. Pokud je

varianta 1 více vhodná (středně) než varianta 2, odpovídá tomu např. číslo 4 a pokud je tento vztah opačný a zapíše se jako obrácená hodnota $\frac{1}{4}$.

- 8. Výpočet vah variant pro každé kritérium:** Hodnoty párového porovnání expertními hodnotiteli se zapisují do Saatyho matice a nezbytnou podmínkou je konzistentnost matic udávaná hodnotou λ_{\max} . Úroveň konzistence se posuzuje indexy CI (index konzistence) a CR (míry konzistence), které pro dostatečně konzistentní matice nabývají hodnoty maximálně 0,1 (vztahy 6-8, kap. 3.2). Výsledkem Saatyho matic jsou váhy každé z posuzovaných variant pro každé kritérium (motiv. faktor). Váhy se vypočítají pomocí vztahů 3-5 (kap. 3.2).
- 9. Výpočet vhodnosti variant pro konkrétní skupinu pracovníků/jednotlivce (výstup multikriteriální metody rozhodování):** Jedná se o krok, ve kterém se dokončuje multikriteriální rozhodování (AHP metodou), za účelem determinování nejvhodnější varianty motivačního programu dle zvolených kritérií a jejich vah (motivačních faktorů a motivačních preferencí pracovníků). Výsledná varianta se určuje na základě součinu váhy vhodnosti varianty a váhy daného kritéria. Součet výsledných hodnot pro každou variantu uvádí míru vhodnosti dané varianty, přičemž nejvyšší hodnota determinuje nejvhodnější variantu (kap. 3.2).

h) „Ověření efektivnosti implementace vybrané varianty na testovací skupině“ (rozhodovací prvek) - Použitím AHP metody multikriteriálního rozhodování byla determinována nejvhodnější varianta ze zvolených motivačních programů. Před její implementací pro celou skupinu pracovníků v podniku je žádoucí její ověření vhodnosti na testovacím vzorku pracovníků. Před samotným testováním je potřebné znát předcházející výkon a způsob chování pracovníků. Kritéria pro hodnocení efektivnosti jsou zvolena s ohledem na cíle při vytváření variant motivačních programů a to: podnikové cíle, personální cíle a strategie, cíle rozvoje lidských zdrojů. Příklady kritérií jsou například: zvýšení nebo dosažení požadovaného výkonu, míra spokojenosti pracovníků, požadovaná změna nebo požadované pracovní chování apod. Očekává se výsledek požadované účinnosti motivačního programu na testované skupině (předem definované min. účinky vzhledem ke zvoleným kritériím pro testování). Pokud je ověření negativní, proces pokračuje *krokem 10* a tedy přehodnocením a úpravou návrhů variant motivačních programů. V případě pozitivního výsledku se ověřila vhodnost implementace varianty motivačního programu pro celou řešenou skupinu v podniku. Výsledkem je tedy „**Motivační program vhodný pro implementaci**“.

- 10. Přehodnocení a úprava návrhů variant motivačních programů:** Negativní výsledek ověření efektivnosti implementace na testovací skupině vytváří jasnou potřebu přehodnocení a úpravy návrhů variant s ohledem na výsledky, které indikovaly důvod jejich nedostačující efektivity. Následně proces pokračuje *rozhodovacím prvkem g*.

5.1 Případová studie použití navržené metodiky

Příklad principu použití navržené metodiky (obr. 34, kap. 5) je demonstrován v podmínkách podniku, který provozuje vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravu. V rámci své

činnosti se orientuje především na zabezpečení pravidelných smluvních přepravních relací. Podnik zaměstnává přes 250 zaměstnanců a prezentuje se tím, že disponuje odborně vyškoleným personálem a profesionálními řidiči, moderním vozovým parkem a dopravními technologiemi (pro sledování a zefektivnění řízení, optimalizaci provozu dopravy a hlídání vozidel). Taktéž, reflektuje potřebu ochrany životního prostředí (ČSN EN ISO 14001) a bezpečnosti účastníků silničního provozu.

KROK 1: V prvním kroku je potřebné určit cílovou skupinu pracovníků, pro které je motivační program řešen. Ilustrativní příklad se bude zaměřovat na porovnání vhodnosti zvažovaných variant pro tři pracovní kategorie - výkonní, administrativní a vedoucí pracovníci, přičemž v rámci kategorií jsou zvoleny tyto cílové skupiny pracovníků: **u výkonných pracovníků - řidiči, u administrativních pracovníků - dispečeri a u vedoucích pracovníků - management v rámci více úrovní řízení.** U vedoucích pracovníků je pracovní náplň - zabezpečení plánování, řízení a kontroly svěřených organizačních složek dopravního podniku dle jeho zařazení v hierarchii. U dispečerů se jedná o plánování, organizaci, řízení a kontrolu práce související s dopravní činností organizační složky, jako např. plánování vhodné trasy, vytíženosti vozidel, organizace harmonogramu služeb řidičů, řešení provozních problémů apod. Náplň práce řidičů zahrnuje řízení vozidla nebo jízdní soupravy včetně jeho základní údržby, nakládání s dokumentací spojenou s dopravním výkonem v rámci přeprav a nezbytná jednání před správními orgány související s plněním pracovních úkolů.

KROK 2: Pro účely výběru motivačního programu byly formulovány tři varianty. Tyto varianty jsou v podobě hlavních myšlenek motivačních programů, a to z důvodu řešení především nastavení základní koncepce přístupu v podmínkách podniku. To zahrnuje širší rovinu atributů, které se podílí na pracovní motivaci a při řešení by se měly proto zvažovat. Varianty byly nastaveny cíleně pro otestování skladby a působení nejdůležitějších motivačních faktorů a tím i ověření výzkumných hypotéz 13 a 14. Nastavení jednotlivých navržených variant je uzpůsobeno pro vybrané cílové skupiny a krátce specifikováno, přičemž hlavní myšlenky variant zůstávají v zásadě stejné, což je také účelné pro testování hypotéz. Jednotlivé varianty jsou následovné:

A. Motivační program V1: (hlavní myšlenkou je zvýšení pracovních výsledků podporou zdravé soutěživosti a zaměření se na kariérní atributy)

- Finanční ohodnocení: Motivační program se soustředí především na diverzifikaci vyšší částky navázané na pracovní výsledky (výkonové složky mzdy) a nastavením nižší výše tarifní (základní) mzdy. To pojímá velmi konkrétně spravovaný hodnotící systém pro spravedlivé hodnocení a silnou zpětnou vazbu k pracovnímu výsledku, ze které se vychází i při vyplácení prémie.
 - Vedoucí pracovníci: U těchto pracovníků je ohodnocení řešeno nižší měsíční tarifní mzdou a časově flexibilní vyšší výkonovou složkou navázanou na výsledky, čímž se rozumí výkony spravovaných úseků (výnosy a stupeň vytížení vozidel, hodnocení kvality a bezpečnosti dopravních výkonů).

- Administrativní pracovníci (dispečeri): Ohodnocení je ve formě nižší částky měsíčního tarifu a složky mzdy, která se odvíjí od aktuálního objemu výkonů, vytíženosti vozidel a také od míry zisku, na které se tito pracovníci podíleli.
- Výkonní pracovníci (řidiči): Pro pracovní pozici řidiče v silniční nákladní dopravě, by výkonová složka neměla být navázána na faktory, které by je mohly motivovat k porušování bezpečnosti a pravidel pro práci osádek vozidel a také k nedovolené manipulaci s tachografem. V tomto případě je proto výkonová složka navázaná na beznehodovost v závislosti na úrovni vykázaných km a jsou vypláceny prémie v závislosti na dodržení naplánovaných turnusů (pracovní kázně a spolehlivosti), hospodárnosti spotřeby PHM s ohledem na typ, naložení vozidla a charakter trasy (normy spotřeby PHM), za péči o vozidlo, množství reklamací, věrnost (dlouhodobá práce pro podnik) apod.
- Vzdělávání a kariérní růst: Program poskytuje vysokou možnost vzdělávání se a osobního růstu. Kromě školení pracovníků nezbytných pro výkon povolání se jedná o cíleně nastavený plán vzdělávání zaměřený především na zvyšování odborných kompetencí – legislativní změny a jejich implementace v praxi, nové technologie v oblasti dopravy a přepravy a jiné (u hierarchicky vyšší úrovně i v oblasti vyjednávání a řešení konfliktních situací), a to s přihlédnutím k potenciálu kariérního postupu. Nastavení je spíše založeno na soutěživé atmosféře a vzájemné rivalitě, kde se předpokládá dopad na vyšší výkony, což se posuzuje i pro další kariérní růst (může probíhat rychleji v případě výborných výsledků). Zároveň to vytváří vyšší míru nejistoty (srovnatelné výsledky jsou vzájemně porovnávány – např. přepravní výkony, typy přepravních relací) a na druhou stranu vyšší míru sebeřízení, zodpovědnosti a pravomocí. V případě výkonných pracovníků se v rámci kariérního růstu může rozumět prioritně zvyšování odborných kompetencí, obsazování do preferovaných přepravních relací, práce s nejnovějším zařízením a vybavením, vyšší zodpovědnost a s tím související vyšší ohodnocení.
- Sociální benefity jsou taktéž silně diverzifikované dle hierarchického postavení a zásluh v podniku, přičemž souhrnný balík zahrnuje např. služební vozidlo a telefon i pro soukromé účely, tankovací kartu se zvýhodněným čerpáním PHM i pro soukromé účely na podnikových čerpacích stanicích, členství v profesních sdruženích a účast na vybraných akcích v oboru, příspěvky na sportovní, rekreační a kulturní vyžití a vybrané produkty s tím související, zvýhodněný mobilní tarif i pro rodinné příslušníky, stravné, příspěvky na důchodové připojištění, slevu na časovém předplatném jízdném v rámci osobní dopravy v rámci smlouvy s místním dopravcem a jiné.
- Komunikace a pracovní vztahy: Je zde silná zpětná vazba k výkonu ve formě hodnotícího pohovoru každý půlrok. Na komunikaci, uplatňovaný přístup nadřízeného a harmonizaci vztahů není kladena zvýšená pozornost, pokud nedochází k viditelným konfliktům nebo zvýšené fluktuaci pracovníků. Bývají pořádány neformální akce pro zvýšení loajality k podniku a utužení pracovních vztahů.
- Pracovní faktory: Pracovní doba je pro vedoucí a administrativní pracovníky fixní, pro výkonné pracovníky předem plánovaná a kontrolovaná v souladu s evropskou legislativou. Pracovníci mají možnost stravování v závodní jídelně a občerstvení

na pracovišti. Vybavení pracoviště je standardní – moderně vybavené kanceláře s běžným zařízením, důraz je kladen na ergonomii. Probíhá standardní obměna vozového parku a pravidelná údržba dopravních prostředků a zařízení a také na zabezpečení přiměřených podmínek pro čerpání povinné doby odpočinku mimo domov u řidičů. Bezpečnost na pracovišti je řešena v souladu s předpisy ČR a EU a vyhodnocována v pravidelných intervalech. Dopravce je pojištěn pro případ vzniklé škody při přepravě dle mezinárodní úmluvy CMR a pojišťuje zaměstnance v rámci zodpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli.

B. Motivační program V2: (hlavní myšlenkou je zvyšování pracovních výsledků se zachováním přiměřené úrovně jistoty, snížení stresové zátěže a se silným důrazem na pracovní vztahy)

- Finanční ohodnocení: Motivační program je zaměřen na nastavení nižšího základního ohodnocení v porovnání s konkurencí, přičemž existuje vyšší složka osobního ohodnocení závislá na pracovních výsledcích, která je fixní pro delší období (půlrok – rok). Toto nastavení má vytvářet spravedlivé ohodnocení bez silného tlaku na vytváření rivality a soutěže (zároveň vyšší jistoty u pracovníků).
 - Vedoucí pracovníci: Tato cílová skupina je odměňována složkou fixní měsíční mzdy (tarifu) se složkou osobního ohodnocení, které je závislé na pracovních výsledcích. Pod výsledky se chápou výkony spravovaných úseků - objemu vyřízení vozidel, výnosů a hodnocení kvality a bezpečnosti dopravních výkonů.
 - Administrativní pracovníci (dispečeri): Také jsou odměňováni složkou měsíční tarifní mzdy a složky osobního ohodnocení, jehož výše se odvíjí od hodnocení pracovních výsledků v předcházejícím období - objem výkonů, vyřízení vozidel, míra zisku, na které se podíleli, pracovní chování apod.
 - Výkonní pracovníci (řidiči): Pracovníci jsou odměňováni dle počtu odpracovaných hodin hodinovou tarifní mzdou a složkou určenou na základě osobního ohodnocení za předcházející období. Výše osobního ohodnocení řidiče má návaznost na beznehodovost v závislosti na úrovni vykázaných km, dodržování naplánovaných směn a legislativy (pracovní kázně a spolehlivosti), hospodárnosti spotřeby PHM s ohledem na typ a naložení vozidla a charakter terénu (normy spotřeby PHM), péče o vozidlo, množství reklamací, věrnost (dlouhodobá práce pro podnik), reprezentace podniku u zákazníků apod.
- Komunikace a pracovní vztahy: Podporována je spolupráce, kooperace, otevřená komunikace a přátelská atmosféra, což je šířeno již od pozice jednatele dopravního podniku. Za tímto účelem získávají tradici společná neformální setkání a koučinkový přístup manažerů. Koučinkový styl řízení podporuje i potřeba seberealizace, samostatného rozhodování a uplatnění vlastních schopností jedinců a je cíleno tento přístup používat i u podřízených. Podřízení pracovníci tak získávají prostor pro lepší profesní uchopení jejich role, podporu a zvýšení vnitřní motivace pro zvyšování kvalifikace a další rozvoj. Způsob řízení zároveň podporuje průběžnou obousměrnou zpětnou vazbu mezi nadřízenými i podřízenými.

- **Vzdělávání a kariérní růst:** Kariérní postup je pomalejší na základě prokázaných schopností, výsledků a profesní praxe. Vzdelávání a osobní růst je realizován dle cíleně zaměřeného plánu pro rozvoj pracovníků a talentů v podniku. Zahrnuje nejen pro výkon povolání nezbytné vzdělávání ale další odborné vzdělávání (legislativní změny a jejich implementace v praxi, nové technologie v oblasti dopravy a přepravy s ohledem na potřeby a potenciál pozic a jedinců). U skupiny administrativních a vedoucích pracovníků je realizováno také vzdělávání v rámci soft skills (komunikační dovednosti, time management, koučovací přístup na pracovišti, řešení konfliktních situací a jiné). Pro výkonné pracovníky je poskytováno kromě odborného vzdělávání i vzdělávání a aktivity zaměřené pro budování life-balance, zvládnání stresu, řešení konfliktních situací a v případě zájmu i zvyšování finanční gramotnosti. Tyto typy vzdělávání jsou voleny vzhledem na výsledky domácích a mezinárodních výzkumů s cílem získat a udržet si tak spolehlivé, vyrovnané a loajální pracovníky a zároveň budovat značku zaměstnavatele.
- **Sociální výhody:** Benefitům je věnována menší pozornost (samotné pestrosti nabídky a diverzifikaci), kdy s ohledem na příslušnost k hierarchickému zařazení můžou zahrnovat: služební vozidlo i pro soukromé účely, telefon a tankovací karta se zvýhodněním v rámci čerpání PHM i pro soukromé účely na podnikových čerpacích stanicích, příspěvky na sportovní, rekonvalescenční a kulturní vyžití, zvýhodněný mobilní tarif i pro rodinné příslušníky, stravné, příspěvky na důchodové připojištění apod.
- **Pracovní podmínky:** Významná pozornost je věnována pracovnímu prostředí – uspořádání pracovního prostoru, kanceláří (ergonomii pracovního prostoru), osvětlení a volby barev, vstupu do budovy a jeho okolí. Důraz je kladen na modernizaci (pravidelnou obměnu) a údržbu dopravních prostředků a zařízení, jejich vybavení a ergonomii. Řidiči mají zabezpečené přiměřené podmínky pro čerpání povinné doby odpočinku během přepravních relací. Kromě standardní náplně práce vedoucích pracovníků je zde důraz na budování pozitivní pracovní atmosféry, kolegiality a na podporu rozvoje a zvyšování profesních kompetencí podřízených. Pracovní doba poskytuje částečné zvýhodnění, a to ve variantě pro vedoucí a administrativní pracovníky, kdy je část pracovního času pevná a část je flexibilní. U výkonných pracovníků je možnost částečné volby a úpravy plánovaných směn vzhledem k vykonávání pravidelných smluvních přeprav. Bezpečnost na pracovišti je řešena striktně, a to v souladu s platnými předpisy ČR a EU a vyhodnocována v pravidelných intervalech. Dopravce je pojištěn pro případ vzniklé škody při přepravě dle mezinárodní úmluvy CMR a pojišťuje zaměstnance v rámci zodpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli.

C. Motivační program V3: (hlavní myšlenkou je spokojenost s jistotou velmi dobrého finančního ohodnocení s nastavením silnějších formálních pravidel v řízení k tomu, aby byly dosahovány očekávané výsledky)

- **Finanční ohodnocení:** Nastavení motivačního programu je založeno na vyšší složce tarifní hodinové, resp. měsíční mzdy (vyšší finanční ohodnocení oproti konkurenci) bez složky dalšího finančního ohodnocení. Spravedlnost v hodnocení je řešena zpětnou vazbou k výsledkům – výkonům a pracovnímu chování (pracovní uznání a možnost růstu)

a tím možností získání pestrých benefitů a programem pro vzdělávání, osobní a kariérní růst.

- Vedoucí pracovníci: Ohodnocení je založeno na měsíční tarifní mzdě a jejich výsledky vytvářejí podklad pro čerpání benefitů a kariérní postup. Za pracovní výsledky se u této kategorie dají považovat výsledky spravovaného úseku v rámci dopravního podniku dle předem nastavených kritérií hodnocení - objemu vytížení vozidel, výnosů a hodnocení kvality/ bezpečnosti dopravních výkonů).
- Administrativní pracovníci (dispečeri): Jsou hodnoceni měsíční tarifní mzdou a jejich zájem na lepších výsledcích je stimulován možností čerpat bohatou paletu benefitů. Za pracovní výsledky se u této kategorie chápe např. objem výkonů a vytíženosti vozidel, % zisku, na kterém se podíleli, pracovní chování apod.
- Výkonní pracovníci (řidiči): Ohodnocení řidiče je časovou tarifní mzdou (mzda za odpracovaný počet hodin). Možnost míry čerpání z nabídky benefitů je v návaznosti na výkon a pracovní chování - např. na beznehodovost v závislosti na úrovni vykázaných km, dodržování naplánovaných turnusů, harmonogramů jízd a legislativy (pracovní kázně a spolehlivosti), péče o vozidlo, hospodárnosti spotřeby PHM s ohledem na typ a naložení vozidla (normy spotřeby PHM), množství reklamací, věrnosti (dlouhodobá práce pro podnik), reprezentování podniku u zákazníků apod.
- Komunikace a pracovní vztahy: Přístup nadřízeného je silně formální, ale podřízení mají možnost participovat na řešení a rozhodnutí útvarů, podávat návrhy pro zlepšování a snižování provozních rizik. Pro stmelování kolektivu jsou vytvářena formální a neformální společná setkání (v rámci povinného vzdělávání (například BOZP) se vyčleňuje prostor na společnou diskusi a řešení problémů, k neformálním patří organizování sportovních a rekreačních aktivit). Podřízení získávají maximální zpětnou vazbu průběžně během roku, vždy ke čtvrtletí případně pololetí formou hodnotícího pohovoru, kde se mohou také vyjádřit. Řízení je řešeno silnou hierarchickou strukturou s jasně danými formálními kompetencemi a náplní práce. Není zde tedy prostor na tzv. zastávání pracovní role a tím i možnosti větší volnosti v sebeřízení nebo silnějších pravomocí.
- Vzdělávání a kariérní růst: Poskytuje standardní možnost vzdělávání se, kde kromě povinného vzdělávání je zaměřen především na odborné kompetence – např. legislativní změny a jejich implementace v praxi, nové technologie v oblasti dopravy a přepravy s důrazem na zabezpečovací systémy s ohledem k potřebám a požadavkům dané pozice. U hierarchicky vyšší úrovně se záběr vzdělávání rozšiřuje o oblasti asertivního jednání, vyjednávání a řešení konfliktních situací, a to s přihlédnutím k potenciálu kariérního postupu. Kariérní postup je pomalejší, a to na základě dlouhodobých pracovních výsledků a pracovního chování.
- Sociální výhody: Systém benefitů poskytuje pestrou paletu, která je silně závislá na počtu získaných bodů v rámci pravidelných hodnocení pracovníků, kdy je vytvořeno 5 úrovní možnosti jejich čerpání v rámci tzv. kafeterie systému v závislosti od získaných bodů za určité období (možnost vybírat si benefity dle předem nastavených podmínek). Do nabízených benefitů patří například: služební telefon a určitý počet zvýhodněných mobilních tarifů, slevy pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky na předplaceném jízdném

poskytovaném na základě smlouvy s osobním dopravcem, tankovací karta se slevou pro čerpání PHM na podnikových čerpacích stanicích, příspěvky na sportovní, rekreační a kulturní oblast, sleva na drobné opravy soukromého vozidla v podnikovém servisu, příspěvky na bydlení, možnost zapůjčení si nákladního vozidla N1 pro soukromé účely za sníženou cenu, slevy a produkty zdarma u smluvních partnerů. Jedině služební vozidla jsou poskytována dle úrovně vedoucích pracovníků – tedy navázána na příslušnost k úrovni řízení.

- Pracovní podmínky: Pracovní čas je volen flexibilněji než u ostatních variant. Pro pracovníky vedoucích a administrativních pozic je možné s ohledem na aktuální potřeby a pracovní povinnosti flexibilněji jej naplánovat, kdy část (60%) je tvořená pevnou pracovní dobou a 40% je možné flexibilně přizpůsobit. V případě, že to konkrétní povinnosti pracovníka umožňují má možnost 25% čerpat formou home office. U výkonných pracovníků (řidičů) je flexibilnější možnost plánování směn (služeb), kdy dle předem nastavených omezení a podmínek mají pracovníci možnost do jisté míry uzpůsobovat obsazení směn v rámci pravidelných smluvních relací. V rámci pracovního prostředí a zařízení je důraz kladen na modernizaci (pravidelnou obměnu), údržbu dopravních prostředků a zařízení a přiměřeného čerpání pracovního odpočinku řidičů během přepravních relací. Vybavení pracoviště je standardní, účelné a čisté kanceláře s běžným zařízením a dostatkem osvětlení. Bezpečnost na pracovišti je řešena v souladu s platnými předpisy ČR a EU a vyhodnocována v pravidelných intervalech. Dopravce je pojištěn pro případ vzniklé škody při přepravě dle mezinárodní úmluvy CMR a pojišťuje zaměstnance v rámci zodpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli.

Rozhodovací prvky:

- a. Cílovou skupinou jsou vedoucí, administrativní a výkonní pracovníci na vybraných pracovních pozicích (management, dispečeři a řidiči). Vzhledem k odlišným druhům dopravy a jejich charakteru práce vybraných pozic (také kategorií jako takových) byly při návrhu řešeny již na začátku potřebné úpravy (odlišnosti), které ale nemění hlavní myšlenku a náplň těchto variant. Po přehodnocení se tyto varianty ponechaly jako vhodné pro všechny cílové skupiny pracovníků a to jak z hlediska legislativních požadavků na výkon práce v daném druhu dopravy, tak z charakteru a specifik jejich práce. Proces pokračuje *rozhodovacím prvkem d.*
- d. Jedná se o skupinový motivační program pro určené cílové skupiny – pokračuje se *rozhodovacím prvkem e.*
- e. Ano, data jsou k dispozici z reprezentativního výzkumu motivačních preferencí a vyhovují z hlediska oboru, jako i z hlediska místního a časového období. Proto se pokračuje *krokem 4.1.*

KROK 4.1 a KROK 5: Z pohledu efektivnějšího zacílení motivačního programu pro konkrétní skupinu pracovníků je možné řešit výpočet vah motivačních faktorů vstupujících do výpočtu AHP metodou s ohledem na reálnou strukturu pracovníků z hlediska pracovního zařazení, genderu nebo věku.

1. V rámci případové studie se bude v dalších krocích vycházet z celkových propočtených vah výsledků vzorku 2019 dle pracovního zařazení 2019 (tab. 58), a to z důvodu ověření hypotéz habilitační práce. S ohledem na velký počet kritérií (30 motivačních faktorů) bude dále pro výběr variant uvažováno s prvními 20 kritérii dle konkrétních preferencí zkoumané kategorie pracovníků. Rozdělení do kategorií je zvoleno dle pracovního zařazení, a to na kategorie pracovníků ve výkonných, administrativních a vedoucích pozicích. V tab. 61 je uvedeno vyčíslení vah důležitosti dvaceti nejpreferovanějších kritérií v rámci motivace. Toto vyčíslení vychází z přepočtu hodnocení motivačních preferencí na Likertově škále od pracovníků v oblasti dopravy a logistiky v roce 2019.

Tabulka 58 Váhy kritérií pro kategorie pracovních pozic – 20 nejdůležitějších motivačních faktorů

Kód	Výkonní pracovníci		Administrativní pracovníci		Vedoucí pracovníci	
	Motivační faktor	Váha	Motivační faktor	Váha	Motivační faktor	Váha
K1	Atmosféra na pracovišti	0,0533	Atmosféra na pracovišti	0,0537	Pracovní kolektiv	0,0528
K2	Další finanční ohodnocení	0,0530	Další fin. ohodnocení	0,0519	Pravomoci	0,0515
K3	Základní mzda	0,0529	Základní mzda	0,0519	Spravedlivé hodnocení	0,0515
K4	Pracovní kolektiv	0,0524	Pracovní kolektiv	0,0517	Atmosféra na pracovišti	0,0513
K5	Přístup nadřízeného	0,0522	Přístup nadřízeného	0,0516	Jistota pracovního místa	0,0512
K6	Spravedlivé hodnocení	0,0515	Jistota zaměstnání	0,0514	Komunikace na pracovišti	0,0510
K7	Pracovní doba	0,0512	Spravedlivé hodnocení	0,0510	Uplatnění vl. schopností	0,0507
K8	Jistota pracovního místa	0,0510	Náplň a druh práce	0,0510	Přístup nadřízeného	0,0502
K9	Volný čas	0,0499	Komunikace na prac.	0,0498	Základní mzda	0,0501
K10	Sociální výhody	0,0499	Pracovní uznání	0,0498	Pracovní prostředí	0,0499
K11	Komunikace na pracovišti	0,0497	Pracovní doba	0,0495	Náplň a druh práce	0,0498
K12	Náplň a druh práce	0,0494	Psychická zátěž	0,0492	Zpětná vazba k výsledku	0,0497
K13	Pracovní výkon	0,0493	Seberealizace	0,0492	Psychická zátěž	0,0497
K14	Pracovní prostředí	0,0490	Vzdělávání a osobní růst	0,0491	Prestiž - pracovního místa	0,0494
K15	Bezpečnost na pracovišti	0,0483	Pracovní prostředí	0,0489	Další finanční ohodnocení	0,0491
K16	Pracovní uznání	0,0483	Uplatnění vl. schopností	0,0486	Prestiž/jméno firmy	0,0491
K17	Zpětná vazba k výsledku	0,0479	Bezpečnost na pracovišti	0,0484	Pracovní výkon	0,0484
K18	Psychická zátěž	0,0477	Pracovní výkon	0,0481	Pracovní uznání	0,0484
K19	Fyzická náročnost práce	0,0467	Samostatné rozhodování	0,0479	Vzdělávání a osobní růst	0,0484
K20	Kariérní postup	0,0465	Prestiž/jméno firmy	0,0473	Bezpečnost na pracovišti	0,0477
	Součet	1,0000	Součet	1,0000	Součet	1,0000

2. Pro účely vysvětlení způsobu samotného propočtu na konkrétní skupinu pracovníků je zde uveden ilustrativní příklad (**KROK 5**). Propočet je doporučován, pokud se vychází z komplexních dat preferencí v rámci většího celku (v tomto případě v rámci ČR) tak, aby se více zohlednila struktura skupiny z hlediska např. genderu nebo věku vzhledem k jejím odlišným preferencím. Tabulka 59 uvádí příklad struktury skupiny vedoucích pracovníků v rámci podniku provozujícího silniční nákladní dopravu. Pro každou věkovou kategorii u žen i u mužů, která je ve skupině zastoupena, jsou vyhodnoceny aritmetické průměry a jejich přepočet na váhy v tabulce 60. Přepočet je vypočítán jako podíl průměru preferencí zaměstnanců na celkovém součtu průměrů pro 30 motivačních faktorů.

Tabulka 59 Hodnoty pro kontrolu konzistence matic

Kategorie	% podíl	Do 30 let	Od 31 do 40 let	Od 41 do 50 let	Nad 50 let
% podíl	-	0%	5%	39%	56%
ženy	34%	0%	0%	14%	20%
muži	66%	0%	5%	25%	36%

Následně je v tab. 61 prezentován výpočet vah motivačních faktorů s ohledem na řešenou strukturu skupiny pracovníků. Výpočet výsledné váhy motivačních faktorů dle konkrétního složení pracovní skupiny vedoucích pracovníků je řešen přes vážený aritmetický průměr a příklad výpočtu pro faktor „atmosféra na pracovišti“ je prezentován v rámci vztahu 9:

$$\bar{x} = \frac{0,03515625 \times 14 + 0,03205128 \times 20 + 0,03687127 \times 5 + 0,03769497 \times 25 + 0,03309481 \times 36}{14 + 20 + 5 + 25 + 36} = 0,034514 \quad (9)$$

Tímto způsobem je možné přesně specifikovat preference dle konkrétní skupiny pracovníků pro rozhodování o nejhodnější variantě kompozice motivačního programu z výzkumů. Na druhou stranu, podnik může vykonat šetření přímo u svých zaměstnanců, a tím do rozhodovacího procesu vstupují data preferencí těchto pracovníků.

Tabulka 60 Aritmetické průměry motivačních faktorů a jejich přepočty na váhy

Kategorie	ženy				muži					
	od 41 do 50 let (aritmetický průměr)	od 41 do 50 let (přepočty na váhu)	nad 51 let (aritmetický průměr)	nad 51 let (přepočty na váhu)	od 31 do 40 let (aritmetický průměr)	od 31 do 40 let (přepočty na váhu)	od 41 do 50 let (aritmetický průměr)	od 41 do 50 let (přepočty na váhu)	nad 51 let (aritmetický průměr)	nad 51 let (přepočty na váhu)
Atmosféra na pracovišti	4,50	0,0352	3,89	0,0321	4,44	0,0369	4,35	0,0377	3,70	0,0331
Pracovní kolektiv	4,45	0,0348	3,44	0,0284	4,44	0,0369	4,25	0,0368	3,60	0,0322
Další fin. ohodnocení	4,59	0,0359	4,56	0,0375	3,72	0,0309	4,40	0,0381	4,10	0,0367
Fyzická náročnost práce	3,73	0,0291	4,11	0,0339	3,56	0,0296	2,80	0,0243	3,25	0,0291
Jistota pracovního místa	4,55	0,0355	5,00	0,0412	4,10	0,0341	4,20	0,0364	4,10	0,0367
Komunikace na prac.	4,09	0,0320	4,22	0,0348	4,46	0,0371	3,85	0,0334	3,30	0,0295
Prestiž/jméno firmy	3,95	0,0309	3,44	0,0284	4,41	0,0367	4,10	0,0355	3,85	0,0344
Uplatnění vl. schopností	4,55	0,0355	3,11	0,0256	4,28	0,0356	4,35	0,0377	3,45	0,0309
Náplň a druh práce	4,23	0,0330	4,22	0,0348	4,38	0,0364	3,85	0,0334	3,70	0,0331
Zpětná vazba k výkonu	4,59	0,0359	4,33	0,0357	4,03	0,0335	3,70	0,0321	3,60	0,0322
Pracovní doba	4,41	0,0344	4,67	0,0385	3,59	0,0298	3,40	0,0295	3,55	0,0318
Pracovní prostředí	4,23	0,0330	3,56	0,0293	4,26	0,0354	3,85	0,0334	3,70	0,0331
Pracovní výkon	4,14	0,0323	4,22	0,0348	3,69	0,0307	3,80	0,0329	3,95	0,0353
Kariérní postup	4,14	0,0323	3,89	0,0321	3,62	0,0301	3,55	0,0308	3,55	0,0318
Pravomoci	4,55	0,0355	4,33	0,0357	4,38	0,0364	3,80	0,0329	3,75	0,0335
Prestiž – prac. místa	3,95	0,0309	3,67	0,0302	4,33	0,0360	3,65	0,0316	3,95	0,0353
Přístup nadřízeného	4,59	0,0359	4,67	0,0385	4,05	0,0337	4,10	0,0355	3,60	0,0322
Samost. rozhodování	4,27	0,0334	3,89	0,0321	3,59	0,0298	3,80	0,0329	3,35	0,0300
Seberealizace	3,91	0,0305	3,78	0,0311	4,08	0,0339	3,55	0,0308	3,90	0,0349
Sociální výhody	4,00	0,0313	3,78	0,0311	3,49	0,0290	3,80	0,0329	3,85	0,0344
Spravedlivé hodnocení	4,64	0,0362	4,56	0,0375	4,23	0,0352	4,30	0,0373	3,90	0,0349
Bezpečnost na pracovišti	4,32	0,0337	3,56	0,0293	3,97	0,0330	3,70	0,0321	3,95	0,0353
Psychická zátěž	4,18	0,0327	4,44	0,0366	3,97	0,0330	3,65	0,0316	4,15	0,0371
Vize společnosti	4,14	0,0323	4,00	0,0330	4,15	0,0345	3,35	0,0290	3,45	0,0309
Vývoj regionu	4,18	0,0327	3,89	0,0321	3,54	0,0294	3,55	0,0308	3,60	0,0322
Vzdělávání a osob. růst	4,27	0,0334	3,67	0,0302	4,03	0,0335	4,10	0,0355	3,85	0,0344
Ekologický přístup	3,86	0,0302	4,00	0,0330	4,10	0,0341	3,85	0,0334	3,75	0,0335
Volný čas	4,14	0,0323	3,78	0,0311	3,38	0,0281	3,65	0,0316	3,75	0,0335
Pracovní uznání	4,23	0,0330	4,33	0,0357	4,00	0,0332	3,95	0,0342	3,75	0,0335
Základní mzda	4,64	0,0362	4,33	0,0357	4,03	0,0335	4,15	0,0360	3,85	0,0344
Součet	128,00	1,0000	121,33	1,0000	120,31	1,0000	115,40	1,0000	111,80	1,0000

Tabulka 61 Výpočet vah motivačních faktorů s ohledem na skutečnou strukturu skupiny pracovníků

Kategorie / motivační faktor	od 41 do 50 let	nad 51 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	nad 51 let	přepočít váhy dle struktury skupiny
Motivační faktor	14*	20*	5*	25*	36*	
Atmosféra na pracovišti	0,492188	0,641026	0,184356	0,942374	1,191413	0,034514
Pracovní kolektiv	0,487216	0,567766	0,184356	0,920711	1,159213	0,033193
Další finanční ohodnocení	0,502131	0,750916	0,154518	0,953206	1,320215	0,036810
Fyzická náročnost práce	0,40767	0,677656	0,148124	0,606586	1,046512	0,028865
Jistota pracovního místa	0,497159	0,824176	0,170503	0,909879	1,320215	0,037219
Komunikace na pracovišti	0,447443	0,695971	0,185422	0,834055	1,062612	0,032255
Prestiž/jméno firmy	0,432528	0,567766	0,183291	0,888215	1,239714	0,033115
Uplatnění vlastních schopností	0,497159	0,512821	0,177962	0,942374	1,110912	0,032412
Náplň a druh vykonávané práce	0,462358	0,695971	0,182225	0,834055	1,191413	0,033660
Zpětná vazba k pracovnímu výsledku	0,502131	0,714286	0,167306	0,80156	1,159213	0,033445
Pracovní doba	0,482244	0,769231	0,14919	0,736568	1,143113	0,032803
Pracovní prostředí	0,462358	0,586081	0,176897	0,834055	1,191413	0,032508
Pracovní výkon	0,452415	0,695971	0,153453	0,823224	1,271914	0,033970
Kariéerní postup	0,452415	0,641026	0,150256	0,769064	1,143113	0,031559
Pravomoci	0,497159	0,714286	0,182225	0,823224	1,207513	0,034244
Prestiž - pracovního místa / zařízení	0,432528	0,604396	0,180094	0,790728	1,271914	0,032797
Přístup nadřízeného	0,502131	0,769231	0,168372	0,888215	1,159213	0,034872
Samostatné rozhodování	0,46733	0,641026	0,14919	0,823224	1,078712	0,031595
Seberealizace	0,427557	0,622711	0,169437	0,769064	1,255814	0,032446
Sociální výhody	0,4375	0,622711	0,144928	0,823224	1,239714	0,032681
Spravedlivé hodnocení zaměstnance	0,507102	0,750916	0,175831	0,931542	1,255814	0,036212
Bezpečnost na pracovišti	0,472301	0,586081	0,165175	0,80156	1,271914	0,032970
Psychická zátěž	0,457386	0,732601	0,165175	0,790728	1,336315	0,034822
Vize společnosti	0,452415	0,659341	0,172634	0,725737	1,110912	0,031210
Vývoj regionu	0,457386	0,641026	0,147059	0,769064	1,159213	0,031737
Vzdělávání a osobní růst	0,46733	0,604396	0,167306	0,888215	1,239714	0,033670
Ekologický přístup	0,422585	0,659341	0,170503	0,834055	1,207513	0,032940
Volný čas	0,452415	0,622711	0,140665	0,790728	1,207513	0,032140
Pracovní uznání	0,462358	0,714286	0,16624	0,855719	1,207513	0,034061
Základní mzda	0,507102	0,714286	0,167306	0,899047	1,239714	0,035275
Součet	14	20	5	25	36	1,000000

Tento propočít na konkrétní strukturu pracovníků v dopravním podniku je pro účely případové studie jen ilustrativní a u skupin administrativních a výkonných by se postupovalo obdobně. Další kroky v zájmu ověření stanovených hypotéz habilitační práce jsou řešeny pro váhy motivačních preferencí pro celý vzorek 2019 dle pracovního zařízení (tab. 58).

Rozhodovací prvek g: Jak již bylo zvažováno v rozhodovacím prvku a, všechny varianty byly shledány jako vhodné pro cílové skupiny (dle jak charakteru práce nebo legislativy), přičemž pro řešené pracovní pozice byly v smyslu hlavních myšlenek navržených variant vytvořeny úpravy (konkretizace), které nemají vliv na hlavní myšlenku variant. Proces tedy pokračuje krokem 7, 8.

KROK 7 a 8: Pro determinování vhodného nástroje pro výběr optimálního kontextu motivačního programu z více navrhovaných variant je zvolenou AHP metoda multikriteriálního rozhodování. Tato metoda je použita z důvodu, že poskytuje možnost slovního porovnání variant na základě vah určených kritérií (motivačních faktorů) expertním hodnotitelem a navzdory její práci poskytuje komplexní výsledky párového porovnání vhodnosti variant dle jednotlivých kritérií. Hierarchická struktura tohoto případu rozhodování je uvedena na obr. 16 (kap. 3.2). Případová studie pro další postup použije výsledky z kroku 2 (navržené varianty) a vzhledem ke zvoleným hypotézám habilitační práce bude operovat s daty vyjádřenými v tab. 58. Párové porovnání

vhodnosti variant dle jednotlivých kritérií (motivačních faktorů) je prezentováno v tab. 62 pro kategorii výkonných pracovníků, v tab. 63 pro kategorii administrativních pracovníků a v tab. 64 pro kategorii vedoucích pracovníků. V rámci porovnání se přiřazují hodnoty od 1 do 9 na základě slovního hodnocení expertním hodnotitelem (pro tento účel je vhodná kombinace expertů sestavena ze zástupců top managementu a personálního útvaru), kde 1 znamená, že varianty jsou stejně vyhovující a 9 znamená, že první varianta je absolutně vhodnější než druhá. V případě, že je tento poměr opačný, použije se obrácená hodnota tohoto vyjádření 1/9. Nezbytnou podmínkou je konzistentnost matic udávaná hodnotou λ_{\max} , která při plné konzistenci matice je rovna počtu porovnávaných prvků. Posouzení dostatečné úrovně konzistence je řešeno přes hodnotu CI (index konzistence) a CR (míry konzistence), který pro dostatečně konzistentní matice nabývá hodnoty maximálně 0,1. Výsledky těchto hodnot v rámci matic u všech pracovních kategorií nepřesahují hranici 0,1, a proto je možné považovat výsledky matic za interpretovatelné (tab. 65). Dle Saaty [239] je pro RI zvolena hodnota 0,58 pro matici řádu 3.

Tabulka 62 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u výkonných pracovníků

K1	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K11	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,14	0,31	0,35213	0,08876	V1	1	0,13	0,44	0,38589	0,08585
V2	7,10	1,00	2,10	2,46127	0,62040	V2	7,70	1	4,80	3,33102	0,74107
V3	3,23	0,48	1,00	1,15382	0,29084	V3	2,26	0,21	1	0,77796	0,17308
K2	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K12	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,05	8,60	2,60266	0,60971	V1	1	0,14	0,22	0,31664	0,07988
V2	0,49	1	5,50	1,38954	0,32552	V2	7,00	1	1,59	2,23271	0,56327
V3	0,12	0,18	1	0,27651	0,06478	V3	4,50	0,63	1	1,41451	0,35685
K3	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K13	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,70	8,50	2,84180	0,65668	V1	1	0,40	0,24	0,45667	0,13243
V2	0,37	1	4,55	1,19001	0,27499	V2	2,50	1	0,83	1,27718	0,37037
V3	0,12	0,22	1	0,29570	0,06833	V3	4,20	1,20	1	1,71452	0,49720
K4	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K14	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,48	0,13	0,39209	0,08692	V1	1	0,35	0,43	0,53192	0,16052
V2	2,10	1,00	0,21	0,75915	0,16829	V2	2,86	1	1,50	1,62433	0,49020
V3	7,90	4,80	1,00	3,35961	0,74479	V3	2,33	0,67	1	1,15739	0,34928
K5	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K15	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,16	0,30306	0,07671	V1	1	1,00	1,00	1,00000	0,33333
V2	5,89	1	1,33	1,98746	0,50306	V2	1,00	1	1,00	1,00000	0,33333
V3	6,10	0,75	1	1,66024	0,42023	V3	1,00	1,00	1	1,00000	0,33333
K6	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K16	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	3,10	8,30	2,95221	0,68357	V1	1	0,38	1,33	0,79370	0,22601
V2	0,32	1	3,50	1,04128	0,24111	V2	2,67	1	3,60	2,12532	0,60519
V3	0,12	0,29	1	0,32530	0,07532	V3	0,75	0,28	1	0,59282	0,16881
K7	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K17	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,50	8,30	2,74793	0,64766	V1	1	3,20	8,20	2,97158	0,69911
V2	0,40	1	4,20	1,18878	0,28019	V2	0,31	1	2,40	0,90856	0,21375
V3	0,12	0,24	1	0,30612	0,07215	V3	0,12	0,42	1	0,37039	0,08714
K8	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K18	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,14	0,29083	0,07272	V1	1	0,17	0,75	0,50000	0,11545
V2	5,89	1	1,08	1,85455	0,46371	V2	6,00	1	5,50	3,20753	0,74059
V3	6,90	0,92	1	1,85402	0,46357	V3	1,33	0,18	1	0,62353	0,14397
K9	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K19	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,20	0,12	0,28470	0,06840	V1	1	1,00	1,00	1,00000	0,33333
V2	5,00	1	0,60	1,44225	0,34650	V2	1,00	1	1,00	1,00000	0,33333
V3	8,67	1,67	1	2,43538	0,58510	V3	1,00	1,00	1	1,00000	0,33333
K10	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K20	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	3,20	0,29	0,97057	0,22233	V1	1	3,00	6,80	2,73239	0,67060
V2	0,31	1	0,12	0,33693	0,07718	V2	0,33	1	2,67	0,96150	0,23598
V3	3,50	8,17	1	3,05795	0,70049	V3	0,15	0,38	1	0,38063	0,09342

Tabulka 63 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u administrativních pracovníků

K1	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K11	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,14	0,31	0,35213	0,08876	V1	1	0,20	0,12	0,28470	0,06840
V2	7,10	1,00	2,10	2,46127	0,62040	V2	5,00	1	0,60	1,44225	0,34650
V3	3,23	0,48	1,00	1,15382	0,29084	V3	8,67	1,67	1	2,43538	0,58510
K2	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K12	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,05	8,60	2,60266	0,60971	V1	1	0,17	0,75	0,50000	0,11545
V2	0,49	1	5,50	1,38954	0,32552	V2	6,00	1	5,50	3,20753	0,74059
V3	0,12	0,18	1	0,27651	0,06478	V3	1,33	0,18	1	0,62353	0,14397
K3	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K13	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,70	8,50	2,84180	0,65668	V1	1	5,10	7,90	3,42820	0,75302
V2	0,37	1	4,55	1,19001	0,27499	V2	0,20	1	1,89	0,71829	0,15778
V3	0,12	0,22	1	0,29570	0,06833	V3	0,13	0,53	1	0,40610	0,08920
K4	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K14	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,48	0,13	0,39209	0,08692	V1	1	2,05	7,10	2,44158	0,59668
V2	2,10	1,00	0,21	0,75915	0,16829	V2	0,49	1	5,00	1,34608	0,32896
V3	7,90	4,80	1,00	3,35961	0,74479	V3	0,14	0,20	1	0,30427	0,07436
K5	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K15	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,16	0,30306	0,07671	V1	1	0,35	0,43	0,53192	0,16052
V2	5,89	1	1,33	1,98746	0,50306	V2	2,86	1	1,50	1,62433	0,49020
V3	6,10	0,75	1	1,66024	0,42023	V3	2,33	0,67	1	1,15739	0,34928
K6	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K16	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,14	0,29083	0,07272	V1	1	5,10	7,90	3,42820	0,75302
V2	5,89	1	1,08	1,85455	0,46371	V2	0,20	1	1,89	0,71829	0,15778
V3	6,90	0,92	1	1,85402	0,46357	V3	0,13	0,53	1	0,40610	0,08920
K7	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K17	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,50	5,10	1,36620	0,33086	V1	1	1,00	1,00	1,00000	0,33333
V2	2,00	1	7,50	2,46621	0,59726	V2	1,00	1	1,00	1,00000	0,33333
V3	0,20	0,13	1	0,29679	0,07188	V3	1,00	1,00	1	1,00000	0,33333
K8	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K18	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,14	0,22	0,31664	0,07988	V1	1	0,40	0,24	0,45667	0,13243
V2	7,00	1	1,59	2,23271	0,56327	V2	2,50	1	0,83	1,27718	0,37037
V3	4,50	0,63	1	1,41451	0,35685	V3	4,20	1,20	1	1,71452	0,49720
K9	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K19	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,13	0,44	0,38589	0,08585	V1	1	1,96	7,10	2,40531	0,59993
V2	7,70	1	4,80	3,33102	0,74107	V2	0,51	1	4,10	1,27892	0,31899
V3	2,26	0,21	1	0,77796	0,17308	V3	0,14	0,24	1	0,32508	0,08108
K10	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K20	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,38	1,33	0,79370	0,22601	V1	1	3,20	0,29	0,97057	0,22233
V2	2,67	1	3,60	2,12532	0,60519	V2	0,31	1	0,12	0,33693	0,07718
V3	0,75	0,28	1	0,59282	0,16881	V3	3,50	8,17	1	3,05795	0,70049

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 64 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u vedoucích pracovníků

K1	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K11	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,48	0,13	0,39209	0,08692	V1	1	0,14	0,22	0,31664	0,07988
V2	2,10	1,00	0,21	0,75915	0,16829	V2	7,00	1	1,59	2,23271	0,56327
V3	7,90	4,80	1,00	3,35961	0,74479	V3	4,50	0,63	1	1,41451	0,35685
K2	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K12	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	5,10	7,50	3,36933	0,74780	V1	1	3,20	8,20	2,97158	0,69911
V2	0,20	1	1,98	0,72951	0,16191	V2	0,31	1	2,40	0,90856	0,21375
V3	0,13	0,51	1	0,40684	0,09030	V3	0,12	0,42	1	0,37039	0,08714
K3	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K13	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	3,10	8,30	2,95221	0,68357	V1	1	0,17	0,75	0,50000	0,11545
V2	0,32	1	3,50	1,04128	0,24111	V2	6,00	1	5,50	3,20753	0,74059
V3	0,12	0,29	1	0,32530	0,07532	V3	1,33	0,18	1	0,62353	0,14397
K4	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K14	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1,00	0,14	0,31	0,35213	0,08876	V1	1	1,96	7,10	2,40531	0,59993
V2	7,10	1,00	2,10	2,46127	0,62040	V2	0,51	1	4,10	1,27892	0,31899
V3	3,23	0,48	1,00	1,15382	0,29084	V3	0,14	0,24	1	0,32508	0,08108
K5	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K15	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,14	0,29083	0,07272	V1	1	2,05	8,60	2,60266	0,60971
V2	5,89	1	1,08	1,85455	0,46371	V2	0,49	1	5,50	1,38954	0,32552
V3	6,90	0,92	1	1,85402	0,46357	V3	0,12	0,18	1	0,27651	0,06478
K6	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K16	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,14	0,22	0,31664	0,07988	V1	1	3,10	6,70	2,74881	0,68280
V2	7,00	1	1,59	2,23271	0,56327	V2	0,32	1	1,89	0,84794	0,21063
V3	4,50	0,63	1	1,41451	0,35685	V3	0,15	0,53	1	0,42903	0,10657
K7	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K17	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	3,10	8,10	2,92830	0,68032	V1	1	0,40	0,24	0,45667	0,13243
V2	0,32	1	3,60	1,05111	0,24420	V2	2,50	1	0,83	1,27718	0,37037
V3	0,12	0,28	1	0,32489	0,07548	V3	4,20	1,20	1	1,71452	0,49720
K8	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K18	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,17	0,16	0,30306	0,07671	V1	1	0,38	1,33	0,79370	0,22601
V2	5,89	1	1,33	1,98746	0,50306	V2	2,67	1	3,60	2,12532	0,60519
V3	6,10	0,75	1	1,66024	0,42023	V3	0,75	0,28	1	0,59282	0,16881
K9	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K19	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	2,70	8,50	2,84180	0,65668	V1	1	1,70	7,50	2,33616	0,57432
V2	0,37	1	4,55	1,19001	0,27499	V2	0,59	1	5,00	1,43276	0,35223
V3	0,12	0,22	1	0,29570	0,06833	V3	0,13	0,20	1	0,29876	0,07345
K10	V1	V2	V3	v_i'	v_i	K20	V1	V2	V3	v_i'	v_i
V1	1	0,35	0,43	0,53192	0,16052	V1	1	1,00	1,00	1,00000	0,33333
V2	2,86	1	1,50	1,62433	0,49020	V2	1,00	1	1,00	1,00000	0,33333
V3	2,33	0,67	1	1,15739	0,34928	V3	1,00	1,00	1	1,00000	0,33333

Tabulka 65 Hodnoty pro kontrolu konzistence matic

	výkonní pracovníci			administrativní pracovníci			vedoucí pracovníci		
	λ	CI	CR	λ	CI	CR	λ	CI	CR
K1	3,00025	0,00012	0,00021	3,000245	0,000123	0,000211	3,006602	0,003301	0,005691
K2	3,00816	0,00408	0,00698	3,008155	0,004078	0,006982	3,009838	0,004919	0,008423
K3	3,01509	0,00755	0,01301	3,015092	0,007546	0,013010	3,007980	0,003990	0,006880
K4	3,00660	0,00330	0,00569	3,006602	0,003301	0,005691	3,000245	0,000123	0,000211
K5	3,01163	0,00581	0,01003	3,011629	0,005815	0,010025	3,006364	0,003182	0,005487
K6	3,00798	0,00399	0,00688	3,006364	0,003182	0,005487	3,000053	0,000027	0,000046
K7	3,00615	0,00307	0,00530	3,010514	0,005257	0,009064	3,011422	0,005711	0,009847
K8	3,00636	0,00318	0,00549	3,000053	0,000027	0,000046	3,011629	0,005815	0,010025
K9	3,00017	0,00009	0,00015	3,013068	0,006534	0,011266	3,015092	0,007546	0,013010

Pokračování tabulky 65 Hodnoty pro kontrolu konzistence matic

	výkonní pracovníci			administrativní pracovníci			vedoucí pracovníci		
	λ	CI	CR	λ	CI	CR	λ	CI	CR
K10	3,01107	0,00553	0,00954	3,000017	0,000009	0,000015	3,004429	0,002214	0,003818
K11	3,01307	0,00653	0,01127	3,000171	0,000085	0,000147	3,000053	0,000027	0,000046
K12	3,00005	0,00003	0,00005	3,004476	0,002238	0,003859	3,000477	0,000238	0,000411
K13	3,01259	0,00630	0,01086	3,004400	0,002200	0,003793	3,004476	0,002238	0,003859
K14	3,00443	0,00221	0,00382	3,014999	0,007500	0,012930	3,001704	0,000852	0,001469
K15	3,96385	0,48193	0,83091	3,004429	0,002214	0,003818	3,008155	0,004078	0,007030
K16	3,00002	0,00001	0,00001	3,004400	0,002200	0,003793	3,001999	0,001000	0,001724
K17	3,00048	0,00024	0,00041	3,000000	0,000000	0,000000	3,012592	0,006296	0,010856
K18	3,00448	0,00224	0,00386	3,012592	0,006296	0,010856	3,000017	0,000009	0,000015
K19	3,00000	0,00000	0,00000	3,001704	0,000852	0,001469	3,001741	0,000870	0,001501
K20	3,00294	0,00147	0,00253	3,011066	0,005533	0,009540	3,000000	0,000000	0,000000

KROK 9: Výsledkem Saatyho matice jsou váhy jednotlivých variant pro každé zkoumané kritérium (motivační faktor) pomocí vztahů 3-5 (kap. 3.2) (tab. 62-64). Tyto váhy variant (dle kritérií) jsou přepočteny přes váhy kritérií v tabulce 66-68. Součet výsledných hodnot v rámci jednotlivých variant určuje pořadí jejich vhodnosti.

Tabulka 66 Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u výkonných pracovníků

Kritérium	Váha variant			Váha kritéria	Hodnocení variant		
	V1	V2	V3		V1	V2	V3
K1	0,08876	0,62040	0,29084	0,05329	0,00473	0,03306	0,01550
K2	0,60971	0,32552	0,06478	0,05304	0,03234	0,01727	0,00344
K3	0,65668	0,27499	0,06833	0,05290	0,03474	0,01455	0,00361
K4	0,08692	0,16829	0,74479	0,05237	0,00455	0,00881	0,03900
K5	0,07671	0,50306	0,42023	0,05222	0,00401	0,02627	0,02195
K6	0,68357	0,24111	0,07532	0,05146	0,03518	0,01241	0,00388
K7	0,64766	0,28019	0,07215	0,05122	0,03317	0,01435	0,00370
K8	0,07272	0,46371	0,46357	0,05095	0,00371	0,02363	0,02362
K9	0,06840	0,34650	0,58510	0,04987	0,00341	0,01728	0,02918
K10	0,22233	0,07718	0,70049	0,04987	0,01109	0,00385	0,03493
K11	0,08585	0,74107	0,17308	0,04968	0,00427	0,03682	0,00860
K12	0,07988	0,56327	0,35685	0,04935	0,00394	0,02780	0,01761
K13	0,13243	0,37037	0,49720	0,04929	0,00653	0,01826	0,02451
K14	0,16052	0,49020	0,34928	0,04905	0,00787	0,02404	0,01713
K15	0,33333	0,33333	0,33333	0,04829	0,01610	0,01610	0,01610
K16	0,22601	0,60519	0,16881	0,04829	0,01091	0,02922	0,00815
K17	0,69911	0,21375	0,08714	0,04788	0,03347	0,01023	0,00417
K18	0,11545	0,74059	0,14397	0,04773	0,00551	0,03535	0,00687
K19	0,33333	0,33333	0,33333	0,04673	0,01558	0,01558	0,01558
K20	0,67060	0,23598	0,09342	0,04652	0,03120	0,01098	0,00435
Celkové ohodnocení					0,30230	0,39584	0,30186
Pořadí vhodnosti					2	1	3
% odlišnosti vzhledem k nevhodnější variantě					23,63	0	23,74

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PODNICÍCH

Tabulka 67 Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u administrativních pracovníků

Kritérium	Váha variant			Váha kritéria	Hodnocení variant		
	V1	V2	V3		V1	V2	V3
K1	0,08876	0,62040	0,29084	0,05375	0,00477	0,03335	0,01563
K2	0,60971	0,32552	0,06478	0,05189	0,03164	0,01689	0,00336
K3	0,65668	0,27499	0,06833	0,05186	0,03406	0,01426	0,00354
K4	0,08692	0,16829	0,74479	0,05168	0,00449	0,00870	0,03849
K5	0,07671	0,50306	0,42023	0,05162	0,00396	0,02597	0,02169
K6	0,07272	0,46371	0,46357	0,05145	0,00374	0,02386	0,02385
K7	0,33086	0,59726	0,07188	0,05097	0,01687	0,03045	0,00366
K8	0,07988	0,56327	0,35685	0,05097	0,00407	0,02871	0,01819
K9	0,08585	0,74107	0,17308	0,04979	0,00427	0,03690	0,00862
K10	0,22601	0,60519	0,16881	0,04977	0,01125	0,03012	0,00840
K11	0,06840	0,34650	0,58510	0,04953	0,00339	0,01716	0,02898
K12	0,11545	0,74059	0,14397	0,04923	0,00568	0,03646	0,00709
K13	0,75302	0,15778	0,08920	0,04918	0,03703	0,00776	0,00439
K14	0,59668	0,32896	0,07436	0,04912	0,02931	0,01616	0,00365
K15	0,16052	0,49020	0,34928	0,04891	0,00785	0,02398	0,01708
K16	0,75302	0,15778	0,08920	0,04859	0,03659	0,00767	0,00433
K17	0,33333	0,33333	0,33333	0,04838	0,01613	0,01613	0,01613
K18	0,13243	0,37037	0,49720	0,04814	0,00638	0,01783	0,02394
K19	0,59993	0,31899	0,08108	0,04788	0,02872	0,01527	0,00388
K20	0,22233	0,07718	0,70049	0,04729	0,01051	0,00365	0,03312
Celkové ohodnocení					0,30070	0,41126	0,28804
Pořadí vhodnosti					2	1	3
% odlišnosti vzhledem k nevhodnější variantě					26,88	0	29,96

Tabulka 68 Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u vedoucích pracovníků

Kritérium	Váha variant			Váha kritéria	Hodnocení variant		
	V1	V2	V3		V1	V2	V3
K1	0,08692	0,16829	0,74479	0,05281	0,00459	0,00889	0,03933
K2	0,74780	0,16191	0,09030	0,05152	0,03852	0,00834	0,00465
K3	0,68357	0,24111	0,07532	0,05152	0,03521	0,01242	0,00388
K4	0,08876	0,62040	0,29084	0,05127	0,00455	0,03181	0,01491
K5	0,07272	0,46371	0,46357	0,05121	0,00372	0,02374	0,02374
K6	0,07988	0,56327	0,35685	0,05102	0,00408	0,02874	0,01821
K7	0,68032	0,24420	0,07548	0,05071	0,03450	0,01238	0,00383
K8	0,07671	0,50306	0,42023	0,05022	0,00385	0,02526	0,02110
K9	0,65668	0,27499	0,06833	0,05009	0,03290	0,01377	0,00342
K10	0,16052	0,49020	0,34928	0,04991	0,00801	0,02446	0,01743
K11	0,07988	0,56327	0,35685	0,04978	0,00398	0,02804	0,01777
K12	0,69911	0,21375	0,08714	0,04972	0,03476	0,01063	0,00433
K13	0,11545	0,74059	0,14397	0,04972	0,00574	0,03682	0,00716
K14	0,59993	0,31899	0,08108	0,04935	0,02961	0,01574	0,00400
K15	0,60971	0,32552	0,06478	0,04910	0,02994	0,01598	0,00318
K16	0,68280	0,21063	0,10657	0,04910	0,03353	0,01034	0,00523
K17	0,13243	0,37037	0,49720	0,04842	0,00641	0,01793	0,02408
K18	0,22601	3,01163	3,00002	0,04842	0,01094	0,14583	0,14527
K19	0,57432	0,35223	0,07345	0,04836	0,02777	0,01703	0,00355
K20	0,33333	0,33333	0,33333	0,04774	0,01591	0,01591	0,01591
Celkové ohodnocení					0,30749	0,30738	0,19218
Pořadí vhodnosti					1	2	3
% odlišnosti vzhledem k nevhodnější variantě					0,00	0,03	37,50

Pro výkonné a administrativní pracovníky vychází jako nevhodnější druhá varianta V2, následně varianta V1 (tab. 66) s rozdílem u výkonných pracovníků o 23,63 % (u výkonných pracovníků je rozdíl ve vhodnosti varianty 1 a 3 minimální) a u administrativních pracovníků 26,88 % (tab. 67). V rámci kategorie vedoucích pracovníků byla determinována jako

nejvhodnější varianta V1 (tab. 68) a následně varianta V2 s rozdílem pouhých 0,03 % (varianta V3 má nižší vhodnost o 37,5 %). Rozhodovací prvek h a krok 10 nebylo možné uskutečnit.

Z uvedené aplikace AHP metody je zřejmé (tab. 66–68), že pro obě kategorie – řidiče i dispečery vychází jako optimální druhá varianta kontextu motivačního programu v podmínkách daného podniku. Zajímavostí je skutečnost, že navzdory preferencí výše základní mzdy u obou těchto kategorií (na 3 místě v preferencích – tab. 58) je vhodnější druhá alternativa, která má v programu základní mzdu na nižší úrovni ve srovnání s konkurencí s vyšší složkou ohodnocení, která je závislá na pracovních výsledcích (pracovních výkonů a chování) za určité období. Z uvedeného vyplývá, že varianta založená na atmosféře kooperace, otevřené komunikaci a koučovacím přístupu nadřazenými vytváří pro pracovníky obou pracovních kategorií vhodné motivující podmínky navzdory nižší hladině základní mzdy, která je doplněná o složku závislou na pracovních výsledcích. Zároveň dle výsledků pracovníků na vedoucích pozicích v oblasti dopravy a logistiky bude nejvíce z hlediska motivace vyhovovat varianta V1 konceptu motivačního programu. Tito pracovníci mají silnější preference v rámci pravomocí, uplatnění svých schopností, spravedlivého ohodnocení, potřeby růstu a prestiže. Vzhledem k jejich vysoké preferenci i vhodného vztahového zázemí (pracovní kolektiv, atmosféra, komunikace na pracovišti a přístup nadřazeného) je pro ně druhou vhodnou možností varianta V2, která zachovává odvozování finančního ohodnocení od výsledků pracovníka (jen s menší flexibilitou) a vytváří silné vztahové zázemí.

Navrhovaný způsob optimalizace je poměrně časově náročný. Vzhledem k již běžnému využívání manažerských informačních systémů, které mohou mít k dispozici i moduly pro podporu rozhodování (včetně funkcí multikriteriálního rozhodování), je možné prakticky řešit dané operace podporou těchto systémů. Navržená metodika může být využita i jako algoritmus pro systém umělé inteligence, který se bude následně dále sám zdokonalovat na principu učení se a může v budoucnu sloužit jako efektivní podpora rozhodování při řešení motivačních programů po zadání jednoduchých vstupních dat. Metodika je navržena pro řešení výběru nejvhodnějšího motivačního programu pro podniky působící v oblasti dopravy a logistiky. Její využití pro jiné obory by bylo možné až po zapracování úprav, přizpůsobení dle specifických podmínek v příslušném oboru a použitím odlišných vstupních dat.

6 Souhrn výsledků a verifikace výzkumných hypotéz

V rámci výzkumu byly zjištěny preference a úroveň spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků. Pozornost byla zaměřena na změny v preferencích a spokojenosti dle vybraných atributů – gender, věk a pracovní zařazení a následně pohled na vývoj preferencí a spokojenosti s naplněním motivačních faktorů v průběhu let 2017–2019. Je možné konstatovat, že pracovníci celkově bez rozdělení do kategorií v roce 2019 (tab. 5, kap. 4 a také příloha B, obr. 1) nejvíce motivuje atmosféra na pracovišti (aritmetický průměr hodnocení: 4,45), dobrý pracovní kolektiv (4,37), další finanční ohodnocení spolu se základní mzdou (4,36), přístup nadřízeného (4,33), spravedlivé ohodnocení (4,30), jistota pracovního místa (4,29), náplň a druh práce (4,19) a komunikace na pracovišti (4,18). Zároveň jsou nejvíce spokojeni s pracovním výkonem a dobou (3,58 a 3,57), jistotou pracovního místa (3,53) spolu s náplní a druhem vykonávané práce (3,53) a následně pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti. Z uvedeného vyplývá, že pro pracovníky je velmi významným faktorem úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, kde tráví podstatnou část svého života. Skutečnost, že na pracovišti není příjemná pracovní atmosféra, příjemný pracovní kolektiv, přístup nadřízeného a úroveň komunikace může sehrát významnou roli při odchodu pracovníka ke konkurenci navzdory faktu, že se mu to dočasně odrazí na snížení mzdového ohodnocení. Pro pracovníky je důležité mít jistotu v rámci pravidelného příjmu, která na základě blíže popsané situace na trhu práce v oblasti dopravy a logistiky (kap. 2.1) je pro pracovníky více než příznivá. To se odráží i v jejich vysoké míře spokojenosti s tímto faktorem. Na základě výzkumu společnosti McKinsey (která poskytuje poradenství i pro dopravní podniky) bylo zjištěno [11], že zdravé podniky s angažovanými pracovníky generují téměř třikrát tak velké zisky než podniky, jejichž pracovníci jsou méně angažovaní. Angažovanost úzce souvisí s pracovním uznáním, které pracovníci označili jako dvanáctý nejméně naplněný faktor (obr. 17). Pracovní uznání není finančně náročný faktor, ale vyžaduje čas, vůli nadřízeného a dostatečné manažerské a komunikační kompetence.

Nejméně jsou pracovníci spokojeni s naplněním (výrazné rozdílnosti mezi preferovanou a skutečnou úrovní motivačních faktorů) u finančních faktorů: základní mzda (naplněná na 72,5 %), další finanční ohodnocení (74,1 %) a spravedlivého ohodnocení (78,1 %) a následně u vztahových faktorů: atmosféry (78,2 %) na pracovišti, přístup nadřízeného (78,5 %), dobrý pracovní kolektiv a komunikace. Tyto faktory zároveň patří mezi nejvíce preferované v rámci celého vzorku z roku 2019.

6.1 Souhrn výsledků z hlediska genderových odlišností

Výsledky porovnání preferencí pracovníků v dopravě a logistice z hlediska genderu vykazují skutečnost (tab. 69), že ženy přikládají vyšší důležitost při hodnocení všech motivačních faktorů na hodnotící škále (příloha B, obr. 3). Pokud se zaměříme na výsledky dle pořadí preferencí sledovaných motivačních faktorů je zřejmé, že muži i ženy nejvíce vnímají vztahové atributy

v rámci pracoviště. Je potřebné uvést zároveň fakt, že u mužů je preference vztahových faktorů signifikantně nižší než u žen, přičemž v pořadí preferencí uvádějí finanční faktory již na 3, 4 a 6 místě. Ženy kladou silnější důraz na vztahovou rovinu (atmosféra na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv, přístup nadřízeného, komunikace na pracovišti) než muži. Další finanční ohodnocení vnímají jako důležitější než muži, kteří preferují více úroveň základní mzdy. Dle dostupných dat Eurostatu byla (2018) v České republice nerovnost finančního ohodnocení na úrovni 20,1 %, přičemž je přítomná i v oblasti služeb [84]. Tím je možné vysvětlit vnímání vyšší důležitosti finanční stránky u žen. Pokud se zaměříme na hlavní rozdíly mezi preferencemi, ukazuje se, že jsou především v pracovní, vztahové a kariérní rovině – kdy ženy tyto faktory považují za důležitější (obr. 19, kap. 4.1). Největší rozdíl je v jistotě pracovního místa, což může souviset s tím, že obor dopravy a logistiky patří mezi obory, náročnější na technické vzdělání, a tedy i náročnější v rámci prosazení se žen na některých pracovních místech. S tímto vysvětlením by souvisela i rozdílnost preference vzdělávání a osobního růstu a zpětné vazby k pracovnímu výsledku, která je výrazně vyšší u žen. Taktéž ženy mají signifikantně vyšší priority ohledně pracovní doby, to může souviset s péčí o děti, kdy ženy potřebují mít dostatek času i na věnování se rodině a dětem.

Tabulka 69 Přehled preferencí a signifikantních rozdílů mužů a žen v roce 2019

Ženy			Muži			Rozdíl		
Č.f.	Motiv. faktor	průměr	Č.f.	Motiv. faktor	průměr	Č.f.	Motiv. faktor	průměr
1	Atmosféra na pracovišti	4,54	1	Atmosféra na pracovišti	4,39	5	Jistota pracovního místa	0,28
2	Pracovní kolektiv	4,48	2	Pracovní kolektiv	4,3	11	Pracovní doba	0,26
3	Další finanční ohodnocení	4,48	30	Základní mzda	4,29	26	Vzdělávání a osobní růst	0,25
17	Přístup nadřízeného	4,47	3	Další fin. ohodnocení	4,27	17	Přístup nadřízeného	0,24
30	Základní mzda	4,46	17	Přístup nadřízeného	4,23	6	Komunikace na prac.	0,23
5	Jistota pracovního místa	4,45	21	Spravedlivé hodnocení	4,22	12	Pracovní prostředí	0,23
21	Spravedlivé hodnocení	4,4	5	Jistota prac. místa	4,17	3	Další fin. ohodnocení	0,21
6	Komunikace na pracovišti	4,32	9	Náplň a druh práce	4,14	19	Seberealizace	0,2
11	Pracovní doba	4,31	6	Komunikace na prac.	4,09	4	Fyzická náročnost práce	0,2
9	Náplň a druh práce	4,26	13	Pracovní výkon	4,09	18	Samostatné rozhodování	0,19
12	Pracovní prostředí	4,25	11	Pracovní doba	4,05	2	Pracovní kolektiv	0,18
29	Pracovní uznání	4,15	29	Pracovní uznání	4,05	21	Spravedlivé hodnocení	0,18
22	Bezpečnost na pracovišti	4,14	12	Pracovní prostředí	4,02	25	Vývoj regionu	0,17
23	Psychická zátěž	4,14	23	Psychická zátěž	4,02	30	Základní mzda	0,17
10	Zpětná vazba k výsledku	4,11	28	Volný čas	3,99	22	Bezpečnost na pracovišti	0,17
20	Sociální výhody	4,09	22	Bezpečnost na prac.	3,97	10	Zpětná vazba k výsledku	0,16
26	Vzdělávání a osobní růst	4,09	20	Sociální výhody	3,96	14	Kariérní postup	0,16
13	Pracovní výkon	4,08	8	Uplatnění vl. schopností	3,95	1	Atmosféra na pracovišti	0,15
19	Seberealizace	4,07	10	Zpětná vazba k výkonu	3,95	27	Ekologický přístup	0,13
8	Uplatnění vl. schopností	4,05	7	Prestiž/jméno firmy	3,94	20	Sociální výhody	0,13
8	Samostatné rozhodování	4,00	19	Seberealizace	3,87	9	Náplň a druh práce	0,12
28	Volný čas	4,00	15	Pravomoci	3,85	23	Psychická zátěž	0,12
14	Kariérní postup	3,98	26	Vzdělávání a osobní růst	3,84	15	Pravomoci	0,11
7	Prestiž/jméno firmy	3,96	14	Kariérní postup	3,82	29	Pracovní uznání	0,1
15	Pravomoci	3,96	18	Samostatné rozhodování	3,81	8	Uplatnění vl. schopností	0,1
4	Fyzická náročnost práce	3,92	27	Ekologický přístup	3,78	24	Vize společnosti	0,09
27	Ekologický přístup	3,91	24	Vize společnosti	3,76	7	Prestiž/jméno firmy	0,02
24	Vize společnosti	3,85	16	Prestiž – prac. místa	3,74	13	Pracovní výkon	0,01
25	Vývoj regionu	3,77	4	Fyz. náročnost práce	3,72	16	Prestiž – prac. místa	0,01
16	Prestiž – prac. místa	3,75	25	Vývoj regionu	3,60	28	Volný čas	0,01

Poznámka: šedou barvou jsou zvýrazněné faktory, které jsou signifikantně odlišné dle genderu na hladině významnosti 5%

Z hlediska spokojenosti s naplněním motivačních faktorů byly zjištěny signifikantní odlišnosti jen v rámci kategorie kariérních motivačních faktorů, a to v případě: uplatnění vlastních schopností, pravomocí a prestiže pracovního místa.

6.1.1 Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle genderu

První výzkumná hypotéza byla stanovena při předpokladu, že ženy vnímají spravedlnost v hodnocení jako signifikantně důležitější než muži, a to vzhledem k nerovnosti finančního ohodnocení dle genderu, která je dle statistik i v oboru dopravy a logistiky [6, 81]. Uvedená nerovnost bude rovněž vytvářet nižší spokojenost v rámci finančních motivačních faktorů oproti mužům. Z tohoto důvodu byla stanovena:

Výzkumná hypotéza H1: Úroveň důležitosti motivačního faktoru „spravedlnost v hodnocení“ je statisticky významně odlišná z hlediska příslušnosti ke genderu.

Výzkumná hypotéza H2: Úroveň spokojenosti s naplněním skupiny finančních motivačních faktorů (spravedlnost ohodnocení, další finanční ohodnocení a základní mzda) je u žen statisticky významně nižší než u mužů.

Na základě výsledků ANOVA testu (tab. 8, kap. 4.1) je **potvrzena výzkumná hypotéza H1** (na hladině významnosti 1 %), která říká, že úroveň důležitosti motivačního faktoru „spravedlivé ohodnocení“ je statisticky významně odlišná z hlediska genderu. Ženy tento faktor považují za signifikantně důležitější ve srovnání s preferencemi u mužů.

Zároveň se **zamítá výzkumná hypotéza H2** na základě výsledků ANOVA testu (tab. 9, kap. 4.1), který nevyhodnotil signifikantní odlišnosti v rámci vnímání spokojenosti s naplněním skupiny finančních motivačních faktorů dle genderu na hladině významnosti 5 %.

6.2 Souhrn výsledků z hlediska odlišností dle věku

Z hlediska věku jsou porovnávány čtyři věkové kategorie pracovníků dopravních a logistických podniků, kteří zároveň jsou dle publikovaných poznatků zahrnovány do rozdílných generací a rovněž z hlediska etap kariérního života [142]. Tabulka 70 prezentuje pořadí důležitosti motivačních faktorů dle příslušnosti k věkové kategorii a šedě zvýrazněné jsou faktory, u kterých byly determinovány signifikantní odlišnosti (na hladině významnosti 5 %) v preferencích dané kategorie. Dle grafického znázornění je zřejmé (příloha B, obr. 4), že postoje k důležitosti motivačních faktorů jsou nejodlišnější mezi věkovou kategorií od 41 do 50 let a kategorií nad 51 let. U kategorie od 41 do 50 let je vyšší důraz na kariéru než u nejmladší a nejstarší generace, což je vysvětlitelné tzv. „kariérním plató“. V tomto období kariérního života přichází jisté rozčarování ze své dosavadní kariéry a pocit, že již by měl dosáhnout nějaké dosavadní očekávání. Tyto vyšší nároky jsou pozorovatelné u věkové kategorie i v rámci vztahových, finančních a sociálních faktorů, což může souviset se silnou orientací na materiálové statky a potřebou získání dobrého pracovního místa u generace X. Naopak nejstarší věková

kategorie má diametrálně nižší nároky oproti ostatním u vztahových, sociálních a kariérních faktorů. V roce 2019 podobně jako v předcházejících letech 2017 a 2018 je pro ně nejdůležitější otázkou pocit jistoty pracovního místa. Vzhledem k nedostatku pracovních sil v oboru dopravy a logistiky a potřeby obsazení zkušeným personálem, vysvětlení se nabízí v skutečnosti, že se jedná o tzv. ohroženou kategorii na trhu práce, taktéž o generaci, která je zvyklá na tvrdou a poctivou práci, a která nebyla zvyklá měnit často zaměstnavatele. Smysl pro pevné hodnoty a spravedlnost u této generace zvyšuje vnímání důležitosti spravedlivého hodnocení, než je tomu u nejmladší generace. Zároveň se tato nejstarší kategorie ocitá ve značné nevýhodě z pohledu tlaku pracovníků na osvojování si digitálních kompetencí, protože obor dopravy a logistiky patří mezi progresivnější v rámci inovací Průmyslu 4.0.

Tabulka 70 Preference motivačních faktorů dle věku se zvýrazněním signifikantních odlišností

do 30 let		od 31 do 40 let		od 41 do 50 let		51 let a více	
Motiv. faktor	průměr	Motiv. faktor	průměr	Motiv. faktor	průměr	Motiv. faktor	průměr
2 Pracovní kolektiv	4,47	1 Atmosféra na prac.	4,48	1 Atmosféra na prac.	4,52	5 Jistota prac. místa	4,40
1 Atmosféra na prac.	4,42	2 Pracovní kolektiv	4,38	30 Základní mzda	4,51	21 Spraved. hodnocení	4,40
30 Základní mzda	4,36	30 Základní mzda	4,34	3 Další fin. ohodnocení	4,46	3 Další fin. ohodnocení	4,35
17 Přístup nadřízeného	4,29	3 Další fin. ohodnocení	4,34	2 Pracovní kolektiv	4,45	1 Atmosféra na prac.	4,33
3 Další fin. ohodnocení	4,28	17 Přístup nadřízeného	4,32	17 Přístup nadřízeného	4,41	17 Přístup nadřízeného	4,28
6 Komunikace na prac.	4,25	21 Spraved. hodnocení	4,28	5 Jistota prac. místa	4,4	11 Pracovní doba	4,17
9 Náplň a druh práce	4,24	5 Jistota prac. místa	4,28	21 Spraved. hodnocení	4,39	30 Základní mzda	4,17
12 Pracovní prostředí	4,17	6 Komunikace na prac.	4,21	6 Komunikace na prac.	4,28	23 Psychická zátěž	4,12
13 Pracovní výkon	4,17	12 Pracovní prostředí	4,21	22 Bezpečnost na prac.	4,24	9 Náplň a druh práce	4,11
21 Spraved. hodnocení	4,17	9 Náplň a druh práce	4,20	11 Pracovní doba	4,22	2 Pracovní kolektiv	4,05
5 Jistota prac. místa	4,13	29 Pracovní uznání	4,18	20 Sociální výhody	4,21	13 Pracovní výkon	3,98
11 Pracovní doba	4,13	23 Psychická zátěž	4,15	9 Náplň a druh práce	4,16	20 Sociální výhody	3,94
29 Pracovní uznání	4,03	11 Pracovní doba	4,12	29 Pracovní uznání	4,16	19 Seberealizace	3,91
8 Uplatnění vl. schop.	4,02	10 Zpětná vazba k výk.	4,08	10 Zpětná vazba k výk.	4,14	22 Bezpečnost na prac.	3,90
10 Zpětná vazba	3,97	7 Prestiž/jméno firmy	4,07	28 Volný čas	4,13	29 Pracovní uznání	3,90
26 Vzdělávání a os. růst	3,97	22 Bezpečnost na prac.	4,06	13 Pracovní výkon	4,12	6 Komunikace na prac.	3,86
23 Psychická zátěž	3,94	8 Uplatnění vl. schop.	4,05	8 Uplatnění vl. schop.	4,11	28 Volný čas	3,86
28 Volný čas	3,94	20 Sociální výhody	4,05	12 Pracovní prostředí	4,11	12 Pracovní prostředí	3,83
22 Bezpečnost na prac.	3,91	13 Pracovní výkon	4,03	23 Psychická zátěž	4,07	10 Zpětná vazba	3,79
18 Samostatné rozhod.	3,89	19 Seberealizace	4,02	14 Kariérní postup	4,02	26 Vzdělávání a os. růst	3,79
19 Seberealizace	3,89	28 Volný čas	4,00	18 Samostatné rozhod.	4,01	27 Ekologický přístup	3,79
7 Prestiž/jméno firmy	3,88	26 Vzdělávání a os. růst	3,97	26 Vzdělávání a os. růst	3,99	15 Pravomoci	3,78
14 Kariérní postup	3,84	15 Pravomoci	3,97	27 Ekologický přístup	3,99	7 Prestiž/jméno firmy	3,77
15 Pravomoci	3,84	24 Vize podniku	3,97	19 Seberealizace	3,98	18 Samostatné rozhod.	3,77
20 Sociální výhody	3,84	14 Kariérní postup	3,95	7 Prestiž/jméno firmy	3,97	4 Fyz. náročnost práce	3,73
16 Prestiž – prac. místa	3,77	27 Ekologický přístup	3,90	4 Fyzická náročnost	3,94	8 Uplatnění vl. schop.	3,64
4 Fyzická náročnost	3,73	18 Samostatné rozhod.	3,85	15 Pravomoci	3,93	14 Kariérní postup	3,64
24 Vize podniku	3,69	4 Fyzická náročnost	3,80	25 Vývoj regionu	3,91	16 Prestiž – prac. místa	3,62
27 Ekologický přístup	3,65	16 Prestiž – prac. místa	3,77	24 Vize podniku	3,8	24 Vize podniku	3,61
25 Vývoj regionu	3,41	25 Vývoj regionu	3,74	16 Prestiž – prac. místa	3,76	25 Vývoj regionu	3,61

Poznámka: šedou barvou jsou zvýrazněné faktory, které jsou signifikantně odlišné dle genderu na hladině významnosti 5%

Nejmladší věková kategorie má výraznější potřebu uspokojení vztahových motivačních faktorů (dobrý pracovní kolektiv, komunikace na pracovišti) a naopak klade nejmenší důraz na sociální oblasti z hlediska soc. výhod, ekologického přístupu, rozvoje regionu nebo vize podniku. Jedná se o věkovou skupinu, která nepocituje jako problematické měnit zaměstnavatele a tomu odpovídá i jejich nejnižší vnímání důležitosti jistoty pracovního místa. Věková kategorie od 31 do 40 let (tzv. staromileniálové) klade vysoký důraz (podobně jako věková kategorie od 41 do 50 let)

na kariérní, pracovní, sociální a vztahové faktory. Pro tuto kategorii je výrazně důležitější vize podniku, než je tomu u ostatních kategorií.

6.2.1 Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle věku

Akutní nedostatek lidských zdrojů v oblasti dopravy a logistiky se odráží i v tendenci získávání pracovníků z tzv. „ohrožené skupiny na trhu práce“ - čerstvých absolventů středních a vysokých škol, ale také v zaměstnávání pracovníků starších věkových kategorií [85, 87, 95]. Dle našich zjištění, tyto kategorie mají odlišné preference i vnímání úrovně naplnění. Při tvorbě hypotéz byl vysloven předpoklad, že v oblasti dopravy a logistiky generace mlademileniálů bude mít vyšší nároky na seberealizaci (a ostatní kariérní faktory), pracovní dobu a volný čas než generace „babyboomers“, která bude mít naopak vyšší nároky na vztahy a zázemí na pracovišti a postoje zaměstnavatele k ekologii nebo rozvoje regionu. Hypotézy byly formulovány následovně:

Výzkumná hypotéza H3: Úroveň důležitosti motivačních faktorů - pracovní doba, volný čas a skupiny kariérních motivačních faktorů je u věkové kategorie pracovníků do 30 let signifikantně vyšší oproti nejstarší věkové kategorii.

Výzkumná hypotéza H4: Úroveň důležitosti skupiny vztahových motivačních faktorů a faktorů – ekologický přístup zaměstnavatele a rozvoj regionu je u věkové kategorie nad 50 let signifikantně vyšší než u pracovníků do 30 let.

Na základě prezentovaných výsledků výzkumu se **zamítá výzkumná hypotézu H3**. Testem ANOVA nebyla potvrzena signifikantně odlišná úroveň preference mezi věkovou kategorií do 30 let a nad 51 let v rámci motivačních faktorů pracovní doba a volný čas (tab. 16, kap. 4.2). Signifikantně nižší preference z hlediska volného času je identifikována u pracovníků nad 51 let v porovnání s kategorií od 41 do 50 let. Naopak, z hlediska vnímání důležitosti kariérních motivačních faktorů se předpoklad potvrdil, protože na hladině významnosti 5 % byla nalezena signifikantně nižší preference těchto faktorů u kategorie pracovníků do 30 let v porovnání s nejstarší věkovou kategorií. Pracovníci nad 50 let mají celkově signifikantně nižší preference z hlediska kariérních faktorů oproti všem mladším kategoriím pracovníků.

Podobně se **zamítá i výzkumná hypotéza H4**. Předpoklad odlišnosti vztahových motivačních faktorů u generace nad 50 let oproti věkové kategorie do 30 byl sice testem ANOVA potvrzen (tab. 15, kap. 4.2), avšak post hoc test Tukeyho HSD (tab. 16, kap. 4.2) identifikoval opačnou závislost, a to nižší preference vztahových faktorů u nejstarší věkové kategorii v porovnání s nejmladší na hladině významnosti 5 %. Tato nižší preference je i při porovnání s ostatními mladšími kategoriemi. Z hlediska vnímání důležitosti ekologického přístupu a rozvoje regionu Tukeyho HSD test nepotvrdil signifikantní odlišnost mezi nejstarší a nejmladší věkovou kategorií. Tato hypotéza se tedy nepotvrzuje na hladině významnosti 5 % ve prospěch alternativní.

6.3 Souhrn výsledků z hlediska odlišností dle pracovního zařazení

Tab. 71 poskytuje pohled na pořadí preferencí pracovníků v oboru doprava a logistika dle jejich příslušnosti k pracovní kategorii – výkonný, administrativní a vedoucí pracovník. Tento přehled doplňuje zvýraznění (šedá barva) identifikovaných signifikantních odlišností (na hladině významnosti 5 %) u konkrétních kategorií.

Tabulka 71 Preference motivačních faktorů dle pracovního zařazení se zvýrazněním signifikantních odlišností

výkonný pracovník			administrativní pracovník			vedoucí pracovník		
Motiv. faktor	průměr		Motiv. faktor	průměr		Motiv. faktor	průměr	
1	Atmosféra na pracovišti	4,49	1	Atmosféra na pracovišti	4,47	2	Pracovní kolektiv	4,42
3	Další finanční ohodnocení	4,47	3	Další finanční ohodnocení	4,31	15	Pravomoci	4,32
30	Základní mzda	4,46	30	Základní mzda	4,31	21	Spravedlivé hodnocení	4,32
2	Pracovní kolektiv	4,41	2	Pracovní kolektiv	4,29	1	Atmosféra na pracovišti	4,30
17	Přístup nadřízeného	4,40	17	Přístup nadřízeného	4,29	5	Jistota pracovního místa	4,29
21	Spravedlivé hodnocení	4,34	5	Jistota pracovního místa	4,27	6	Komunikace na prac.	4,27
11	Pracovní doba	4,32	9	Náplň a druh práce	4,24	8	Uplatnění vl. schopností	4,25
5	Jistota pracovního místa	4,29	21	Spravedlivé hodnocení	4,24	17	Přístup nadřízeného	4,21
20	Sociální výhody	4,20	6	Komunikace na pracovišti	4,14	30	Základní mzda	4,20
28	Volný čas	4,20	29	Pracovní uznání	4,13	12	Pracovní prostředí	4,18
6	Komunikace na pracovišti	4,19	11	Pracovní doba	4,12	9	Náplň a druh práce	4,17
9	Náplň a druh práce	4,16	19	Seberealizace	4,09	10	Zpětná vazba k výsledku	4,17
13	Pracovní výkon	4,15	23	Psychická zátěž	4,09	23	Psychická zátěž	4,17
12	Pracovní prostředí	4,13	26	Vzdělávání a osobní růst	4,08	16	Prestiž – prac. místa	4,13
22	Bezpečnost na pracovišti	4,07	12	Pracovní prostředí	4,06	3	Další fin. ohodnocení	4,11
29	Pracovní uznání	4,07	8	Uplatnění vl. schopností	4,04	7	Prestiž/jméno firmy	4,11
10	Zpětná vazba k výsledku	4,03	22	Bezpečnost na pracovišti	4,02	13	Pracovní výkon	4,06
23	Psychická zátěž	4,02	13	Pracovní výkon	4,00	29	Pracovní uznání	4,06
4	Fyzická náročnost práce	3,94	18	Samostatné rozhodování	3,98	26	Vzdělávání a osobní růst	4,05
14	Kariérní postup	3,92	7	Prestiž/jméno firmy	3,93	19	Seberealizace	4,00
7	Prestiž/jméno firmy	3,90	20	Sociální výhody	3,93	22	Bezpečnost na pracovišti	4,00
8	Uplatnění vl. schopností	3,88	10	Zpětná vazba k výsledku	3,92	24	Vize společnosti	3,94
27	Ekologický přístup	3,88	14	Kariérní postup	3,88	18	Samostatné rozhodování	3,90
19	Seberealizace	3,85	15	Pravomoci	3,86	27	Ekologický přístup	3,84
18	Samostatné rozhodování	3,82	28	Volný čas	3,82	14	Kariérní postup	3,81
26	Vzdělávání a osobní růst	3,82	24	Vize společnosti	3,77	25	Vývoj regionu	3,80
15	Pravomoci	3,78	27	Ekologický přístup	3,76	11	Pracovní doba	3,77
24	Vize společnosti	3,77	4	Fyzická náročnost práce	3,75	28	Volný čas	3,74
25	Vývoj regionu	3,72	16	Prestiž - pracovního místa	3,71	20	Sociální výhody	3,65
16	Prestiž - pracovního místa	3,64	25	Vývoj regionu	3,55	4	Fyzická náročnost práce	3,52

Poznámka: šedou barvou jsou zvýrazněné faktory, které jsou signifikantně odlišné dle genderu na hladině významnosti 5%

Kategorii výkonných pracovníků (příloha B, obr. 5) můžeme charakterizovat jako nejvíce náročnou u všech skupin motivačních faktorů (pracovní, finanční, sociální i vztahové) kromě kariérních. Úroveň mezd u výkonných pracovníků je na nejnižší úrovni, což se odráží i na jejich nejmenší spokojenosti v této oblasti (obr. 23, kap. 4.3). Tukeyho HSD test upozornil na signifikantně vyšší vnímání důležitosti v otázce základní mzdy a dalšího finančního ohodnocení u těchto pracovníků. Nadměrné požadované výkony a využívání cizinců v rámci práce na těchto pracovních místech může být důvodem jejich nejnižší spokojenosti z hlediska vztahových, pracovních i sociálních faktorů a zároveň nejvyšší vnímání jejich důležitosti, a to konkrétně v rámci: atmosféry, pracovního kolektivu a přístupu nadřízeného, fyzické náročnosti práce,

pracovní době a volného času. U sociálních faktorů se jedná o sociální výhody a vývoj regionu. U administrativních pracovníků se z hlediska preferencí vyskytuje jakási mezifáze úrovně preferencí od výkonných pracovníků směrem k vedoucím. Mají vyšší vnímání důležitosti u kariérních faktorů a jsou více schopni obětovat energii (pracovní výkon), čas (pracovní doba a volný čas) a úsilí k růstu (vzdělávání). U vedoucích pracovníků je zaznamenána celkově nejvyšší úroveň spokojenosti s naplněním v rámci všech skupin motivačních faktorů. Z hlediska jejich preferencí jsou výrazně více orientováni na preference kariérních faktorů oproti ostatním pracovním kategoriím (pravomoci, prestiž podniku a pracovního místa, uplatnění vlastních schopností, vzdělávání a odborný růst) a naopak, kladou nejnižší důraz na důležitost finančního ohodnocení (další finanční ohodnocení a základní mzda). Tato skutečnost je lehce zdůvodnitelná dlouhodobým trendem růstu mezd v oboru doprava a logistika, kde se zvyšování nejvíce odráží na vyšších hierarchických úrovních, a to především z jejich komplikovanější nahraditelnosti.

6.3.1 Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k výsledkům dle pracovního zařazení

Dle výstupů studií odborníků [87, 127, 242, 245] je u hierarchicky vyšší pracovní kategorie vyšší tendence k potřebám dalšího vzdělávání, osobního růstu, kariérního postupu, seberealizace, vyšším pravomocím, než je tomu u hierarchicky nižších pracovních kategoriích a z tohoto důvodu byla formulována:

Výzkumná hypotéza H5: Předpokládáme, že úroveň důležitosti skupiny kariérních motivačních faktorů u kategorie vedoucích a administrativních pracovníků je signifikantně vyšší než u výkonných pracovníků.

Výzkumná hypotéza H5 je potvrzena na hladině významnosti 5 %. Na základě vykonaných statistických testů (tab. 17 a 18, kap. 4.3) byly determinovány odlišnosti v rámci signifikantně vyšších preferencí kariérních motivačních faktorů u vedoucích a administrativních pracovníků v porovnání s výkonnými pracovníky.

6.4 Souhrn výsledků z hlediska vývoje v letech 2017–2019

Vývoj trhu práce za poslední tři roky 2017–2019 v oboru doprava a logistika byl charakteristický (podkapitola 2.1):

- prohlubováním propasti v rámci nedostatku dostupné pracovní síly a růstem její poptávky,
- stálým meziročním trendem zvyšováním mezd v tomto oboru a jistoty práce,
- stále přítomná genderová nerovnost v odměňování,
- rostoucím počtem inovací zahrnujících především prvky digitalizace a tím změny požadavků na kvalifikační strukturu lidských zdrojů, jakož i zvýšený tlak na flexibilitu a schopnost učit se,

- snižování fyzické náročnosti práce (ne u všech skupin pracovníků) na úkor zvyšování psychické náročnosti (inovace),
- podobně jako v jiných oborech národního hospodářství je zde nerovnost finančního hodnocení pracovníků dle genderu (ženy mají stále nižší průměrné mzdy na stejných pracovních pozicích),
- postupná digitální transformace i na úrovni domácích i mezinárodních autorit,
- stupňující se důraz na tzv. „zelený přístup“, který se stává marketingovým nástrojem a trendem v dopravě a logistice (třídění a recyklace obalů, elektromobily a hybridní automobily, energeticky nenáročné budovy), což se promítá i do přístupu jejich zaměstnanců,
- zvyšování míry zaměstnávání cizinců a počtu domácích agenturních zaměstnanců,
- zvýšená snaha o pochopení mladé generace pracovníků a jejich získávání,
- aktivnější využívání prvků age managementu v podnicích,
- růst mezikulturní roviny pracovních týmů v důsledku zaměstnávání cizinců a rovněž globalizace logistiky,
- v rámci globalizace logistických procesů – zvyšování interakcí na mezikulturní úrovni.

Tabulka 72 poskytuje přehled pořadí preferencí motivačních faktorů dle let 2017–2019 s vyznačením (šedou barvou) faktorů, které byly ANOVA (tab. 25) a Tukeyho HSD testem (tab. 26) identifikovány jako faktory, u kterých došlo k signifikantní změně v závislosti na čase na hladině významnosti 5%. Již z grafického znázornění obr. 25 kap. 27 a (také z obr. 1-3 v příloze C) je možné konstatovat, že k největší změně došlo v rámci vnímání důležitosti sociálních faktorů (v rámci všech faktorů - sociální výhody, vize a ekologický přístup podniku, rozvoj regionu). To může souviset i s trendem ekologických prvků v oboru dopravy a logistiky (třídění a recyklace obalů a palet, elektrifikace vozidel a snižování energetické náročnosti strojů a zřízení, budování ekologicky přívětivých areálů a hal), vize podniku v souvislosti s inovacemi v důsledku Průmyslu 4.0, sociálními výhodami (důsledek zvyšování mezd v oboru – dle hierarchie potřeb) a rozvoje regionu (zvyšování rizika stárnutí obyvatelstva regionů v důsledku ekonomické migrace mladé generace pracovníků do velkých měst za prací, což vytváření logistických center a průmyslných parků částečně pomáhá řešit). Pracovníci také zvýšili své preference z hlediska kariérních faktorů (vzdělávání a osobní růst, seberealizace, pravomoci, prestiž jména podniku), což je vysvětlitelné potřebou udržet krok s inovacemi v rámci procesu digitalizace v oboru. Také je zaznamenán signifikantní nárůst vnímání důležitosti pracovních faktorů (fyzická a psychická náročnost, náplň práce, zpětná vazba, pracovní doba, pracovní prostředí) a naopak pokles důležitosti volného času a pracovního výkonu. Tato skutečnost plně odpovídá snaze přizpůsobit se rychlému tempu práce (nedostatek lidských zdrojů vytváří zvýšené nároky na pracovníky) a digitální transformace, kdy pracovníci jsou ochotni poskytnout vyšší pracovní výkon, vzdělávat se a obětovat volný čas s očekáváním zvyšování pravomocí a seberealizace. Naopak u finančních faktorů se tyto preference snížily (základní mzda, spravedlivé hodnocení). Z pohledu pracovních motivačních faktorů je zřejmé snížení důležitosti kladené na jistotu pracovního místa (což odráží prohlubující se nedostatek

pracovních sil na trhu práce), také roste význam odbornosti (náplň a druh vykonávané práce). Pro pracovníky se snižuje důležitost volného času, ale roste důležitost na psychickou zátěž.

Pokud bychom se podívali na vývoj těchto preferencí samostatně u mužů a žen, u žen nedošlo k výrazné změně preferencí u finančních faktorů, zatímco u mužů se tyto preference snížily. Důvodem je existence nerovnosti mezd u mužů a žen na stejných pracovních pozicích, kdy u mužů dochází ke zvýšení spokojenosti, přičemž u žen spokojenost v dané oblasti výrazně neroste [84]. Ženy v průběhu let 2017 až 2019 zvýšily důraz na kariérní a pracovní faktory. Ke změnám došlo především u faktorů: možnosti uplatnění vlastních schopností, prestiže jména podniku a pracovního místa, pracovního uznání, pravomoci a kariérního postupu.

Tabulka 72 Preference motivačních faktorů dle let 2017–2019 se zvýrazněním signifikantních odlišností

2017			2018			2019		
Motiv. faktor	průměr		Motiv. faktor	průměr		Motiv. faktor	průměr	
2	Pracovní kolektiv	4,48	2	Pracovní kolektiv	4,44	1	Atmosféra na pracovišti	4,45
30	Základní mzda	4,48	1	Atmosféra na pracovišti	4,41	2	Pracovní kolektiv	4,37
17	Přístup nadřízeného	4,42	30	Základní mzda	4,40	3	Další fin.ohodnocení	4,36
21	Spravedlivé hodnocení	4,42	5	Jistota pracovního místa	4,31	30	Základní mzda	4,36
1	Atmosféra na pracovišti	4,40	17	Přístup nadřízeného	4,31	17	Přístup nadřízeného	4,33
5	Jistota pracovního místa	4,40	21	Spravedlivé hodnocení	4,31	21	Spravedlivé hodnocení	4,30
3	Další finanční ohodnocení	4,28	6	Komunikace na pracovišti	4,27	5	Jistota prac. místa	4,29
6	Komunikace na pracovišti	4,26	3	Další finanční ohodnocení	4,25	9	Náplň a druh práce	4,19
22	Bezpečnost na pracovišti	4,23	22	Bezpečnost na pracovišti	4,14	6	Komunikace na prac.	4,18
28	Volný čas	4,16	9	Náplň a druh práce	4,09	11	Pracovní doba	4,16
9	Náplň a druh práce	4,14	28	Volný čas	4,09	12	Pracovní prostředí	4,12
11	Pracovní doba	4,11	29	Pracovní uznání	4,08	29	Pracovní uznání	4,09
12	Pracovní prostředí	4,11	11	Pracovní doba	4,07	13	Pracovní výkon	4,08
29	Pracovní uznání	4,08	12	Pracovní prostředí	4,07	23	Psychická zátěž	4,07
13	Pracovní výkon	4,05	8	Uplatnění vl. schopností	4,02	22	Bezpečnost na prac.	4,04
8	Uplatnění vl. schopností	4,02	13	Pracovní výkon	3,97	10	Zpětná vazba k výsledku	4,02
18	Samostatné rozhodování	3,97	26	Vzdělávání a osobní růst	3,96	20	Sociální výhody	4,02
10	Zpětná vazba k výsledku	3,93	18	Samostatné rozhodování	3,92	8	Uplatnění vl. schopností	3,99
23	Psychická zátěž	3,91	10	Zpětná vazba k výsledku	3,90	28	Volný čas	3,99
14	Kariérní postup	3,87	20	Sociální výhody	3,88	19	Seberealizace	3,96
19	Seberealizace	3,87	19	Seberealizace	3,87	26	Vzdělávání a osobní růst	3,95
20	Sociální výhody	3,85	23	Psychická zátěž	3,87	7	Prestiž/jméno firmy	3,94
26	Vzdělávání a osobní růst	3,85	14	Kariérní postup	3,84	14	Kariérní postup	3,89
16	Prestiž - pracovního místa	3,75	15	Pravomoci	3,77	15	Pravomoci	3,89
7	Prestiž/jméno firmy	3,70	7	Prestiž/jméno firmy	3,73	18	Samostatné rozhodování	3,89
15	Pravomoci	3,69	16	Prestiž - pracovního místa	3,69	27	Ekologický přístup	3,84
24	Vize společnosti	3,69	24	Vize společnosti	3,67	4	Fyzická náročnost práce	3,81
27	Ekologický přístup	3,69	27	Ekologický přístup	3,66	24	Vize společnosti	3,80
4	Fyzická náročnost práce	3,59	4	Fyzická náročnost práce	3,57	16	Prestiž - prac. místa	3,74
25	Vývoj regionu	3,43	25	Vývoj regionu	3,43	25	Vývoj regionu	3,67

Z pohledu diferenciacie dle pracovních kategorií v rámci vývoje let 2017–2019 je možné konstatovat, že u výkonných pracovníků dochází ke zvyšování preferencí u vztahových, kariérních a sociálních motivačních faktorů. Vztahové preference jsou provázeny snížením spokojenosti v rámci vztahové roviny, to můžeme spojit se skutečností, že se v oboru doprava a logistika zvyšuje podíl agenturních zaměstnanců a cizinců pracujících především na výkonných pozicích. Jedná se o pracovníky, kteří se často mění, nemají silnější vztah k podniku, pracovní

týmy hůře kooperují a dochází ke střetu kultur, které mají odlišné zvyky, očekávání a postoje. V sledovaném období bylo taky zaznamenáno snížení preference jistoty pracovního místa.

Administrativní pracovníci mají mírný pokles vnímání důležitosti vztahových a finančních faktorů a nárůst důležitosti kariérních motivačních faktorů. Podobný trend jen ve větším měřítku je zaznamenán u vedoucích pracovníků. Dá se z toho usuzovat, že administrativní pracovníci jsou za cenu zvýšení finančního ohodnocení obětovat svůj čas a zvýšení pracovního nasazení s tím, že očekávají sekundární efekt v kariérní oblasti a jsou připraveni se vzdělávat.

Vedoucí pracovníci vnímají meziročně jako více důležité kariérní a sociální faktory, přičemž finanční, pracovní a vztahové u této kategorie klesají na významu. Dle výsledků jsou vedoucí pracovníci s růstem finančního ohodnocení ochotni více investovat do svého výkonu, dalšího vzdělávání a osobního růstu na úkor svého času a částečné oběti na straně budování vztahů. Tento postoj je možné odvodit od jejich pozice v turbulentním zvyšování objemu výkonů a probíhajících inovacích díky nastupujícímu Průmyslu 4.0. Je možné vysvětlit tuto skutečnost z pohledu chápání situace jako jejich výzvy, kterou přijímají, a tím rostou i jejich kariérní preference.

6.4.1 Verifikace výzkumných hypotéz vztahujících se k vývoji v letech 2017–2019

Vývoj růstu mezd v oboru doprava a logistika v letech 2017 až 2019 [6] zadal důvod k předpokladu, že důležitost finančního ohodnocení meziročně klesá, a naopak se zvyšuje důležitost vztahové a sociální skupiny motivačních faktorů (dle hierarchie potřeb autora Maslowova). Zároveň míra spokojenosti s naplněním skupiny finančních faktorů se zvyšuje. Je možné také předpokládat, že průměrná výše mzdy (a její změny) v řešeném oboru koreluje s vnímáním důležitosti skupiny finančních, vztahových a sociálních faktorů:

Výzkumná hypotéza H6: Úroveň důležitosti skupiny finančních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 se statisticky významně snižuje, a to především u kategorie vedoucích pracovníků.

Výzkumná hypotéza H7: Úroveň důležitosti skupiny vztahových a sociálních motivačních faktorů se statisticky významně zvyšuje.

Výzkumná hypotéza H8: Úroveň spokojenosti s naplněním skupiny finančních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 se statisticky významně zvyšuje.

Výzkumná hypotéza H9: Úroveň důležitosti skupin motivačních faktorů – finančních, vztahových a sociálních je závislá na úrovni průměrné mzdy v oboru.

Na základě výsledků v kap. 4.4.2 (tab. 53) **výzkumnou hypotézu H6 verifikujeme**. Skupina finančních motivačních faktorů se meziročně 2017–2018 signifikantně snížila (v rámci celkového vzorku) na hladině významnosti 5 % a při bližším prošetření postojů kategorie

vedoucích pracovníků bylo identifikováno signifikantní snížení důležitosti skupiny finančních faktorů na hladině významnosti 5 %.

Výzkumná hypotéza H7 se zamítá z důvodu, že Tukeyho HSD testem se potvrdilo signifikantní zvýšení důležitosti sociálních motivačních faktorů. Statisticky významná změna u skupiny vztahových motivačních faktorů nebyla potvrzena (tab. 23 , kap. 4.4).

Výzkumná hypotéza H8 byla verifikována dle výsledků tab. 22 (podkap. 4.4), kdy meziročně se statisticky významně zvyšovala spokojenost s naplněním v rámci skupiny finančních motivačních faktorů (na hladině významnosti 5 %).

Výzkumná hypotéza H9 je taktéž verifikována (na hladině významnosti 5 %). Na základě výsledků Pearsonova korelačního koeficientu ($r=-0,034, p=0,044$) byla potvrzena slabá negativní závislost skupiny finančních faktorů od trendu vývoje průměrné hrubé mzdy v oboru doprava a logistika (tab. 27, kap. 4.4). Kromě skupiny finančních faktorů byla slabá závislost zároveň potvrzena u vztahových, sociálních a kariérních faktorů.

Ekologický přístup pro oblast dopravy a logistiky získává stále vyšší pozornost (kap. 2.1.3.5). Dle současných trendů v oboru dopravy a logistiky se řada podniků, které inovují, prezentuje ekologickou stránkou zaváděných inovací [3, 36-39]. Je předpokladatelné, že tento trend ovlivňuje i pracovníky v oblasti dopravy a logistiky a proto:

Výzkumná hypotéza H10: Úroveň důležitosti motivačního faktoru ekologický přístup podniku signifikantně roste v letech 2017–2019.

Výzkumná hypotéza H10 je verifikována na základě výsledku Tukeyho HSD testu, který determinoval signifikantní zvýšení důležitosti faktoru ekologický přístup podniku na hladině významnosti 5 % v období od 2017 – 2019 (tab. 26, kap. 4.4).

Na základě vývoje trhu práce v letech 2017 až 2019 byl formulován předpoklad, že úroveň důležitosti jistoty pracovního místa a pracovních podmínek (které se pravděpodobně zvažovaly v rámci boje o volné pracovní síly) se statisticky významně snížila (jejich naplněním) a naopak úroveň spokojenosti těchto skupin motivačních faktorů rostla. Tato predikce by měla být nejvíce viditelná u hierarchicky vyšších pracovních pozic (vedoucí pracovníci) z důvodu jejich obtížnějšího a nákladnějšího nahrazení:

Výzkumná hypotéza H11: Úroveň důležitosti motivačního faktoru jistota pracovního místa a skupiny pracovních motivačních faktorů v letech 2017 až 2019 statisticky významně klesá u kategorie vedoucích pracovníků.

Výzkumná hypotéza H12: Úroveň spokojenosti s naplněním motivačního faktoru jistota pracovního místa a skupiny pracovních motivačních faktorů statisticky významně roste u kategorie administrativních a vedoucích pracovníků.

Motivační faktor „jistota pracovního místa“ zaznamenal signifikantní změny v podobě snížení preferencí u výkonných pracovníků. U administrativních a vedoucích pracovníků nedošlo mezi lety k žádné signifikantní změně preferencí u tohoto faktoru, to může naznačovat, že jejich postavení bylo již před zvyšováním nedostatku lidských zdrojů poměrně jisté a tím se jejich potřeba v rámci daného faktoru neměnila (tab. 49 a 56, kap. 4.4.2). Tímto se **výzkumná hypotéza H11 zamítá**. Obdobně jako u výzkumné hypotézy PH10, tak u PH11 k signifikantní změně došlo u kategorie výkonných pracovníků na hladině významnosti 5 %. Administrativní a vedoucí pracovníci nevnímali statisticky signifikantní zvýšení spokojenosti s naplněním motivačního faktoru jistota pracovního místa (tab. 50 a tab. 57). Tímto se **výzkumná hypotéza H12 zamítá**.

6.5 Verifikace výzkumných hypotéz souvisejících s výběrem nevhodnější varianty

Podniková praxe se setkává s nelehkým rozhodováním volby správného konceptu motivačního programu vzhledem k cílům podniku a preferencí jejich pracovníků. Běžně se tato volba řeší odhadem. Dle dostupné teoretické základny je nevhodnější řešit motivační programy tzv. na míru svým pracovníkům [125, 140]. Tím je možné zvýšit jeho efektivitu a zároveň ušetřit finanční prostředky jeho správným zacílením a volbou prvků, které pracovníky více motivují. Vzhledem k výstupům výzkumů [173, 248, 249] lze předpokládat, že pro pracovníky bude nevhodnější variantou konceptu motivačního programu ta, která zahrnuje vyšší základní mzda, než jsou mzdy u konkurence a jeho výše je poměrně časově stálá, což zvyšuje míru jistoty pravidelné úrovně příjmů u pracovníků. Zároveň z dostupných poznatků je zřejmé, že hierarchicky vyšší pracovní kategorie mají silnější preference z hlediska kariéry a seberealizace [248-250]. Na základě tohoto předpokladu jsou zformulovány tyto výzkumné hypotézy. Dle teorie (kap.2.4.1) je základní mzda výchozím motivačním faktorem, který má rychlý účinek. Z tohoto důvodu byl vysloven předpoklad, že:

Výzkumná hypotéza H13: Optimální varianta kontextu motivačního programu je ta, u které je nejvyšší úroveň základní mzdy (V3) pro pracovní kategorie výkonných a administrativních pracovníků.

Výzkumná hypotéza H14: Optimální varianta kontextu motivačního programu pro vedoucí pracovníky je ta, u které je nejvyšší úroveň možného uspokojení kariérních motivačních faktorů (V1).

Výzkumná hypotéza H13 je na základě uplatnění multikriteriální metody rozhodování AHP **zamítnuta** (kap. 5, tab. 62 a 63). Jako nevhodnější byla identifikována varianta V2, která poskytuje nižší úroveň základní mzdy se složkou osobního ohodnocení, které je závislé na výsledcích pracovníka. Tato varianta poskytovala nadstandardní uspokojení z pohledu vztahových motivačních faktorů. **Výzkumná hypotéza H14 je verifikována**, vzhledem ke skutečnosti, že pro vedoucí pracovníky byla nevhodnější variantou z hlediska silného zaměření se na kariérní stránku naplnění motivace, ale i spravedlivého hodnocení, které se

odráží ve flexibilním systému hodnocení navázaného na výsledky (kap. 5, tab. 64). Varianta V2 je dle metody AHP druhou nejvhodnější (o 0,03 %).

7 Diskuse výsledků výzkumu

Odvětví dopravy a logistiky prochází významnou transformací, která je charakteristická novými technologickými řešeními v každodenní praxi. Jedná se o obor s vysokým podílem legislativních, ekonomických, sociálních, technologických a environmentálních změn. Tyto změny sekundárně ovlivňují i očekávání, hodnoty a tím i preference a spokojenost v zaměstnání. Habilitační práce prezentuje výsledky výzkumu motivačních preferencí pracovníků dopravních a logistických podniků v České republice a také zhodnocuje jejich vývoj v letech 2017 – 2019. Návrh metodiky pro výběr vhodné varianty motivačního programu pro podmínky dopravních a logistických podniků a následný příklad její aplikace na případové studii poskytuje pohled na využití výsledků výzkumu v podnikové praxi. Tyto výsledky a také návrh je dále diskutován.

Oblast pracovních preferencí a motivace je v publikacích rozsáhle řešena. Nejintenzivnější pozornost se zaměřuje především na souvislosti mezi pracovním výkonem, loajalitou, spokojeností a motivací. Publikovaná vědomostní základna je prezentována nejčastěji formou případových studií v kontextu vybraného podniku, nebo více podniků v oboru (nejčastěji bankovní sektor, podniky cestovního ruchu, výrobní podniky apod). Pohled na vývoj preferencí pracovníků v čase z komplexnějšího pohledu je řešen minimálně, ačkoliv je téma motivace bohatě řešena při procesu zavádění změn v podniku. Publikované poznatky v rámci dopravy a logistiky se často omezují na lokální případové studie středně velkého nebo velkého podniku [101, 105, 107-111, 121], přičemž zaměření je majoritně na jiné problémy řízení lidských zdrojů [107, 108]. Prezentovaný výzkum habilitační práce vyplňuje mezeru nedostatku vědomostí v rámci komplexního výzkumu změn motivace v dopravě a logistice v souvislostech trendů daného oboru. Dle komparace a syntézy závěrů dostupných publikovaných výzkumů [259-263] jsou motivační preference pracovníků odlišné nejen na základě ekonomické vyspělosti a míry bezpečnosti regionu, ale mění se v čase (což potvrzuje i výstup v kap. 4.4) a jsou odlišné v jednotlivých oborech. Vzájemná závislost konkrétních faktorů na vývoji motivace je stále předmětem výzkumu. Avšak je možné konstatovat, že vývoj preferencí pracovníků v dopravě a logistice (kromě vývoje poptávky po dopravních, přepravních a logistických službách a jejich nabídce) reflektuje:

- Specifika a trendy:
 - flexibilita z pohledu vzdálenosti a času [98, 99], náročnost na pozornost, sezónnost, neskladovatelnost služby a přímé interakce se zákazníkem, vysoká míra zodpovědnosti,
 - zvyšování psychické náročnosti zaváděním inovací, digitalizace [54-56, 229] a také nejednotnými legislativními požadavky v jednotlivých zemích,
 - postupná digitální transformace i na úrovni domácích i mezinárodních autorit [54-58],
 - stupňující se důraz na tzv. „zelený přístup“ [3, 264], který se stává marketingovým nástrojem a trendem v dopravě a logistice (třídění a recyklace obalů, elektromobily a hybridní automobily, energeticky nenáročné budovy), což se promítá i do přístupu jejich zaměstnanců a do budování tzv. zelené podnikové kultury,
 - globalizace logistiky a tím i růst mezikulturní roviny pracovních týmů [196].

- Situaci na pracovním trhu:
 - prohlubující se nedostatek pracovníků (kap. 2.1.5) (především na nejnižších pozicích) v dopravě (řidičů, strojvedoucích a dalších provozních pracovníků) a v logistice (skladníků, manipulantů apod.),
 - stálý meziroční trend zvyšování mezd v tomto oboru a jistoty práce do roku 2019 (kap. 2.1.5),
 - podobně jako v jiných oborech národního hospodářství je zde nerovnost finančního hodnocení pracovníků dle genderu [6, 81, 241] (ženy mají stále nižší průměrné mzdy na stejných pracovních pozicích),
 - rostoucím počtem inovací zahrnujících především prvky digitalizace (kap. 2.1.4), a tím změny požadavků na kvalifikační strukturu lidských zdrojů, jakož i zvýšený tlak na flexibilitu a schopnost učit se,
 - nerovnost odměňování u mužů a žen a to především na vedoucích pozicích [84],
 - zvyšování míry zaměstnávání cizinců [160] a počtu domácích agenturních zaměstnanců,
 - zvýšená snaha o pochopení mladé generace pracovníků [252] a jejich získávání, a také aktivnější využívání prvků age managementu v podnicích.

Je logicky dedukovatelné, že specifika, vývoj trhu a trendy v oborech formují nejen odlišné nároky na lidské zdroje ze strany zaměstnavatelů, ale také reakci ve formě odlišných preferencí a očekávání ze strany pracovní síly. Prohlubující se nedostatek pracovních sil [85-87] především na výkonných ale i ostatních pozicích (kap. 2.1.5) znamená pro dopravní a logistické podniky stále větší problém, kterému musí co nejefektivněji čelit [123, 160]. Dle slov Ing. Fábery (člena představenstva GW Train Regio) je pro jejich společnost náročné zabezpečit kvalitní pracovní sílu, přičemž jejich poptávka se dlouhodobě zaměřuje na obsazení pracovních míst strojvedoucích, manipulantů a průvodčích. Z jeho pohledu je pro získání a udržení si pracovníků klíčová důvěra k vedení, poznání jejich preferencí, očekávání a nezanedbatelné je také dlouhodobé budování dobré pověsti zaměstnavatele [265]. Tyto skutečnosti podporují výsledky v rámci habilitační práce, kde bylo zaznamenáno signifikantní snížení vnímání důležitosti jistoty pracovního místa v letech 2017-2019, k čemuž dochází u kategorie výkonných pracovníků pracujících v oboru doprava a logistiky. Tato zjištění odpovídají také výstupům výzkumu realizovaného na Slovensku v roce 2019 [266], kde byla právě zvyšující se stabilita a jistota zaměstnání nejzajímavějším atributem pro volbu povolání strojvedoucího. U kategorií administrativních a vedoucích pracovníků nedochází ve zkoumaných letech k žádným signifikantním změnám v preferencích nebo spokojenosti s naplněním faktoru jistoty pracovního místa. Dle Eurostatu [84] byla v ČR nerovnost odměňování na úrovni 20,1 % (souhrnně v EU 14,8 %) co vysvětluje výsledky vyšší orientace žen na finanční ohodnocení než je tomu u mužů.

Výsledky vývoje preferencí pracovníků v oboru doprava a logistika hovoří o tom, že dlouhodobě (navzdory jejich klesajícímu trendu důležitosti u administrativních a vedoucích pracovníků) jsou finanční a vztahové faktory nadále nejdůležitějším atributem podílejícím se na motivaci (příloha C, obr. 1), přičemž tyto skupiny faktorů ze statistického hlediska působí ve stejné míře

(souhrnným pohledem). U skupiny výkonných pracovníků byl v období identifikován nárůst důležitosti a to vztahových faktorů (také pracovních a sociálních). Tato skutečnost hovoří o tom, že pracovní kolektiv, přístup nadřízeného a atmosféra na pracovišti mají silný vliv na vnímání zaměstnavatele a spokojenost pracovníka ve stejné míře jako finanční ohodnocení. To potvrzuje i výzkum Svazu průmyslu a dopravy v ČR [267] na vzorku řidičů v mezinárodní nákladní dopravě. Až 60 % řidičů by bylo ochotno uvažovat o změně zaměstnavatele jedině v případě výrazně vyšší nabídky mzdy minimálně o 10 – 15 tis. Kč. Dle jejich zjištění není finanční ohodnocení jediným důvodem vykonávání dané profese, ale především zajímavost práce a dobrý kolektiv. To potvrzuje i výsledek optimalizace motivačního programu v prostředí dopravního podniku, kde navzdory vysoké základní mzdě (v porovnání s konkurencí – V3) byl vhodnější program s nižší základní mzdou doplněnou složkou vázanou na výkon a silnou podporou vztahů a atmosféry na pracovišti (V2).

Habilitační práce se vzhledem k vývoji na trhu práce také zabírala vyhodnocením závislosti zkoumaných skupin motivačních faktorů na vývoji hrubé průměrné mzdy v oboru dopravy a logistiky. Výsledky prokázaly signifikantní, velmi slabou pozitivní závislost kariérních a sociálních faktorů a negativní závislost finančních a vztahových faktorů. Identifikace slabé závislosti otevírá otázku testování dalších závislostí v čase v rámci řešeného oboru a také o strukturovanější pohled na obor (například konkrétněji pro jednotlivé druhy dopravy nebo pracovní pozice). Nicméně zjištěné výsledky jsou v souladu se závěry Ingleharta, Batarliené et al. a Huanga [259-261]. Ty potvrzují významnou roli ekonomické úrovně regionu, jejího kulturního nastavení a faktoru bezpečí na motivaci, kdy v podmínkách ekonomického nedostatku se zvyšuje preference základních (nižších faktorů dle hierarchie potřeb) a naopak v ekonomicky bezpečnějším prostředí se zvyšuje důraz na vyšší potřeby. Je zde potřeba pohledu na celkový kontext trendů v oboru dopravy a logistiky, kdy kromě zvyšování hrubé mzdy se setkáváme se zvyšováním nedostatku lidských zdrojů, tlakem na udržitelnost, sofistikovaná řešení mobility, zelený přístup a progresivní inovace v oboru [85,86]. Tato zjištění korespondují se situací na trhu práce v oboru dopravy a logistiky v letech 2017 – 2019.

Výsledky výzkumu prezentované v habilitační práci indikují kladení vysoké důležitosti na vztahové motivační faktory (ve stejné míře jako finanční – obr. 1, příloha C) pracovníky v dopravě a logistice (pracovní kolektiv, atmosféra na pracovišti, přístup nadřízeného a komunikace na pracovišti). Dle zjištění, ženy kladou na tuto stránku signifikantně vyšší důraz (kap. 4. 1). Naopak pro věkovou kategorii nad 50 let klesá význam těchto faktorů (kap. 4. 2). U výkonných pracovních pozic by bylo možné před výzkumem předpokládat, že přikládají těmto faktorům nižší důležitost oproti administrativním a vedoucím pracovníkům. Důvodem by mohlo být, že jejich zařazení v některých případech poskytuje méně možností interakce s kolegy (například v případě řidičů, strojvedoucích a dalších pracovních pozic) a na druhou stranu se může často jednat i o méně kvalifikované pozice, kde dochází k častějším obměnám pracovního kolektivu. Dle výsledků (kap. 4.3) není signifikantní rozdíl z hlediska preferencí vztahových faktorů na základě pracovní kategorie (v roce 2019). Zjištěná potřeba vysoké úrovně naplnění vztahových faktorů i u výkonných pracovníků (jako je atmosféra na pracovišti a pracovní kolektiv) může souviset s výsledky výzkumů Coutoa a Lawokoa [268], kteří vyhodnotili míru

prevalence 30% mírného vyhoření a 3% závažného vyhoření u řidičů. Šetření Svazu průmyslu a dopravy ČR [267] potvrzuje vysokou důležitost pracovního kolektivu pro řidiče mezinárodní nákladní dopravy. Shattell et al. [269] zjistili, že řidiči nejčastěji uvádějí osamělost, depresi, chronické problémy se spánkem a chronickou únavu. Duševní zdraví je tedy důležitým tématem výzkumu v odvětví dopravy a logistiky, zejména porozumění psychosociálním faktorům, které způsobují nebo přispívají ke zdraví a pohodě pracovníků, a to i v souvislosti se sociální interakcí pracovníků. Dle výsledků výzkumu prezentovaného v habilitační práci byl zjištěn mnohem vyšší důraz výkonných pracovníků (obr. 24 a tab. 71) na vnímání důležitosti pracovní doby (7. v pořadí preferencí), volného času (10. v pořadí preferencí) oproti vyšším hierarchickým stupňům pracovníků. Spokojenost s těmito faktory je také u výkonných pracovníků nejnižší. Důležitost vnímání psychické zátěže u této kategorie v čase roste (v porovnání s vedoucími pracovníky je stále nižší) a zároveň jejich spokojenost s naplněním tohoto faktoru je nejnižší ze všech zkoumaných pracovních kategorií (průměr 3,02 oproti administrativním (3,12) a vedoucím pracovníkům (3,15)). Tato zjištění korespondují s výsledky studií (až na faktor psychické zátěže), které deklamují, že pracovníci dopravy a logistiky jsou vystaveni vyššímu psychickému tlaku, a to specifické kombinaci stresových faktorů. Publikovaná Work-Related Mental Disorders Profile [270] identifikovala odvětví dopravy a logistiky jako jedno z nejčastějších ve spojení se vznikem duševních poruch v souvislosti s výkonem práce [271]. Podobně, studie Orrise et al. [272] z USA determinovala právě roli řidičů jako skupinu pracovníků, která je vystavena výrazně více denním stresujícím událostem než průměrný pracující dospělý a zvýšila se také jejich citlivost na tyto události. Dle této studie, pracovní stres představuje pro řidiče psychologické zdravotní riziko. K podobným závěrům dospěl i Shen et al. [273] prezentující, že deprese u řidičů byla vyšší než celostátní průměr. Da Silva-Junior et al. [274] zjistili prevalenci deprese u řidičů 14 %, ve srovnání s 2–6 % v obecné populaci. Řidiči také uváděli nižší pracovní spokojenost než normativní vzorek pracovníků. Tento trend je indikovaný i u výsledků v rámci habilitační práce, kdy výkonní pracovníci vykazují výrazně nižší spokojenost v rámci psychického zatížení než vyšší pracovní kategorie. Pinho et al. [275] zjistili, že 46 % řidičů uvádí hypersomnolenci (nadměrnou ospalost) a špatnou kvalitu spánku. Kromě vzniku nároků na náhradu škody u zaměstnanců se ukázalo, že problémy duševního zdraví v dopravním a logistickém průmyslu vedly k nebezpečnému chování a nehodám [276-278]. Rowden et al. [276] zjistili, že každodenní potíže a napětí spojené s prací pozitivně souvisí s psychickou zátěží pracovníků v dopravě. Psychická zátěž byla zase pozitivně spojena s výpadky řízení, chybami a porušováním pravidel silničního provozu. Strahan et al. [280], Oliveir a Carlotto [281] odhalili, že napětí spojené s prací se pozitivně pojí s chováním řidiče souvisejícím s únavou. U železniční dopravy se také objevuje silný posttraumatický stres po kolizi vlaku s člověkem na trati. Dle výsledků šetření v SR v roce 2019 [266] označuje 95,2 % strojvedoucích své povolání jako příliš psychicky náročné, přičemž vztahy s kolegy vnímají pozitivně.

Kromě vztahových faktorů ovlivňuje úroveň motivace a spokojenosti také řada faktorů spojených s nastavením práce a pracovním prostředím (skupina pracovních faktorů je třetí nejdůležitější). Dle výsledků habilitační práce v rámci let 2017 – 2019 se signifikantně zvýšily

preferenci u fyzické náročnosti práce, náplně a druhu práce, zpětné vazby k pracovním výsledkům, pracovní doby a výkonu a psychické zátěže. Naopak, důležitost vnímání jistoty pracovního místa, bezpečnosti na pracovišti se snižuje. Pokud se zaměříme na kategorii výkonných pracovníků, po kterých je největší poptávka, je zde zjištěné zvýšení preferencí z hlediska fyzické a psychické náročnosti, náplně a druhu práce, zpětné vazby k pracovnímu výsledku, pracovní doby a výkonu a snížení důležitosti jistoty pracovního místa. To bylo doprovázeno poklesem spokojenosti v letech 2017–2019 u fyzické náročnosti, náplni a druhu vykonávané práce, pracovní době, pracovního prostředí a výkonu, přístupu nadřízeného, bezpečnosti na pracovišti, psychické zátěže a volným časem. Pokud porovnáme tato zjištění s výsledky závěrečné zprávy zpracované na základě evropského projektu pod názvem Byznys pro společnost v ČR, z roku 2019 [282], můžeme konstatovat, že se propojují navzájem. Zpráva vyhodnotila alarmující stav stresového projevu (81 %) u řidičů, kdy jeho zdrojem je provoz na silnici, kontroly a nutnost dodržovat limity (odlišné pro jednotlivé státy) a osobní a rodinný život. Dle výsledků BSAT se potýkají s otázkou řešení problémů (v hodnotě 91 %) spojených s časem, logistikou, technickým stavem vozidel, zodpovědností za náklady, množstvím limitů, omezení a hrozeb z jejich nedodržení či kvalita silničního provozu a stav silnic. Stresový faktor na úrovni 93 % je důsledkem způsobu a komfortu života „na cestách“ (hygieny, přespávání, hlídání nákladů, stravování). Proto důraz na pracovní podmínky řidičů je možným prostředkem k jejich udržení, zvýšení spokojenosti ale i sekundárně zvýšení výkonnosti a beznehodovosti (na základě snížení stresového faktoru).

Jedním ze současných trendů v dopravě je nástup 4. průmyslové revoluce [283, 284], která přináší nové technologie a koncepce jako automatizace, vytvoření globálního kybernetického prostoru (GCS), digitalizace procesů, systémová integrace, autonomní robotika a vozidla, digitalizace či systémy umělé inteligence. Závěry výzkumu společnosti PwC [32] uvádějí, že digitalizací prošlo už 28 % dotazovaných komerčních dopravních společností. 44 % společností uvádí horizontální integraci hodnotového řetězce a 38 % potvrzuje integraci a digitalizaci v návaznosti na zákazníky, v prodeji, komunikačních kanálech a marketingu. Modifikují se zaběhnuté postupy a myšlení v podnicích a je tedy potřebné stanovit své vize v souladu s tímto konceptem. Dle výsledků habilitační práce spojených se spokojeností pracovníků s vizí podniku je identifikované zvýšení spokojenosti s jeho naplněním v letech 2017 až 2019 u všech pracovních kategorií, přičemž u výkonných pracovníků preference zaměření na vizi podniku v čase vzrostly. Zvýšení preferencí a spokojenosti s nastavením vize je identifikované u obou genderů, což je možné spojovat se skutečností, že doprava a logistika patří mezi obory [87], které progresivněji přistupují k implementaci nových technologických postupů, technologií nebo umělé inteligence. Výzkum v prostředí železniční dopravy Dykana a Obrucha [100] potvrzuje, že digitální transformace vedou ke změně chování zaměstnanců a transformaci jejich kariérních hodnot a motivačních pobídek. Pod vlivem digitalizačních procesů dochází ke změně hodnot a preferencí zaměstnanců, kdy je účelnost transformace systému nehmotných složek pracovní motivace v podnicích železniční dopravy vhodné řešit segmentací pracovníků podle jejich dominantních hodnot. Tím se zvýší flexibilita motivačního systému a zajistí se,

aby vyhovoval potřebám zaměstnanců z hlediska implementace digitální transformace v průmyslu.

Digitální transformace již v současnosti ovlivňuje všechny oblasti dopravy a logistiky a predikce ukazují, že se bude jednat o nejsilnější trend v Evropě i v nejbližších letech [31, 33]. Výrazně se mění nároky a pohled na řízení dodavatelského řetězce (Supply chain management 4.0/SCM 4.0) což se nerozdílně spojuje s HR 4.0 a zároveň se mění také požadavky na lidské zdroje [285-287]. Výhledově se vlivem zaváděných inovací v dopravě a logistice předpokládá pokles nároků na objem lidských zdrojů, který by mohl být částečným řešením jejich nedostatku. Dle studií lze konstatovat, že dopravní a logistické podniky čeká změna především požadované struktury pracovníků v souvislosti se zaváděním inteligentnějších systémů – automatizace [33]. Následně nárůstem objemu produkce, vznikají naprosto nové pracovní pozice, ale také vysoká poptávka po kvalifikovaných IT pracovnících, schopných kontrolovat a programovat software k většině zařízení [288], přičemž specificky pro oblast dopravy a logistiky se predikuje pokles potřeby středně kvalifikovaných logistických specialistů a zvýšení potřeby pracovníků v rámci asistence k individualizované nabídce logistických služeb vzhledem k vyšší variabilitě procesů a zvýšená potřeba vysoce kvalifikovaných odborníků pro řízení, plánování a analýzu sofistikovanějších procesů. Průzkum českého ministerstva predikuje snížení pracovních pozic o jednu třetinu a navýšení nových míst o jednu osminu [289]. Na druhé straně se vytváří specifická potřeba pro vyšší management, který bude schopný flexibilně reagovat na proces přechodu v rámci zavádění prvků a systémových změn průmyslu 4,0 [290]. Je nevyhnutelné, aby byl schopni řídit procesy a dokázal změnit své dosavadní manažerské myšlení v souladu s modifikací paradigmatu managementu [285] tak, aby byla podpořena postupná integrace digitalizace do „DNA dopravy a logistiky“ [50]. Tento trend se ve výstupech výzkumu habilitační práce odráží na změně přístupu pracovníků administrativních a vedoucích pozic ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji, vnímání možnosti seberealizace a míry pravomocí (vnímání důležitosti těchto faktorů se signifikantně zvyšuje v čase). To znamená, že tyto pracovní kategorie vnímají nezbytnost a potřebu dalšího vzdělávání natolik, že pro ně představuje motivační prvek, jehož potřeba roste. Naopak u výkonných pracovníků nedochází k uvědomění si potřeby vzdělávání a je i zaznamenán signifikantní pokles vnímání důležitosti vzdělávání mezi lety 2017 a 2018 a stagnace z hlediska spokojenosti s naplněním u tohoto faktoru. Dle výzkumů v SR není primárním problémem nedostatek pracovních sil v železniční dopravě nezáměr, ale především nedostatečná kvalifikace pro tyto pozice. Strategické partnerství ASTONRail cíleně řeší nedostatky a nesoulady mezi průmyslovými požadavky a současně poskytovaným vysokoškolským vzděláváním pro rozvoj znalostí a dovedností v železniční dopravě [291]. Od roku 2017 je v rámci partnerství realizován duální stipendijní program ŽSR pro středoškolské studenty oborů dopravy a elektrotechniky a univerzitní studenty se zaměřením na železniční dopravu [292]. I tyto formy mohou být pro zaměstnavatele efektivním způsobem řešení nedostatku lidských zdrojů a nároků na kvalifikaci.

Důsledky globálního oteplování zvýšily tlak na tzv. „zelený přístup“ resp. udržitelnost v podnikání. V rámci tohoto trendu se vytvořilo vícero označení „zelený dodavatelský řetězec“, „environmentální dodavatelský řetězec“ nebo „ekologický dodavatelský řetězec“ [264].

Využívání obnovitelné energie, recyklace a dalších atributů směřujících ke snížení negativních vlivů na životní prostředí přináší podnikům kromě primárního cíle také sekundární efekty v podobě provozních úspor, marketingové výhody z pohledu společenské odpovědnosti (a tím i konkurenční výhody) a vlivu na budování si dobrého jména. Podnikatelské subjekty musí ve smyslu udržitelnosti brát v úvahu kromě svých vlastních zájmů i vliv na životní prostředí při provozování činností v dodavatelském řetězci [293], které vyplývají z dalších zúčastněných stran. Výsledky habilitační práce poukazují na signifikantní a výrazný růst důležitosti vize, ekologického přístupu podniku a rozvoje regionu v čase. Je tedy možné konstatovat, že v prostředí České republiky pohled na důležitost ekologického přístupu podniku a vytváření tzv. „zelené filozofie“ u pracovníků v oboru dopravy a logistiky neustále roste. V letech 2017 až 2019 byl prokázán signifikantní nárůst vnímání důležitosti ekologického přístupu podniku u mužů (výkonní a vedoucí pracovníci) a také zvýšení spokojenosti s jeho naplněním u mužů (u všech sledovaných pracovních kategoriích). Dle Lo and Shiah [294] se u těchto podniků podíl zvyšování jeho důležitosti odráží na významnosti ve vnímání dobrého jména zaměstnavatele. Zároveň Huirong et al. [295] poukazuje na neopomenutelné zapojení zaměstnanců k „zelenému chování“ a označuje ho jako důležitý základ pro transformaci strategie udržitelného rozvoje. Podniky v oblasti dopravy a logistiky řeší otázku ekologického přístupu stále častěji. Tyto závěry poukazují na to, že jejich postoj se modifikuje i u jejich zaměstnanců. Tyto závěry potvrzuje také Perez et al. [296], který dokázal pozitivní vztah mezi věnováním pozornosti vývoji systému environmentálního managementu a posílením zeleného postoje zaměstnanců. Zaměstnanci pracující v zeleně-orientované organizaci modifikují své normy, hodnoty a myšlení v souladu se zelenou kulturou a cíli organizace [297]. Pham et al. [298] potvrzuje zjištění, že postupy GHRM („zelené řízení lidských zdrojů“) mají významný vliv na závazky zaměstnanců v oblasti životního prostředí (tedy i změnu hodnot).

Obor dopravy a logistiky prochází turbulentními změnami. Výsledky poukazují na vývoj preferencí v čase a také na signifikantní odlišnosti v preferencích mezi vybranými kategoriemi pracovníků. Proto sofistikovaný přístup a cílenost motivačních programů jsou nezbytné. Také je vhodným doporučením průběžně kontrolovat účinnost současného motivačního programu a podle potřeb pravidelně diverzifikovat. Greiner [299] upozorňuje na fakt, že pro každý podnik je motivační systém složitou a nákladnou činností, avšak podle Kachaňákové a Urbancové [300], jeho účinnost může výrazně ovlivnit a podpořit konkurenceschopnost podniku. Vetráková [249] doplňuje, že účinnost motivačního programu je ovlivněna přesnou analýzou zaměstnanců a nezanedbání tohoto aspektu může výrazně posílit motivační program. Současný hospodářský stav v roce 2020 a jeho další vývoj ovlivněný koronavirovou krizí bude výzvou pro predikci změn na trhu práce. V dubnu 2020 došlo vlivem opatření pro zamezení šíření viru ke snížení výkonů u zaměstnanců až o 21 %. Program „Antivirus“, který je zaměřený na snížení negativních dopadů na zaměstnanost v ČR pomohl udržet podíl nezaměstnanosti na pozitivnějších číslech oproti okolním státům (meziroční pokles byl zaznamenán v květnu o 1 %) [41]. Pro obor dopravy a logistiky se dle ČSÚ jednalo o snížení počtu zaměstnaných o 29,1 tis. (v druhém čtvrtletí 2020). Lze relevantně předpokládat, že pandemie Covidu-19 bude mít vliv i na změny

vnímání preferencí motivačních faktorů pracovníků v rámci dopravy a logistiky, což je předmětem dalšího výzkumu.

Výsledky habilitační práce doplňují poznatky pracovní motivace a spokojenosti o specifika v prostředí dopravních a logistických podniků v rámci České republiky. Prezentované výsledky obohacují znalostní bázi o konkrétní údaje o preferenci (váhy důležitosti) motivačních faktorů, které jsou prakticky využitelné pro podniky v praxi. Práce kromě jiného poskytuje pohled na vývoj motivačních preferencí a spokojenosti s jejich naplněním v letech 2017–2019. Návrh metodiky a jeho praktická názorná aplikace v rámci případové studie v prostředí dopravního podniku poskytuje možný způsob, jak s těmito daty v praxi pracovat.

8 Závěr

Kvalitní lidské zdroje jsou nedílnou součástí firemní strategie a současnou otázkou pro oblast dopravy a logistiky je, jakým způsobem vyhledat, získat a udržet si tyto pracovníky. Nedostatek lidských zdrojů na trhu práce v této oblasti nutí podniky sahat po záložních řešeních a snažit se získat kvalitní pracovníky od konkurence. Investice do lidského kapitálu se stávají nezbytnými pro zajištění přežití dopravních a logistických podniků na trhu, a to i v kontextu nastupující Průmyslové revoluce 4.0. Právě proto budoucnost patří podnikům věnujícím pozornost efektivnímu řízení lidských zdrojů, neboť je to zásadní předpoklad pro zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti. To pojímá i silný a efektivně uplatňovaný motivační program, který je cíleně zaměřený na konkrétní kategorie pracovníků dle jejich priorit.

Cílem habilitační práce je determinování preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v České republice, zhodnocení jejich vývoje v letech 2017–2019 a návrh metodiky pro výběr vhodné varianty motivačního programu dle výsledků výzkumu a její následná aplikace na případové studii. Splnění tohoto cíle pojímá identifikaci preferencí motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických podniků v ČR dle genderu, věku a pracovního zařazení, jejich vývoje v letech 2017-2019 a následného zhodnocení zjištěných statisticky signifikantních odlišností. Následná aplikace metody multikriteriálního rozhodování poskytuje návrh, jakým způsobem je možné prakticky využít prezentované výsledky výzkumu v podnikové praxi v oblasti dopravy a logistiky v rámci podmínek České republiky.

Naplnění cíle vychází z realizovaného výzkumu motivačních preferencí a spokojenosti s úrovní motivačních faktorů u pracovníků dopravních a logistických společností v rámci České republiky, který probíhal v letech 2017 až 2019 prostřednictvím dotazníkového šetření. Výzkumný vzorek byl řešen stratifikovaným náhodným výběrem dle pohlaví, pracovního zařazení a kraje ČR. Výzkumu se zúčastnilo 3543 respondentů (v roce 2017 32,4 %, 34,3 % v roce 2018 a 33,3 % v roce 2019). Výzkum se zaměřoval na zkoumání preferencí a spokojenosti s naplněním v rámci třiceti motivačních faktorů. Respondenti uváděli svoje postoje na Likertově škále ke každému motivačnímu faktoru. Následně byla data zpracována prostřednictvím základní deskriptivní statistiky a statistických testů dvouvýběrového t-testu, ANOVA, Tukeyho HSD a korelace. Návrh metodiky výběru vhodné varianty motivačního programu v konkrétní případové studii vychází z využití AHP metody multikriteriálního rozhodování. Poslední část habilitační práce je věnována shrnutí, interpretaci výsledků, verifikaci výzkumných hypotéz a následné diskusi.

Výsledky habilitační práce přinášejí nové a taktéž doplňují již existující poznatky pracovní motivace a spokojenosti a přispívají k „vyplnění vědomostní trhliny“ z hlediska specifík v prostředí dopravních a logistických podniků v rámci České republiky. Prezentované výstupy poskytují pohled na strukturu preferencí pracovníků v oboru dopravy a logistiky, ale taktéž analyzují jejich vývoj dle vybraných kritérií. Dosud v tomto rozsahu nebyla v České republice

tato oblast řešena a chybělo taktéž zaměření pro dopravní a logistické podniky. Dle výsledků v kapitole 4 a 6 můžeme uvést nejvýznamnější zjištění:

- Nejdůležitějšími faktory pro pracovníky v oboru doprava a logistika (v roce 2019) jsou vztahové motivační faktory a finanční faktory. Z pracovních faktorů se nejvyšší prioritou klade na jistotu pracovního místa a náplň a druh vykonávané práce, což odpovídá vývoji na trhu v rámci dopravy a logistiky.
- Ženy kladou silnější důraz na vztahovou rovinu než muži. Spravedlnost v hodnocení a další finanční ohodnocení vnímají jako důležitější než muži, kteří více preferují úroveň základní mzdy. To je vysvětlitelné nerovným poměrem mezd u žen a mužů i v oboru dopravy a logistiky. Pokud se zaměříme na hlavní rozdíly mezi preferencemi, ukazuje se, že jsou především v pracovní, vztahové a kariérní rovině. Největší rozdíl je v jistotě pracovního místa, což může souviset s tím, že obor dopravy a logistiky patří mezi obory, náročnější na technické vzdělání.
- U kategorie od 41 do 50 let je vyšší důraz na kariéru a silné preference v rámci vztahových, finančních a sociálních faktorů, což může souviset s orientací na získání nových mladých pracovníků a tím pocit nedocení profesních zkušeností této kategorie. Zcela namísto je stále zvyšující se důraz na tzv. age management, který propojuje silné stránky generací i z hlediska digitalizace v oblasti dopravy a logistiky. Naopak nejstarší věková kategorie má diametrálně nižší nároky oproti ostatním a je pro ně nejdůležitější otázkou pocit jistoty pracovního místa. Tato nejstarší kategorie se ocitá ve značné nevýhodě z pohledu tlaku pracovníků na osvojování si digitálních kompetencí, protože obor dopravy a logistiky patří mezi progresivnější v rámci inovací průmyslu 4.0.
- Kategorii výkonných pracovníků lze dle výsledků charakterizovat jako nejvíce náročnou u všech skupin motivačních faktorů kromě kariérních. Nadměrné požadované výkony a využívání cizinců (především v logistice) na těchto pracovních místech může být důvodem jejich nejnížší spokojenosti z hlediska vztahových, pracovních i sociálních faktorů.
- Optimalizací výběru motivačních programů se ukázalo, že výkonní a administrativní pracovníci pracující v oblasti dopravy a logistiky, více než vyšší úroveň základní mzdy (fixní složky) preferují více variantu, která zahrnuje jak budování dobrých vztahů v rámci pracovního kolektivu a atmosféry na pracovišti, tak nižší složku základní mzdy v kombinaci s pohyblivou složkou navázanou na pracovní výsledky. V některých pracovních pozicích je tato možnost obtížněji aplikovatelná, avšak v souladu s cíli podniku je možné tuto variantu zahrnout ve většině případů (příklad v kap. 5.1).
- Vedoucí pracovníci působící v oblasti dopravy a logistiky mají natolik silnou orientaci na kariérní faktory, že v rámci optimalizace výběru motivačního programu se ukázala jako nejvhodnější varianta zaměřená na možnost vyniknout na základě výsledků. Znamená to vyšší možnosti seberealizace, zodpovědnosti, kariérního postupu, finančního ohodnocení, ale také nižší jistoty a menšího důrazu na budování pracovních vztahů.

Výsledky habilitační práce poskytují rovněž pohled na propojenost trendů v oboru dopravy a logistiky se změnou spokojenosti a preferencí motivačních faktorů u pracovníků v letech 2017–2019 (kap. 6.4). Další výzkum v této oblasti by mohl zahrnovat širší časové období sběru dat, zaměření se na jednotlivé druhy dopravy a vytipování pozic, analýzy stavu a trendů v oboru dopravy a logistiky tak, aby bylo možné lépe uchopit a potvrdit jednotlivé závislosti. Vhodným nástrojem se jeví vícenásobná regrese. V období let 2017–2019 byly na základě analýzy zjištěny tyto nejvýznamnější skutečnosti:

- K největší změně došlo v rámci vnímání důležitosti sociálních faktorů (v rámci všech faktorů: sociální výhody, vize a ekologický přístup podniku, rozvoj regionu). To může souviset i s trendem ekologických prvků v oboru dopravy a logistiky, vize podniku v souvislosti s inovacemi v důsledku průmyslu 4.0, sociálními výhodami (důsledek zvyšování mezd v oboru – dle hierarchie potřeb) a rozvoje regionu (zvyšování rizika stárnutí obyvatelstva regionů v důsledku ekonomické migrace mladé generace pracovníků do velkých měst za prací, což částečně pomáhá řešit vytváření logistických center a průmyslových parků).
- Pracovníci také zvýšili svoje preference z hlediska kariérních faktorů (vzdělávání a osobní růst, seberealizace, pravomoci, prestiž jména podniku), což je vysvětlitelné potřebou udržet krok s inovacemi v rámci procesu digitalizace v oboru.
- U finančních faktorů se preference snížily (základní mzda, spravedlivé hodnocení). Byla zároveň potvrzena velmi slabá závislost změny vnímání důležitosti finančních, vztahových a sociálních faktorů od trendu vývoje hrubých mezd v oboru v letech 2017–2019. Tyto změny odpovídají vývoji na trhu práce v oblasti dopravy a logistiky.
- Je zřejmé snížení důležitosti kladené na jistotu pracovního místa u kategorie výkonných pracovníků (což odráží prohlubující se nedostatek pracovních sil na trhu práce v dopravě a logistice), také roste význam odbornosti (náplň a druh vykonávané práce – získávání profesních kompetencí). Pro pracovníky se snižuje důležitost volného času, ale roste důležitost psychické zátěže, což reflektuje studie u řidičů indikující vysokou úroveň stresových faktorů.
- U žen nedošlo k výrazné změně preferencí u finančních faktorů, zatímco u mužů se tyto preference snížily. Důvodem je existence nerovnosti mezd u mužů a žen na stejných pracovních pozicích i v rámci dopravy a logistiky.

Prezentovaná data tvoří „knowledge base“ pro praktické využití v podnikové praxi, jako základ pro manažerské rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů. Současná koronavirová krize přináší i změnu v objemu výkonů v dopravě a logistice, a tím i změny na trhu práce v oboru. Je více než předpokladatelné, že tyto skutečnosti změní vnímání důležitosti a spokojenost u mnoha atributů. Vzhledem k tomu je předmětem dalšího výzkumu, jaké budou změny v motivačních preferencích a spokojenosti v závislosti na vývoji v oboru dopravy a logistiky.

Návrh metodiky pro praktické využití výsledků výzkumu přináší možnost optimalizace nastavení motivačních programů v podnikové praxi, což dosud nebylo v dané oblasti řešeno a ani uplatňováno. Navrhovaný způsob využívá multikriteriální metodu rozhodování AHP a je

poměrně časově náročný. Vzhledem k již běžnému využívání manažerských informačních systémů, které mohou mít k dispozici i moduly pro podporu rozhodování, je možné prakticky řešit tyto operace daným typem software poskytujícím i funkce multikriteriálního rozhodování. Metodika je navržena pro podniky působící v oblasti dopravy a logistiky. Její použití pro jiné oblasti by bylo možné v případě vykonání úprav a zohlednění specifik a také dat konkrétního oboru. Návrh je podpořen aplikací na modelovém příkladu. Zajímavou volbou pro budoucnost je využití pozitiv neuronové sítě. Vstupními daty by v tomto případě byly preference pracovníků dle různých parametrů a externí vlivy, které mohou postoj pracovníků v oboru dopravy a logistiky měnit. Umělá inteligence by se postupně naučila předvídat změny preferencí pracovníků dle externích vlivů a poskytovat doporučení při redesignu motivačních programů.

Literatura

- [1] NEKTUROVÁ, V. Vliv globalizačních trendů na skladování. LogisticNews 2016.[online]. [cit. 30.5.2019] Dostupné z: <http://www.logisticnews.eu/logistic-news/vliv-globalizacnich-trendu-na-skladovani>
- [2] OSTEU. Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>
- [3] ČESKÉ DOPRAVNÍ VYDAVATELSTVÍ. Dopravní noviny - Digitální transformace: Koronavirus vytváří další prostor pro digitalizaci. [Online], 18. 07. 2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <http://www.dnoviny.cz/spedice-logistika/digitalni-transformace-koronavirus-vytvari-dalsi-prostor-pro-digitalizaci> ČSÚ. Mzdy, náklady práce - časové řady. [Online], 2020 [citované 10.6.2020], Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- [4] STACHOVÁ, K., et al. External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. Sustainability, 2019, 11.2: 345.
- [5] ČSU. Zaměstnanost - statistiky. [Online], 2020, [citované 10.10.2020], Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [6] ČSÚ. Mzdy, náklady práce - časové řady. [Online], 2020 [citované 10.6.2020], Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- [7] JOHÁNEK, T. Nedostatek lidí v obchodech a dopravě zboží tlačí nejen na vyšší mzdy. Dopravní noviny.2017. [online]. [Cit. 25. 4. 2019.] Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/spedice-logistika/nedostatek-lidi-v-obchodech-a-doprave-zbozi-tlaci-nejen-na-vyssi-mzdy>
- [8] LOCKE, E.A. Work motivation. Encyclopedia of Applied Psychology, 2004. Volume 3, Elseiver Inc. ISBN:13:978-1-4390-4225-0
- [9] JIGJIDDORJ, S., T. TSOGBADRAKH, E. CHOIJIL, a A. ZANABAZAR. The Mediating Effect of Employee Loyalty on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance. International Conference on Economics, Management and Technology in Enterprises, 2019
- [10] ROŽMAN, M., P. TOMINC, a B. MILFELNER, A comparative study using two SEM techniques on different samples sizes for determining factors of older employee's motivation and satisfaction. Sustainability (Switzerland), 2020, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062189>
- [11] DOLEŽÁLEK, J. Angažovanost zaměstnanců - zásadní úkol pro leadership. Hospodářské noviny, 2017 [online] [cit. 30.6.2019], Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65969000-angazovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>
- [12] BAJZIKOVA, L.; H. SAJGALIKOVA, E. WOJCAK a M. POLAKOVA. Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge - intensive businesses? Procedia Social and Behavioral Sciences 2013, 99, s. 771-783. DOI 10.1016/j.sbspro.2013.10.549
- [13] EUROSTAT 2020. Annual detailed enterprise statistics for services (NACE Rev. 2 H-N and S95). [Online] 10. 10 2020. [Citace: 10. 10 2020.] Dostupné na: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_1a_se_r2&lang=en.
- [14] KADEŘÁBKOVÁ, Iva. 2019. Dopravě a skladování se přestávalo dařit. Statistika a My / Magazín ČSÚ. [Online] Český statistický úřad, [Online] 30. 4 2020. [Citace: 20. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.statistikaamy.cz/2020/04/30/doprave-a-skladovani-se-prestavalo-darit/>.
- [15] EUROSTAT. EUROPEAN STATISTICAL. Recovery Dashboard. [Online] 2020. [Citace: 14. 10 2020.] Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>

- [16] EUROSTAT. EUROPEAN STATISTICAL. Commercial air flights by reporting country – monthly data. [Online] 2020. [Citace: 5. 10 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/avia_tf_cm/default/table?lang=en
- [17] EUROSTAT. EUROPEAN STATISTICAL. Passengers transported. [Online] 2020. [Citace: 5. 10 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rail_pa_quartal/default/table?lang=en
- [18] EUROSTAT, „Modal split of freight transport, EU-27“ [Online] 10 2020. [Citace: 10. 10 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_frmod/default/table?lang=en.
- [19] EUROSTAT, „Share of inland freight transport between EU countries in 2018,“ 04 2020. [Online]. Dostupné na: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>. [Přístup získán 4 06 2020].
- [20] MINISTERSTVO DOPRAVY. Dopravní statistiky. [Online] ČSÚ, 09. 2020 [Citace: 11. 09 2020.] Dostupné <https://www.mdcz.cz/Statistiky>.
- [21] EUROSTAT, „Passenger transport statistics,“ Eurostat, [Online]. 01 10 2020 [Citace: 11. 09 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Passenger_transport_statistics#Modal_split_of_inland_passengers. [Přístup získán 08 06 2020].
- [22] EUROSTAT. „Passenger transport by buses and coaches by type of transport - vehicles registered in the reporting country.“ [Online] 08 2020. [Citace: 10. 10 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_pa_buscoa/default/table?lang=en
- [23] EUROSTAT. Country level - passengers embarked and disembarked in all ports, by direction. [Online] 08 2020. [Citace: 10. 10 2020.] Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MAR_MP_AA_CPHD_custom_924360/default/table?lang=en
- [24] ČSÚ. 2019. Statistická ročenka České republiky - 2019. [Online] ČSÚ, 25. 11 2019. [Citace: 29. 04 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/20-doprava-informacni-a-komunikacni-cinnosti-1czfmy0vtw>.
- [25] ČSÚ. Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP. [Online] ČSÚ, 2020. [Citace: 19. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>
- [26] ČSÚ. Vývoj ekonomiky České republiky. [Online] ČSÚ, 2020. [Citace: 29. 09 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2020>
- [27] ČSÚ. Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. [Online] ČSÚ, 2020. [Citace: 19. 10 2020.] Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
- [28] ČSÚ. Organizační statistika. [Online] ČSÚ, 2020. [Citace: 19. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni-statistika-3-ctvrtleti-2020>,
- [29] ČSÚ. Služby - 3. čtvrtletí 2020. [Online] ČSÚ, 2019. [Citace: 19. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/sluzby-3-ctvrtleti-2020>
- [30] ČSÚ. Doprava - Naturální ukazatele - časové řady. [Online] ČSÚ, 15. 10 2019. [Citace: 19. 10 2020.] Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/naturalni-ukazatele_casove_rady.
- [31] PWC, Transport and Logistics Trends 2019 / PwC CEO Survey 2018. [Online] ČSÚ, 04. 2019 [Citace: 11. 05 2020.] Dostupné na: <https://www.pwc.pl/en/publikacje/2018/transport-and-logistics-trends-2019.html>

- [32] PWC, Transport and Logistics Trends Book 2019 / PwC CEO Survey 2018. [Online], 04. 2019 [Citace: 11. 05 2020.] Dostupné na: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/transport-logistics-trendbook-2019-en.pdf>
- [33] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Anketa: Jak dopadla epidemie na český průmysl? [Online], 07. 2020 [Citace: 11. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.spcr.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/13770-anketa-jak-dopadla-epidemie-na-cesky-prumysl>
- [34] BLECHOVÁ, E. Logistika - Walmart chce vítězit všude. V Číně také. [Online], Hospodářské noviny iHNed, 27. 07. 2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66794960-walmart-chce-vitezit-vsude-v-cine-take>
- [35] LKW WALTER. Spoločnosť LKW WALTER pracuje intenzívne na optimalizácii postupov a procesov prostredníctvom digitálnych riešení. [Online], LKW Walter, 2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.lkw-walter.com/sk/sk/produkty-a-sluzby/digitalne-riesenia>
- [36] VIESSMANN. Originální využití slunce: co všechno může pohánět solární energie? [Online], Herman energie, 2020 [Citace: 20. 05 2020.] Dostupné na: <https://www.viessmann.cz/cs/rady-a-tipy/co-muze-pohanet-solarni-energie.html>
- [37] HERMAN, I. Solární energie ve veřejné dopravě – Inteligentní veřejná doprava. [Online], Herman energie, 2015 [Citace: 20. 05 2020.] Dostupné na: <https://www.herman.cz/cs/produkty/clanky-2/clanky/solarni-energie-ve-verejne-doprave/>
- [38] MAREČKOVÁ, M. Logistika: Solární panely nebo rekuperace tepla. Developéři se předhánějí, který sklad bude ekologičtější, a tím i levnější na provoz. [Online], Hospodářské noviny iHNed, 28.02.2018 [Citace: 20. 05 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66064070-sklady-jsou-zelenejsi-setri-vydaje-za-energie>
- [39] LOGISTIKA. Rohlík.cz radí lidem, jak správně třídít obaly výrobků vlastní řady. V Praze a Ostravě testuje čtyři elektroauta. [Online], Hospodářské noviny iHNed, 31.07.2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66797880-rohlik-cz-radi-lidem-jak-spravne-tridit-obaly-vyrodku-vlastni-rady-v-praze-a-ostrave-testuje-ctyri-elektroauta>
- [40] LOGISTIKA. DHL Express si pořizuje flotilu elektrických vozidel. Dodávky e-Crafter využije pro městskou logistiku v Praze a Brně. [Online], Hospodářské noviny iHNed, 04.08.2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66798700-dhl-express-si-porizuje-flotilu-elektrickych-vozidel-dodavky-e-crafter-vyuzije-pro-mestskou-logistiku-v-praze-a-brne>
- [41] ROBLEK, V., MEŠKO, M., a KRAPEŽ, A. A ComplexView of Industry 4.0. SAGE Open, 2016, 6(2). <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- [42] GULATI, R. a SONI, T. "Digitization: A strategic key to business", Journal of Advances in Business Management, 2015, Vol. 1, No. 2, pp. 60–67.
- [43] EUROPSKE NOVINY. Technológie - Komisia predstavila stratégiu pre formovanie digitálnej budúcnosti Európy. [Online], 24.02.2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://europskenoviny.sk/2020/02/24/komisia-predstavila-strategiu-pre-formovanie-digitalnej-buducnosti-europy/>
- [44] RADA EÚ. Formovanie digitálnej budúcnosti Európy – Rada prijala závery. [Online], 09.06.2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/sk/press/press-releases/2020/06/09/shaping-europe-s-digital-future-council-adopts-conclusions/>
- [45] MVČR. Digitální Česko v digitální Evropě [Online], 2020 [Citace: 20. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.mvcr.cz/clanek/nova-publikace-digitalni-cesko-v-digitalni-evrope.aspx>
- [46] INSIDE. Digitální veřejná správa. [Online], 19.10.2020 [Citace: 20. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.kpc-group.cz/inside/2016/07/digitalni-verejna-sprava/>

- [47] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, Program Digitální Česko, [online]. Feb. 02, 2019, [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/program-digitalni-cesko---243487/>
- [48] LIMA, F.R.P., DA SILVA, A.L., GODINHOFILHO, M. and E.M., DIAS. "Systematic review: resilience enablers to combat counterfeit medicines", *Supply Chain Management*, 2018, Vol. 23, doi: 10.1108/SCM-04-2017-0155
- [49] SIVATHANU, B. and R. PILLAI. "Smart HR 4.0-how Industry 4.0 is disrupting HR", *Human Resource Management International Digest*, 2018, Vol. 26 No. 4, pp. 7-11.
- [50] MARTIN, A.: Digital literacy and the "digital society". *Digit. Literacies Concepts Policies Practices*, 2008, 30, 151-176
- [51] LEE, M., LEE, Y., a C. CHOU. Essential implications of the digital transformation in industry 4.0. *J. Sci. Ind. Res.* 2017, 76, 465-467
- [52] HORLACHER, A., a T. HESS. What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. In: *System Sciences 49th Hawaii International Conference*, 2016, pp. 5126-5135 ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- [53] LEI, Z., a Y., JING. Study on human resource form in the digital transformation. In: *Proceedings of the 2016 Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering. AER - Advances in Engineering Research*, 2016, vol. 59, pp. 471-477
- [54] REIS, J., M., AMORIM, N. MELAO a P. MATOS. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. 10th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and Publishing Limited, 1(March), 2016. 20-28. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0>
- [55] RADA EU. Snadnější využití digitálních informací pro nákladní dopravu - Rada se dohodla na svém postoji. [Online], 06.06.2019 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2019/06/06/easier-use-of-digital-information-for-freight-transport-council-agrees-on-its-position/>
- [56] EUROPSKE NOVINY. Zvýšená digitalizácia nákladnej dopravy a logistiky obmedzí byrokraciú a zvýši udržateľnosť odvetvia dopravy. [Online], 11.01.2020 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: <https://europskenoviny.sk/2020/01/11/zvysena-digitalizacia-nakladnej-dopravy-a-logistiky-obmedzi-byrokraciú-a-zvysi-udrzatelnost-odvetvia-dopravy/>
- [57] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY iHNed. Logistika - Digitalizace silniční nákladní dopravy přinese firmám značné úspory. Povinné elektronické dokumenty budou realitou nejpozději v roce 2025. [Online], 14.05.2020 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66763970-digitalizaci-silnicni-nakladni-dopravy-prinese-firmam-znacne-uspory-povinne-elektronicke-dokumenty-budou-realitou-nejpozdeji-v-roce-2025>
- [58] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY iHNed. Logistika - Námořní doprava potřebuje digitalizaci i standardizaci procesů. Nové technologie by ji měly vyvést z koronavirové krize. [Online], 04.08.2020 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66798760-namorni-doprava-potrebuje-digitalizaci-i-standardizaci-procesu-nove-technologie-by-ji-mely-vyvest-z-koronavirove-krize>
- [59] KORBELOVÁ, M. EU digitalises passenger registration for safer travelling by sea. [Online], Eurologport.eu, 23.03.2017 [Citace: 12. 06 2020.] Dostupné na: <http://www.eurologport.eu/eu-digitalises-passenger-registration-for-safer-travelling-by-sea/>.
- [60] KOHNOVÁ, L., J. PAPULA, a N., SALAJOVÁ. Internal factor supporting business and technological transformation in the context of industry 4.0. *Business: Theory and Practice*, 2019. 20, 137-145. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.13>

- [61] GEHRKE, L., R. BONSE a M. HENKE. Towards a management framework for the digital transformation of logistics and manufacturing. 23rd EurOMAConference, 2016, 1–10.
- [62] HITKA, M., A. KUCHARČÍKOVÁ, P. ŠTARCHOŇ, Ž. BALÁŽOVÁ, M. LUKÁČ a Z. STACHO. Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management. *Sustainability*, 2019, 11(18), 4985. <https://doi.org/10.3390/su11184985>
- [63] JANČÍKOVÁ, K. a F. MILICHOVSKÝ. HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 2019, 9(3), 60. <https://doi.org/10.3390/admsci9030060>
- [64] HELMRICH, M. J. R., et al. The economic lot-sizing problém with an emission capacity constraint. *European Journal of Operational Research*, 2015, 241.1: 50-62.
- [65] STACHO, Z.; K. STACHOVÁ; D. CAGÁŇOVÁ. Participation of all Employee Categories in Innovation Processes in Slovak Organisations. *Mobile Networks and Applications*, 2020, 1-7
- [66] RODRÍGUEZ-MOLANO, J. I.; L. E. CONTRERAS-BRAVO a E. RIVAS-TRUJILLO. Industry knowledge management model 4.0. In: *International Conference on Information Theoretic Security*. Springer, Cham, 2018. p. 275-283.
- [67] CAI, W.; S. KHAPOVA; B. BOSSINK; E. LYSOVA a J. YUAN. Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 1038.
- [68] BAGIS, M., E. S. KARAGUZEL, L. KRYEZIU a K. ARDIC. A Longitudinal Analysis on Intellectual Structure of Human Resources Management: Theoretical Foundations and Research Trends. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 2019, 6(3), 796–814. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.569513>
- [69] OJO, O. The Role of Human Resource in Achieving Sustainable Development. *International Review of Business and Social Science*, 2020, 1(1), 11–23.
- [70] LIŽBETINOVÁ, L., M. BALKOVÁ, P. VOLÁKOVÁ a A. KUKA. Czech Transport and Logistics Companies Need a Sophisticated Approach to Employee Motivation. *Perner's Contacts*, 2020, 15(1). DOI: <https://doi.org/10.46585/pc.2020.1.1548>
- [71] LIBONI, L.B., L.O. CEZARINO, C.J.C. JABBOUR, B.G. OLIVEIRA a N.O. STEFANELLI, "Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM", *Supply Chain Management*, 2019, Vol. 24 No. 1, pp. 124-146. DOI: <https://doi-org.ezproxy.techlib.cz/10.1108/SCM-03-2018-0150>.
- [72] DREGGER, J., J. NIEHAUS, P. ITTERMANN, H. HIRSCH-KREINSEN a M. HOMPEL. "The digitization of manufacturing and its societal challenges: a framework for the future of industrial labor", *IEEE International Symposium on Ethics in Engineering, Science and Technology (ETHICS)*, Vancouver, BC, 2016, pp. 1-3, DOI: 10.1109/ETHICS.2016.7560045
- [73] FLÖTHMANN, C., K. HOBERG a B. GAMMELGAARD. Disentangling supply chain management competencies and their impact on performance A knowledge-based view. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0120>
- [74] DOMBROWSKI, U. a T. WAGNER. "Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution", *Procedia CIRP*, 2014, Vol. 17, pp. 100-105.
- [75] KAZANCOGLU, Y. a Y. D. OZKAN-OZEN. Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL. 2018, 31(6), 891–907. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2017-0015>
- [76] FREY, B. C. a A. M. OSBORNE. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 2017. Volume 114, 2017, s. 254-280,

- [77] ARNTZ, M., T. G. a U. ZIERAHN "The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 2016, No. 189, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-enManpowerGroup>
- [78] BOKŠA M. et. al. Digitální Česko v digitální Evropě. [Online], 2019 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/Digitalni_Cesko_FINAL-ONLINE-VERSION.pdf
- [79] ČSÚ. Statistika a my. [Online], ČSÚ, 2020 [Citace: 12. 08 2020.] Dostupné na: <https://www.statistikaamy.cz/statistiky/trh-prace/page/2/>
- [80] CZSO. Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE. [Online], 2020 [Citace: 12. 10 2020.] Dostupné na: <https://www.czso.cz/documents/10180/91605937/300002190407.pdf/88bed030-0ed9-454f-8d07-b07cf6769a55?version=1.1>
- [81] ČSU. Katalog produktu ČSÚ 2017-2020. [Online], 2012, [citované 10.10.2020], Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>
- [82] MENDLOVÁ, I. Sledujeme mírné dopady na trh práce. Statistika a my. [Online], ČSÚ, 19.8.2020 [citované 20.8.2020], Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/08/19/sledujeme-mirne-dopady-na-trh-prace/>
- [83] ČESMAD BOHEMIA. Covid zamíchal kartami na trhu práce. [Online], 23.06.2020 [citované 30.6.2020], Dostupné z: <https://www.truckjobs.cz/clanek-covid-zamichal-kartami-na-trhu-prace-248>
- [84] Eurostat. Ženy vydělávají o 15 % méně než muži. 2020. Dostupné na: https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi_2020/CZ_CS_womenmen_core_1_2020_v1.1/bloc-2d.html?lang=cs
- [85] PTÁČKOVÁ, V. Statistika a my - Bariéry, které omezují české podnikatele. [Online], ČSÚ, 30.08.2020 [citované 20.8.2020], Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/04/30/bariery-ktere-omezuji-ceske-podnikatele/>
- [86] KOLÁŘ, V. DHL odhaluje klíčové logistické trendy pro nadcházejících deset let. Logistika. 2016.[online]. [Cit. 25. 4. 2019.] <https://logistika.ihned.cz/c1-65373790-dhl-odhaluje-klicove-logisticke-trendy-pro-nadchazejicich-deset-let>
- [87] LOGISTIC NEWS. Ve středoevropském prostoru trápí logistiku globální problém nedostatku lidí. 2017. [online]. [Cit. 25. 4. 2019.] Dostupné na: <http://www.logisticnews.eu/logistic-news/ve-stredoevropskem-prostoru-trapi-logistiku-glo> 7 Svaz průmyslu a dopravy ČR 20147
- [88] NEWS AND MEDIA HOLDING a.s., Logistika a doprava 2017 - Drony ešte nelietajú, doprava je stále v rukách ľudí. pre Priemysel. 2017. [online]. [Cit. 25. 4. 2019.] Dostupné z: <https://www.prepriemysel.sk/logistika-a-doprava-2017/>
- [89] SITA, Zamestnávanie cudzincov na Slovensku bude ľahšie, novela podporuje aj presťahovanie za prácou. 2018. [online]. [Cit. 20. 4. 2019.] Dostupné z: <https://www.webnoviny.sk/zamestnavanie-cudzincov-na-slovensku-bude-lahsie-novela-podporuje-aj-prestahovanie-za-pracou/>
- [90] ČAPEK, D., Srdcem i hlavou logistiky jsou lidé. Systémy logistiky. 2017. [online]. [Cit. 20. 2. 2019.] Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2017/11/06/rozhovor-srdcem-i-hlavou-logistiky-jsou-lide/>
- [91] NOVOTNÝ, R., Vyřeší to cizinci, jsou ale dražší. Logistika. 2017. [online]. [Cit. 20. 2. 2019.] Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65990910-vyresi-to-cizinci-jsou-ale-drazsi>
- [92] ČSÚ. Cizinci – zaměstnanost. [online]. 2020 [Cit. 20. 2. 2020.] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/2-ciz_zamestnanost

- [93] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Průmysl 4.0: SP ČR digitalizaci podporuje.[online]. [Cit. 20. 6. 2019.] <https://www.spcr.cz>
- [94] BIBBY FINANCIAL SERVICES, CZECH BUSINESS MONITOR. 2019[online]. [Cit. 20. 2. 2019.] Dostupné z: <file:///E:/Global-Business-Monitor-2017-Report-CZ.PDF>
- [95] HOVORKOVÁ, K., Trh práce 2018: rvačka o lidi, váhavé přidávání a čekající cizinci, 2018. [online]. [Cit. 2. 3. 2019.] Dostupné z: https://finance.idnes.cz/prognoza-trhu-prace-2018-mzdy-nezamestnanost-cizinci-automatizace-pyt-/podnikani.aspx?c=A180108_131219_podnikani_kho
- [96] KEJHOVÁ, D., Rozmanitost jako výhoda: V české pobočce DHL IT Services pracují lidé 70 národností. Hospodářské noviny. 2014. [online]. [Cit. 20. 2. 2019.] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-62088580-rozmanitost-jako-vyhoda-v-ceske-pobocce-dhl-it-services-pracuji-lide-70-narodnosti>
- [97] KURANCHIE-MENSAH, E. B. – AMPONSAH-TAWAIH, K. 2015. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. In Journal of Industrial Engineering and Management [online]. 2015, vol. 9(2) [cit. 2017-09-26]. Dostupné na internetu: <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/1530/755>, ISSN 2013-0953.
- [98] KOLÁŘ, P., R. NOVÁK, P. PERNICA, A L. ZELENÝ. Přepravní, zásilkové a logistické služby. Wolters Kluwer. 2012. ISBN: 9788073572107
- [99] MATEIDES, A.; ĎAĎO, J.: Služby. Teória služieb, marketing služieb, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi, Vydavateľ Ing. Miroslav Mračko, Bratislava 2002, ISBN 80-8057-452-9
- [100] DYKAN V. L. A V. OBRUCH H. Development of an approach to the formation of non-financial motivation of employees of enterprises of railway transport in the conditions of digitalization. Economics of enterprise. 2020 №1 (69), s. 96-107, DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/69.096>
- [101] MATIJOSIUS, J. a K. CIZIUNIENE; E. Staraitė, Research of Motivational Measures Applied in Lithuanian Transport/Logistics Companies. INTERNATIONAL CONFERENCE ON TRAFFIC AND TRANSPORT ENGINEERING (ICTTE 2018). s. 540-546, 2018
- [102] HEWAPATHIRANA, G. Organization al leaders' social identity: a basis for employer – employee motivation in small organizations in Sri Lanka. In Human Resource Development International. 2012, Vol.15, Issue 4, p. 489-499, ISSN 1367-8868
- [103] SANSONE, Carol; HARACKIEWICZ, Judith M. (ed.). Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance. Elsevier, 2000.
- [104] SARASWATHI S. A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison. International Journal of Research in Computer Application and Management, 2011. Vol. 1, No. 2, s. 72-77.
- [105] REKHVIASHVILI, L. a W. SGIBNEV. Placing Transport Workers on the Agenda: The Conflicting Logics of Governing Mobility on Bishkek's Marshrutkas. Antipode. 2018, Vol.50, Issue: 5, s. 1376-1395, DOI: 10.1111/anti.12402
- [106] SENCILA, V.; L. RUPSIENE; G. KALVAITIENE, A I. BARTUSEVICIENE. Global cooperation in engineering education: innovative technologies, studies and professional development. Conference proceedings of the 3rd International Conference on Global Cooperation in Engineering Education - Innovative Technologies, Studies and Professional Development. Kaunas Univ Technol, Kaunas, Lithuania, s. 132-137, 2009
- [107] MORKVENAS, R., J. BIVAINIS a A. JARZEMSKIS. Assessment of employee's knowledge potential in transport sector. Transport. 2008, Vol. 23 Issue: 3, s. 258-265, DOI: 10.3846/1648-4142.2008.23.258-265
- [108] TOKAREVA, Y. a A. TOKAREV. Formation of Motivation of Achievement Success With Toxic Employees. Proceedings of the International Conference on Management Leadership and

- Governance, Bangkok Univ, Inst Knowledge & Innovat SE Asia, Bangkok, THAILAND MAY 24-25, 2018 (ICMLG 2018). 2018, s. 340-344
- [109] FAHMY-ABDULLAH, M.; R. ISMAIL; N. SULAIMAN a B.A. TALIB, Technical Efficiency in Transport Manufacturing Firms: Evidence from Malaysia. *Asian academy of management journal*. 2017, Vol. 22 Issue: 1, s. 57-77, DOI: 10.21315/aamj2017.22.1.3
- [110] SCHAAFFKAMP, C. Do direct awards lead to better public transport? *Research in transportation economics*. 2018, Vol. 69, Special Issue, s. 218-226, DOI: 10.1016/j.retrec.2018.04.002
- [111] PRASETYO, S., ARAFAT, Y., & ., R. (2021). The Contribution of Work Motivation and Training Towards Employee Performance at the Inland Water and Ferries Transport Polytechnic of Palembang. *KnE Social Sciences*, 5(1), 573–582. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i1.8315>
- [112] RAHMAN, M., MONDOL, D. K. a ALI, A. Nexus of employeemotivationwith hrm and work place behaviour: an assessment of the dominant factors. [online]. 2013. [cit. 2015-09-28]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.sldk.tuzvo.sk:8080/docview/1476274035/DDF25874FEF34FF7PQ/1?accountid=49283>
- [113] ZAMEER, H., ALI, S. a NISAR, W. – AMIR, M. 2014. The Impactof the Motivation on theEmployee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan. In *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2014, vol. 4. no. 1 s. 293-298. ISSN 2308-0337.
- [114] MUDA, I., RAFIKI, A. a HARAHAP, M. R. 2014. Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. In *International Journal of Business and Social Science*. 2014, vol. 5. no. 2.
- [115] HECKHAUSEN, H. a GOLLWITZER, P. M. Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 1987. s. 101-120
- [116] GUNAWAN, H. a AMALIA, R. 2015. Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. In *International Journal of Economics and FinancialIssues*. 2015, vol. 5. ISSN 2146-413.
- [117] OSA, G. I. 2014. Monetary incentives motivates employee’s on organizational performance. In *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*. 2014, vol. 2. no. 7 s. 61-69. ISSN 2052-6369
- [118] GANTA, V. CH. 2014. Motivation in the work place to improve the employee performance. In *International Journalof Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. 2014, vol. 2, no. 6, s. 221 – 230, ISSN 2349-4476
- [119] CHEN, CH. J a HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. In *Journal of Business Research*. [online]. 2007, [cit. 2017-21-04]. Dostupné na internete:<http://washingtonandco.com/pdf/strategic_human_resource_practices_innovation_performance.pdf>. s. 104-114
- [120] OLUBUSAYO, H. F., STEPHEN, A. I., a MAXWELL, O. 2014. Incentives Packages and Employees’ Attitudes to Work: A Study Of Selected Government Parastatals In Ogun State, South-West, Nigeria. In *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2014, vol. 3, no.1 ISSN: 2147-4478.
- [121] AHMAD, M. B., WASAY, E. and JHANDIR, S. U., Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan (2012). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , Vol. 4, No. 6, pp 531-539, October 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2183591>
- [122] LIŽBETINOVÁ, L, LORINCOVÁ, S. a Z. CAHA. The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument of Logistics Enterprises. 2016, *Zv. 3*, 63, s. 170-176. ISSN: 04696255

- [123] LIŽBETINOVÁ, L., E. NEDELIÁKOVÁ, R. SOUŠEK a M. GREGUŠ. Keeping Talents in the Transport and Logistics Enterprises: Case Study from the Czech Republic. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2020, 17(9), Dostupné na: http://acta.uni-obuda.hu/Lizbetinova_Nedeliakova_Sousek_Gregus_106.pdf
- [124] LIŽBETINOVÁ, L., M. HITKA, R. SOUŠEK, Z. CAHA. Motivational preferences within job positions are different: Empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863831>
- [125] LIŽBETINOVÁ, L., M. HITKA, a R. KAMPF. Motivace zaměstnanců z hlediska vybraných atributů v prostředí Českých a Slovenských dopravních a logistických podniků. *VŠTE České Budějovice*, 2017
- [126] KAMPF, Rudolf a Lenka LIŽBETINOVÁ. The identification and development of talents in the environment of logistics companies. *Nase More*. Dubrovnik: University of Dubrovnik, 2015, vol. 62, Special Issue, s. 139-142. ISSN 0469-6255. doi:10.17818/NM/2015/SI9.
- [127] LIŽBETINOVÁ, L.; HITKA, M.; KLEYMENOV, M. Motivational Preferences of Employees in Requirements of Czech and Russian Transport and Logistics Enterprises. *NAŠE MORE: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, 2018, 65.4 Specialissue: 254-258.
- [128] LIŽBETINOVÁ, L., H. HITKA, C. LI, a Z. CAHA. Motivation of Employees of Transport and Logistics Companies in the Czech Republic and in a Selected Region of the PRC. In *MATEC Web of Conferences*, 134, 2017, p. 00032
- [129] LIŽBETINOVÁ, Lenka a Miloš HITKA. Gender motivation differences of Czech and Chinese employees. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. Budapest, HUNGARY: Periodica Polytechnica Social and Management Sciences; Budapest University of Technology and Economics, 2020, roč. 28/2020, č. 1, s. 48-58. ISSN 1587-3803. doi:10.3311/PPso.12867.
- [130] KAMPF, Rudolf, Miloš HITKA a Lenka LIŽBETINOVÁ. Direction of the Corporate Culture in Slovak and German Transport Companies from a Top Managers' Perspective. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*. Maďarsko: Budapest University of Technology and Economics, 2019, roč. 47, č. 3, s. 213-219. ISSN 0303-7800. doi:10.3311/PPtr.11166.
- [131] LIŽBETINOVÁ, Lenka, Miloš HITKA a Mikhail KLEYMENOV. Motivational Preferences of Employees in Requirements of Czech and Russian Transport and Logistics Enterprises. *Nase More*. Dubrovnik: University of Dubrovnik, 2018, roč. 65, č. 4, s. 254-258. ISSN 0469-6255.
- [132] LIŽBETINOVÁ, Lenka, Silvia LORINCOVÁ, Anna TIKHOMIROVA a Zdeněk CAHA. Motivational Preferences among Czech and Russian Men at Managerial Positions. In Khalid S. Soliman. *Proceedings of the 31th International Business Information Management Association Conference, Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Austria: International Business Information Management Association (IBIMA), 2018. s. 5560-5568. ISBN 978-0-9998551-0-2.
- [133] LIŽBETINOVÁ, Lenka, Miloš HITKA, Elena ZABOROVA a Dagmar WEBEROVÁ. Motivational Preferences of the Czech and Russian Blue-Collar Workers. In Khalid S. Soliman. *Proceedings of the 31th International Business Information Management Association Conference, Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*. Austria: International Business Information Management Association (IBIMA), 2018. s. 5179-5186. ISBN 978-0-9998551-0-2.
- [134] HITKA, Miloš, Dagmar WEBEROVÁ, Lenka LIŽBETINOVÁ a Milota VERTÁKOVÁ. Comparison of the motivation level of manufacturing enterprises employees in V4 countries. *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA)*, 2017. s. 436-448. ISBN 978-0-9860419-9-0.

- [135] STACHOVÁ, K., STACHO, Z., BLŠTÁKOVÁ, J., HLATKÁ, M. a KAPUSTINA, L.M. (2018). Motivation of Employees for Creativity as a Form of Support to Manage Innovation Processes in Transportation-Logistics Companies. NAŠE MORE, 65 (4 Special issue), 180-186. <https://doi.org/10.17818/NM/2018/4SI.3>
- [136] ŠPÁNKOVÁ, J. a A. GRENCIKOVA. Remuneration and Motivation of Employees in Transport Undertakings. Political sciences, law, finance, economics and tourism, Vol III, Book Series: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, 2014, s. 495-502
- [137] ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. Kogan Page Publishers, 2015. ISBN 9780749473907
- [138] ACHIM, I. M., DRAGOLEA, L. a BALAN, G. The importance of employee motivation to increase organizational performance. [online]. 2013. [cit. 20.1.2019] Dostupné z: <http://search.proquest.com.sldk.tuzvo.sk:8080/docview/1494056885/51945CE7C69D4107PQ/1?accountid=49283>
- [139] BLAŠKOVÁ, M. a HITKA, M. Model riadenia pracovnej motivácie priemyselných podnikoch. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene, 2011. 171s., ISBN 978-80-228-2296-1
- [140] HITKA, M. Model analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov. Zvolen: Technická univerzita Zvolen, 2009. s. 149. ISBN: 978-80-228-1998-5.
- [141] HITKA et al. Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. Modern Applied Science; Vol. 10, No. 1; 2015. ISSN 1913-1844
- [142] BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ O. a KOŠŤAN, P. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [143] LAUBY, S. J. Motivating Employees. American Society for Training and Development, 2005. ISBN 9781562863975
- [144] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: GradaPublishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [145] PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. druhé vydání, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN: 80-245-0703-X
- [146] TORRINGTON, D. et al. Human Resource Management, 8th edition. Kanada: Pearson Education Canada, 2010. ISBN 9-780-2737-3232-7.
- [147] MPSV. Národní soustava povolání: Doprava a logistika. [online]. 2020, [cit. 2020-05-03]. Dostupné na: <https://nsp.cz/jednotka-prace/logistik-v-doprave-a-prep>
- [148] ANKLI, R.E. a PALLIAM, R. Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. Development and Learning in Organizations. Volume 26, 2012. ISBN 1477-7882.
- [149] ČESKO. Nařízení vlády č. 567/2006. Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. 22.12.2006.
- [150] PROFESIA CZ. Platy v oboru doprava a logistika. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://platy.cz>
- [151] ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb.. Zákoník práce. 2006
- [152] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [153] EVROPSKA UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 165/2014 ze dne 4. února 2014 o tachografech v silniční dopravě, o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 o záznamovém zařízení v silniční dopravě a o změně nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy. 2014

- [154] EVROPSKA UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2020/...ze dne ..., kterým se mění nařízení (ES) č. 561/2006, pokud jde o minimální požadavky na maximální denní a týdenní dobu řízení, minimální přestávky v řízení a týdenní doby odpočinku, a nařízení (EU) č. 165/2014, pokud jde o určování polohy pomocí tachografů.
- [155] EVROPSKA UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85.
- [156] EVROPSKA UNIE. Balíček opatření v oblasti mobility: Rada přijala reformu týkající se řidičů nákladních vozidel - Tisková zpráva. [online]. 17.04.2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2020/04/07/mobility-package-council-adopts-truck-drivers-reform/#>,
- [157] GOSTICK, A. a ELTON, CH. Motivační princip. Bratislava: Eastone Books, 2007. 212 s. ISBN 978-80-8109-125-4
- [158] CHRIST, M.H., et al. The effects of preventive and detective controls on employee performance and motivation. *Contemporary Accounting Research*, 2012, 29.2: s.432-452.
- [159] SPEDITRANS. Nový motivační program. [online]. 2020, [cit. 2020-08-30]. Dostupné na: <http://www.speditrans.cz/rss/rssnews/novinky/novy-motivacni-program-1404041576.html>
- [160] SDRUŽENÍ ŘIDIČŮ CZ. Krizová situace v ČR a v dopravě. [online]. 21. březen 2020, [cit. 2020-08-28]. Dostupné na: <http://portal.proridice.eu/>
- [161] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Tiskové zprávy. [online]. 2020, [cit. 2020-08-28]. Dostupné na: https://www.komora.cz/press_release/
- [162] MANPOWER. Rozhovor – Odměňování skladníků. [online]. 2020, [cit. 2020-08-28]. Dostupné na: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/rozhovor-odmenovani-skladniku/>
- [163] POÓR, József, et al. Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe. Nova Science Publishers, 2019.
- [164] HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024717379.
- [165] ČESKO. Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. 2006
- [166] VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. Oborový portál pro BOZP. [online]. 2020, [cit. 2020-08-20]. Dostupné na: <https://www.bozpinfo.cz/kategorie/tema-bozpinfo>
- [167] MINISTERSTVO DOPRAVY. Tiskové zprávy: Novela zákona o silniční dopravě: lepší kontrola odpočinku řidičů kamionů a změna podmínek v taxi. [online]. 2020, [cit. 2020-10-05]. Dostupné na: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Novela-zakona-o-silnicni-doprave-lepsi-kontrola-o>
- [168] ČESKO. Nařízení vlády č. 589/2006 Sb. o odchýlné úpravě pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě spolu s příslušnou evropskou legislativou. 2006
- [169] BUSPORTAL. IRU: Covid-19 má ničivý dopad na odvětví autobusové dopravy. [online]. 2020, [cit. 2020-10-05]. Dostupné na: <https://www.busportal.cz/clanky/iru-covid-19-ma-nicivy-dopad-na-odvetvi-autobusove-dopravy-16697>
- [170] ČTK. Pandemie bude mít tvrdé dopady na leteckou dopravu, tvrdí šéf Boeingu. [online]. 2020, [cit. 2020-10-05]. https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/boeing-sef-doprava-pandemie.A200512_075739_eko-doprava_bur
- [171] DECI, E. L., et al. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work or ganizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 2001, 27.8: 930-942.

- [172] TIMOCOM. Práce v logistice: Disponent. [online]. 2020, [cit. 2020-08-25]. Dostupné na: <https://www.timocom.cz/blog/disponent-v-logistice-vzdelani-plat-a-budoucnost>
- [173] BORSÍKOVÁ, B. Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2012. 120.s. ISBN 978-80-8105-405-1.
- [174] PAUKNEROVÁ et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. Havlíčkův brod: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [175] KOLLÁRIK, T. Spokojnosť v práci. Práca - Bratislava, 1986
- [176] CRDR. BOZP dokumentace: Osvětlení pracoviště ve vztahu k BOZP. Hygienické normy, doporučená intenzita, projektování. [online]. 2020, [cit. 2020-08-02]. Dostupné na: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/osvetleni-pracoviste/>
- [177] VYSOKÉ TATRY.SK. Aktuálne TD č. 12/2006. [online]. 2006, [cit. 2020-08-02]. Dostupné na: https://www.vysoketatry.sk/download_file_f.php?id=13039
- [178] MPSV ČR. Podpora důstojných pracovních podmínek a bezpečnosti práce. [online]. 2020, [cit. 2020-08-22]. Dostupné na: <http://sovz.cz/temata/ferove-a-dustojne-pracovni-podminky/>
- [179] ČESKO. Nařízení vlády č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci. 2001
- [180] HOLUBCOVÁ, J. Psychicky náročná práce a její kategorizace. HRM, č. 5, 2006, s. 75 - 76. ISSN: 1801-4690
- [181] ČESKO. Zákon č. 432/2003 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli. 2006
- [182] DYSVIK, A. a KUVAAS, B. The Relationship between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes. In International Journal of Training and Development, 2008, Vol.12, No 3, p.138-157. ISSN 1360-3736
- [183] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Lidé více mění práci. Nové zaměstnance přiláká i svozová doprava, možnost vlastního rozvoje nebo jasné informace. Logistika, [online]. 2019, [cit. 2020-06-22]. Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66599900-lide-vice-meni-praci-nove-pracovniky-prilaka-i-svozova-doprava-moznost-vlastniho-rozvoje-nebo-jasne-informace>
- [184] MLYNARIČOVÁ, I. Logistika není nuda. Randstad / personální společnost. [online]. 20.10.2017, [cit. 2020-06-22]. Dostupné na: <https://www.randstad.cz/karierni-poradna/kariera/logistika-neni-nuda/>
- [185] DB SCHENKER. DB Schenker představil vizi logistiky v roce 2030. Dopravní noviny, [online]. 29.05.2015, [cit. 2020-08-25]. Dostupné na: <http://www.dnoviny.cz/spedice-logistika/db-schenker-predstavil-vizi-logistiky-v-roce-2030>
- [186] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Logistická vize BMW vstupuje do propojovací fáze. Logistika, [online]. 2020, [cit. 2020-05-21]. Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66745860-logisticka-vize-bmw-vstupuje-do-propojovaci-faze>
- [187] REDAKCE TRANSPORT & LOGISTIKA. Zprávy: Vize společnosti Continental: doručování zásilek autonomními vozidly a kurýrními roboty. Časopis Transport & Logistika, [online]. 31.12.2019, [cit. 2020-06-20]. Dostupné na: <https://transport-logistika.cz/zpravy/vize-spolecnosti-continental-dorucovani-zasilek-autonomnimi-vozidly-a-kuryrnimi-roboty/>
- [188] DHL INTERNATIONAL. Ekologická logistika. Dobrá pro přírodu, dobrá pro firmy. Logistická řešení. [online]. 2020, [cit. 2020-06-20]. Dostupné na: <https://www.dhl.com/cz-cs/home/logisticka-reseni/ekologicka-logistika.html>
- [189] ADAIR, J. Leadership and Motivation. London: KoganPage, Ltd, 2009. ISBN 978-0-7494-5482-1.

- [190] CEMPÍREK, V. Pohledem odborníka: Co přinese rok 2020 v nákladní dopravě a logistice? *Logistika (Hospodářské noviny)*. [online]. 3.2.2020 [cit. 2020-08-20]. Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-66714180-pohledem-odbornika-co-prinese-rok-2020-v-nakladni-doprave-a-logistice-odpovida-vaclav-cempirek>
- [191] CEMPÍREK, V. Budoucností parkování ve městech jsou chytrá parkoviště. *Logistika (Hospodářské noviny)*. [online]. 15.12.2017 [cit. 2020-08-20]. Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-65990980-budoucnosti-parkovani-ve-mestech-jsou-chytra-parkoviste>
- [192] KOLÁŘ, V., CEMPÍREK, V. V městské logistice se stále více prosazují cargo kola. Utáhnou i návěs s 250 kg nákladu. *Logistika (Hospodářské noviny)*. [online]. 26. 5. 2017 [cit. 2020-06-20]. Dostupné na: <https://logistika.ihned.cz/c1-65744380-v-mestske-logistice-se-stale-vice-prosazuji-cargo-kola-utahnou-i-naves-s-250-kg-nakladu>.
- [193] KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505
- [194] DOHNAL R. V roce 2020 bude IKEA uhlíkově neutrální. *Magazín Ekologické bydlení*. 2016. ISSN 1803-0211.
- [195] HOPI. Podnikání pro 21. století: Zodpovědné. Udržitelné. Ohleduplné. [online]. 2020 [cit. 2020-08-20]. Dostupné na: <https://www.hopi.cz/o-nas/vice-o-hopi>
- [196] ASSTRAA. Jak se v mezinárodním logistickém odvětví vyhnout nedorozuměním vyplývajícím z kulturních rozdílů. *Aktuality*. [online]. 24. 7. 2018 [cit. 2020-06-20]. Dostupné na: <https://www.asstra.cz/cz/aktuality-asstra/2018/07/jak-se-v-mezinarodnim-logistickem-odvetvi-vyhnut-nedorozumenim-vyplyvajicim-z-kulturnich-rozdilu/>
- [197] HU, Y. ZHENG S. a JIANG, J. The study on the motivation mode of knowledge transfer from employee to organization. In *International Conference on Management Innovation*. ISSN 2007, Vols1 and 2.Vol., p. 229-237
- [198] SZARKOVÁ, M. Manažérske kompetencie v personálnom marketingu. *Ekonomické Rozhl'ady/Economic Review*, 2015, 44.2.
- [199] WEBEROVÁ, D. *Proces efektívnej komunikácie v projektovom manažmente*. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 9788087500323.
- [200] VETRÁKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov v ubytovacích zariadeniach hotelového typu*. Edícia Ekonómia, Wolters Kluwer, s.r.o. 2017. s. 196. ISBN 978-80-8168-612-2
- [201] BARTUŠKA, L., ČEJKA, J. a CAHA, Z. *The Application of Mathematical Methods to the Determination of Transport Flows*, Nase More, Dubrovnik: University of Dubrovnik, 2015. 62 (3), 91-96.
- [202] DUGGUH, S. a AYAGA, D. Job satisfaction theories: Trraceability to employee performace in organisations. In *IOSR Journal of bussiness an management*. [online]. 2014, vol.16, no. 5 [cit 2016-2-19]
- [203] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 172. ISBN 80-247-0405-6.
- [204] HITKA, M. a LEJSKOVÁ, P. *Zvyšovanie efektívnosti podniku riadením pracovnej kariéry zamestnancov*. České Budějovice : VŠTE v ČB, 2015. ISBN 978-80-7468-075-5.
- [205] BLAŠKOVÁ, M. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu, uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľudmi*. Žilina: EDIS vydavateľstvo ŽU, 2003, ISBN 80-8070-034-6
- [206] PROFESIA CZ. *Logistics Clerk Transport, Haulage, Logistics - The most common career path of an employee*. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.platy.cz/en/salaryinfo/transport-haulage-logistics/logistics-clerk>
- [207] MAHOVSKÝ, M. Kdy lidé dávají výpověď? Když nevidí kariérní růst. [online]. 2015, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/kdy-lide-davaji-vypoved>

- [208] GRAFTON RECRUITMENT. Častější změna zaměstnání podporuje kariérní růst. [online]. 2016, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/castejsi-zmena-zamestnani-podporuje-karierni-rust/>
- [209] WERTHER W. B. a DAVIS, K. Humanresources and personnel management. McGraw-Hill, 1996. s. 637. ISBN 9780070695726
- [210] BORGS. Nejvíce táhnou prestiž firmy a plat. 2016, [Online], [citované 02, 2017], Dostupné na: <https://www.novinky.ČR/kariera/398392-nejvice-tahnou-prestiz-firmy-a-plat.html>
- [211] FLEŠÍKOVÁ M. a DOLINSKÁ, V. Aplikovaná psychologie pre ekonómov a manažérov. Vydavateľstvo: Wolters Kluwer (IuraEdition), 2010, s. 255. ISBN: 9788080783372
- [212] MATULČÍKOVÁ, M. Kariéra a predpoklady jej rozvoja. WoltersKluwer, Jura Edition 2013. 95 s. ISBN 978-80-8078-653-3.
- [213] KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 8024724979.
- [214] ATMOSKOP. DHL Information Services (Europe) s.r.o. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/27-dhl-information-services-europe-s-r-o>
- [215] ATMOSKOP. DACHSER Czech Republic a.s. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3099728-dachser-czech-republic-a-s>
- [216] ATMOSKOP. PPL CZ s.r.o. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2948112-ppl-cz-s-r-o>
- [217] VETRÁKOVÁ, M., ĎURIAN, J., ELEXOVÁ, G. a SEKOVÁ, M. Human Resources and Their Management, EF UMB Banská Bystrica: BratiaSabovci, s. r. o. Zvolen, 2011, 275 p.
- [218] BEHAVIO. Jak změnit firmu v zaměstnanecký lovebrand. [online]. 2019, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://behaviolabs.com/media/jak-zmenit-firmu-v-zamestnanecky-lovebrand/>
- [219] EDLER, J. a V. INFANTE. Maritime and Other Key Transport Issues for the Future - Education and Training in the Context of Lifelong Learning. Transactions on maritime science-toms. 2019, Vol. 8, Issue: 1, s. 84-98, DOI: 10.7225/toms.v08.n01.009
- [220] RŮŽIČKA, J. a DRÁZSKÁ, E. Motivace pracovního jednání. Fakulta podnikohospodářská. Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 807079626X.
- [221] PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 8024704706.
- [222] MDCR. Profesni zpusobilost ridice. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.mdcz.cz/Zivotni-situace/Profesni-zpusobilost-ridice/Profesni-zpusobilost-ridice>
- [223] ATMOSKOP. TNT Express Worldwide [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3009201-tnt-express-worldwide-spol-s-r-o?rps=418>
- [224] ATOZ LOGISTICS. Marie Šedivcová vede Human Resources společnosti DACHSER Czech Republic. Systémy logistiky. [online]. 2020, [cit. 2020-08-15]. Dostupné na: <https://www.systemylogistiky.cz/2020/06/30/marie-sedivcova-vede-human-recources-spolecnosti-dachser-czech-republic/>
- [225] LEVIN, M., HANSEN, J. a LAVERIE, D. Toward Understanding New Sales Employees' Participation in Marketing-Related Technology: Motivation, Voluntariness, and Past Performance. In Journal of PersonalSelling& Sales Management. 2012, Vol. 32, Issue 3, p. 379-393, ISSN 0885-3134
- [226] ČSÚ. Statistická ročenka. [Online], 2020 [citované 10.6.2020], Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

- [227] KAZDOVA, A. Jak se s nástupem digitalizace a robotizace mění role HR? PEAK NEWS MEDIA. [Online], 18. 4. 2019 [citované 10.6.2020], Dostupné z: <https://www.peak.cz/se-nastupem-digitalizace-robotizace-meni-role-hr/10341/>
- [228] NARODNI USTAV PRO VZDELAVANI. Digitalizace světa práce: kompetence pro průmysl 4.0. [Online], 2020 [citované 10.6.2020], Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vystupy/kompetence-pro-prumysl-4-0>
- [229] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. Logistika budoucnosti: Nastává éra zákazníků. [Online], 05. 02. 2019, [citované 10.6.2020], Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/logistika-budoucnosti-nastava-era-zakazniku/>
- [230] KUBASÁKOVÁ, I. a B. BUKOVÁ. Logistické systémy a technologie v praxi, Žilinská univerzita v Žiline, EDIS-vydavatel'stvo Žilinskej univerzity, 2012, ISBN 978-80-554-0595-7
- [231] ČSÚ. Zaměstnaní podle CZ-NACE a věkových skupin v roce 2018. [Online], 2020 [citované 10.6.2020], Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91605937/300002190408.pdf/de9eda7b-445e-42b2-a5d1-653fe56d6930?version=1.1>
- [232] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [233] CHAMPELY, Stephane, et al. Basic functions for power analysis. 2015.
- [234] SCHEER, L. Biometria. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. 333 strán. ISBN 978-80-228-1723-3.
- [235] LITSCHMANNOVÁ, M.: Úvod do statistiky, elektronická skripta a doplňkové interaktivní materiály, skriptum VŠB - TUO, 2012
- [236] MELOUN, M., MILITKÝ, J., a HILL, M.: Počítačová analýza vícerozměrných dat v příkladech. Praha, Academia, 2005
- [237] POLATIDIS, H., et al. Selecting an appropriate multi-criteria decision analysis technique for renewable energy planning. Energy Sources, Part B. 2006, Sv. 1, 2, stránky 181-193.
- [238] JABLONSKÝ, J. Operační výzkum. Praha : Professional Publishing, 2007. 978-80-86946-44-3.
- [239] SAATY, T. L.; ISLAM, R. Hierarchon vol 2: A dictionary of AHP hierarchies. RWS Publications, 2015.
- [240] SAATY, T. L. Decision-making with the AHP: Why is the principal eigen vector necessary. European journal of operational research, 2003, 145.1: 85-91.
- [241] EUROPEAN UNION. The gender pay gap situation in the EU. [Online], 2020 [citované 10.7.2020], Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- [242] DUDKOVÁ, L. Trh práce je vyčerpán. Firmy marně hledají přes 346 tisíc lidí. [Online], 10.06.2020 [citované 10.7.2020], Dostupné z: <https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/12845-trh-prace-je-vycerpan-firmy-marne-hledaji-pres-346-tisic-lidi>
- [243] KING, E., L. FINKELSTEIN, T. COURTNEY a C. ABBY. Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior. Harvard Business Review, [Online], 2019, [citované 10.7.2020], Dostupné z: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>
- [244] MYERS M. S. Conditions for Manager Motivation. Harvard Business Review, [Online], 2009, [citované 10.7.2020], Dostupné z: <https://hbr.org/1966/01/conditions-for-manager-motivation>
- [245] SCHEIN, E. H., et al. Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. 1990.

- [246] CONTIU, L.C.; GABORA, M.R. a OLTEANA, F.D. Employee's motivation from a cultural perspective – a key element of the hospitality industry competitiveness. *Procedia Economics and Finance* 2012, 3, 981–986. DOI 10.1016/S2212-5671(12)00261-4
- [247] MILNE, P. Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management* 2007, 11(6), 28–38.
- [248] LORINCOVÁ, S., P. ŠTARCHOŇ, D. WEBEROVÁ, M. HITKA, a M. LIPOLDOVÁ. Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 2019, 3509
- [249] KUCHARČÍKOVÁ, A., M. MIČIAK, a M. HITKA. Evaluating the effectiveness of investment in humancapital in e-business enterprise in the context of sustainability. *Sustainability*, 10(9), 2018, 3211
- [250] VETRÁKOVÁ, M. a Ľ. MAZÚCHOVÁ. Draft of management model of work motivation in hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 2016, 422-429
- [251] JIGJIDDORJ, S., T. TSOGBADRAKH, E. CHOIJIL, a A. ZANABAZAR. The Mediating Effect of Employee Loyalty on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Conference on Economics, Management and Technology in Enterprises*, 2019
- [252] STACHO, Z., K. STACHOVÁ, a J. PAPULA. The changes in the focus of Slovak organisations on talent management. *Business. Theory and Practice*, 19, 2018, 255
- [253] LORINCOVÁ, S. Human resource and corporate culture: Gender-based differences in the assessment. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 1(1), 2018, s. 28-45.
- [254] HARRIS, A., 2020. Jste mileniál? Nebo vaše děti? Nebo jste generace X? Nebo snad generace Z? [online] 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/civilizace/3873-milenial-nebo-babyboomer-pet-druhu-generaci-a-jak-se-v-nich-vyznat>
- [255] MANPOWER, 2016. Mileniálové a kariéra: Vize 2020 [online] 2016 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/milenialove-a-kariera-vize-2020/>
- [256] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ K., 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1196-9.
- [257] STEIN, J., 2013. Millennials: The Me Me Me Generation. *Time magazine* [online] 2013 [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- [258] MCCRINDLE, M. Bridging the Gap: An employers guide to managing and retaining the new generation of employees [online] [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: http://www.mccrindle.com.au/resources/whitepapers/Bridging-the-Gap_EMPLOYERS.pdf
- [259] KAČER, P. Práce na směny – noční můra nebo výzva? *Prosperita*. [online] (7), 2018 [cit. 2019-11-07], Dostupné z: https://www.iprosperita.cz/images/pdf_prosperita/prosperita_2018-07.pdf
- [260] INGLEHART, R. *Modernization and post modernization: Cultural, economic and political change in societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1997.
- [261] BATARLIENĖ, N., K. ČIŽIŪNIENĖ, K. VAIČIŪTĖ, L. ŠAPALAITĖ, a A. JARAŠŪNIENĖ. The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 2017, s. 110-116.
- [262] HUANG, Xu; VAN DE VLIERT, Evert. Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2003, 24.2: 159-179.
- [263] HITKA, M., SIROTIÁKOVÁ, M. Impact of economic crisis on change of motivation of Ekoltech s. r. o. Filakovo employees. *Drewno wood*. 2011, Vol. 54, Iss. 185, pp. 119-126. ISSN 1644-3985.

- [264] HITKA, M., VACEK, V. Changes in motivation of workers in production in a production company as a result of the economic crisis. In: MVK Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2010. ISBN 978-9955-19-181-0.
- [265] LO, S. M., a Y. A. SHIAH. Associating the motivation with the practices of firms going green: the moderator role of environmental uncertainty. *Supply Chain Management*, 21(4), 2016. 485–498. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2015-0184>
- [266] FÁBERA, P., 2020. Přednáška odborníka z praxe. VŠTE. České Budějovice 26.12.2020
- [267] NEDELIÁKOVÁ, E. Analytická štúdia – podklad pre vypracovanie metodiky spracovania obehov vlakových náležitostí, projekt 0460/2019, ŽU pre ZSSK Slovensko, 2019.
- [268] MOSTÝN, A. Svaz průmyslu a dopravy ČR: Pro řidiče kamionů vysoké příjmy nejsou hlavním stimulem práce. 2009. <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ankety-a-setreni/2432-sp-r-pro-rodie-kamion-vysoke-pijmy-nejsou-hlavnim-stimulem-prace>
- [269] COUTO M.T. a S. LAWOKO. Burnout, workplace violence, and social support among drivers and conductors in the road passenger transport sector in Maputo city, Mozambique. *J. Occup. Health*, 53 (2011), pp. 214-221, 10.1186/1471-2458-11-800
- [270] SHATTELL, M., Y. APOSTOLOPOULOS, CH. COLLINS, S.L SÖNMEZ, a C. FEHRENBACHER. 2012. “Trucking Organization and Mental Health Disorders of Truck Drivers.” *Issues in Mental Health Nursing* 33(7):436–44. doi: 10.3109/01612840.2012.665156.
- [271] SAFE WORK AUSTRALIA. Work-Related Mental Disorders Profile. Safe Work Australia, Canberra (2018)
- [272] TUCKER, M. K., N. L. JIMMIESON, a J. E. JAMIESON. 2018. “Role Stressors in Australian Transport and Logistics Workers: Psychosocial Implications.” *Safety Science* 109:12–19. doi: 10.1016/j.ssci.2018.05.007.
- [273] ORRIS, P., D.E. HARTMAN, P. STRAUSS, R.J. ANDERSON, J. COLLINS, C. KNOPP, Y. XU, a J. MELIUS. Stress among package truck drivers. *Am. J. Ind. Med.*, 31 (1997), pp. 202-210, 10.1002/(SICI)1097-0274(199702)31:23.O.CO;2-5
- [274] SHEN, S., Y. LI, M. ZHOU, C. ZHANG, Y. JIANG, a Y. KANG. Depression status and associated factors in Chinese occupational truck drivers. *Cell Biochem. Biophys.*, 67 (2013), pp. 1497-1500, 10.1007/s12013-013-9651-3
- [275] DA SILVA-JÚNIOR F.P., R.S.N. DE PINHO, M.T. DE MELLO, V.M.S. DE BRUIN, a P.F.C. DE BRUIN. Risk factors for depression in truck drivers. *Soc. Psychiat. Psychiatr. Epidemiol.*, 44 (2009), pp. 125-129, 10.1007/s00127-008-0412-3
- [276] PINHO, R.S., SILVA-JÚNIOR, F.P., BASTOS, J.P., MAIA, W.S., MELLO, M.T., BRUIN, V.M., a BRUIN, P.F. (2006). Hypersomnolence and Accidents in Truck Drivers: A Cross-Sectional Study. *Chronobiology International*, 23, 963 - 971.
- [277] LAGARDE, E., J. CHASTANG, A. GUEGUEN, M. COEURET-PELLICER, M. CHIRON, a L. SYLVIANE. Emotional stress and traffic accidents: the impact of separation and divorce. *Epidemiology*, 15 (2004), pp. 762-766, 10.1097/01.ede.0000142140.77194.ad
- [278] LEGREE, P.J., T.S. HEFFNER, J. PSOTKA, a D.E. MARTIN, G.J. Medsker. Traffic crash involvement: experiential driving knowledge and stressful contextual antecedents. *J. Appl. Psychol.*, 88 (2003), pp. 15-26, 10.1037/0021-9010.88.1.15
- [279] WESTERMAN, S.J., D. HAIGNEY. Individual differences in driver stress, error and violation. *Person. Individ. Differ.*, 29 (2000), pp. 981-998, 10.1016/S0191-8869(99)00249-4
- [280] ROWDEN, P., G. MATTHEWS, B. WATSON, H. BIGGS. The relative impact of work-related stress, life stress and driving environment stress on driving outcomes. *Accid. Anal. Prev.*, 43 (2011), pp. 1332-1340, 10.1016/j.aap.2011.02.004

- [281] STRAHAN, C., B. WATSON, A. LENNONB. Can organizational safety climate and occupational stress predict work-related driver fatigue? *Transp. Res. Part F*, 11 (2008), pp. 418-426, 10.1016/j.trf.2008.04.002
- [282] OLIVEIRA, M.E., a CARLOTTO, M. (2020). Factors Associated with Common Mental Disorders in Truck Drivers. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 36.
- [283] LORENCOVÁ, H., E. WEINHOLDOVÁ, a P. ŠTERN. Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem: Řidiči mezinárodní kamionové dopravy (závěrečná zpráva) (2019) https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=17-Zaverecna_zprava_vcetne_priloh_Ridic_MKD_KA03_20191009102629.pdf
- [284] MAŘÍK, V. Průmysl 4.0: challengefor the Czech Republic. Praha: Management Press, 2016
- [285] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. Do Česka dorazila druhá vlna Průmysl 4.0. 2019 [online]. [Cit. 20. 6. 2019.] <https://www.spcr.cz>
- [286] ZEKHNINI, K., A. CHERRAFI, I. BOUHADDOU, Y. BENGHABRIT, a J.A. GARZA-REYES. "Supply chain management 4.0: a literature review and research framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 28 No. 2, 2021, pp. 465-501. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0156>
- [287] KILIÇ, Ayşe Begüm and ÖZKAN, Sevgi, "Implications Of Industry 4.0 To Supply Chain Management And Human Resources Management" (2018). UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2018. 13. Dostupné na: <https://aisel.aisnet.org/ukais2018/13>
- [288] Dary, N. H., I. Nurhaeni, a D. Suharto. Supply Chain Management Improvement Through Strategic Planning for Human Resources in the Industrial Revolution 4.0. 2020. DOI: 10.2991/assehr.k.200529.180.
- [289] DOČKALOVÁ, B. Design as an innovative tool for developing Industry 4.0 strategies in the Czech Republic, 2019
- [290] BMBF - Federal Ministry of Education and Research. Microsystems Technology - BMBF. [online], [Accessed 27 Mar. 2019], 2019, Availableat: <https://www.bmbf.de/en/microsystems-technology-2445.html>
- [291] OSTEU. The Impacts Of Digitizing The Labor Market. [online], [Accessed 20 Mar. 2019], 2015, Available at: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopadydigitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>
- [292] ERASMUS+. 2020-1-UK01-KA203-079064 Advanced approaches and Practices for Rail Training and Education to Innovate Rail Study Programmes and Improve Rail Higher Education Provision (ASTONRail) projekt Erasmus+ KA203
- [293] ŽSR. Duálne vzdelávanie. 2020 [online]. [Cit. 20. 6. 2020] <https://www.spcr.cz> <https://www.zsr.sk/slovensky/media-room/vyjadrenia-pre-media-2017/maj/dualne-vzdelavanie.html>
- [294] ORTAS, E., J.M. MONEVA, a I. ÁLVAREZ. Sustainable supply chain and company performance: a global examination, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 No. 3, (2014), pp. 332 – 350.
- [295] HUIRONG, T., J. ZHANG, a J. LI, The relationship between pro-environmental approach and green behavior of employees: The role of motivational states and perception of the climate of green work. *Environmental Science and Pollution Research International*, 27 (7), 2020, p. 7341-7352. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.techlib.cz/10.1007/s11356-019-07393-z>
- [296] PEREZ, O., Y. AMICHAH-HAMBURGER, a T. SHTERENTAL, The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behavior, *Law & Society Review*, 43(3), 2009, p. 593-630.

- [297] PINZONE, M., M. GUERCI, , E. LETTIERI, a T.REDMAN. Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green'HRM, *Journal of Cleaner Production*, 122, 2016, p. 201-211.
- [298] PHAM, N. T.; Z. TUČKOVÁ, a H. V. VIET. Green Human Resource Management in Enhancing Employee Environmental Commitment in the Hotel Industry. *International Conference on Tourism Research : 396-403,X,XII.:* Academic Conferences International Limited. (Mar 2019)
- [299] GREINER, J. M. Motivational Programs and Productivity Improvement in Times of Limited Resources. *Public Sector Performance*, 2018, s. 175-196
- [300] KACHANAKOVA, A. a H. URBANCOVA. Practical application of selected theoretical knowledge in human resources management. *Економічний часопис-XXI*, 1-2(1), 2015, s. 48-51

Seznam symbolů a zkratek

AHP	The analytic hierarchy proces (AHP metoda multikriteriálního rozhodování)
AI	umělá inteligence (Artificial Intelligence)
BSAT	Balance Management psychologický test využívající kombinaci projektivních technik používaných v psychologii z oblastí neuro-vědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií.
CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (Convention Marchandise Routière)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská Unie
EU-27	27 členských států Evropské Unie
EU-28	28 členských států Evropské Unie
EUR	euro (měna Evropské Unie)
GCS	globální kybernetický prostor (Global Cyber Space)
GHRM	ekologické řízení lidských zdrojů (Green Human Resources Management)
HDP	hrubý domácí produkt
HR	lidské zdroje (Human Resources)
HRM	řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)
IPJ	intermodální přepravní jednotka
IT	informační technologie (Information Technology)
ITS	integrovaný dopravní systém (Integrated Transport Systém)
LIS	logistický informační systém (Logistic Information Systém)
PHM	pohonní hmoty
PS	požadovaný stav motivace / důležitost motivačního faktoru / preference motivačního faktoru
RPA	automatizace robotických procesů (Robotic Process Automation)
SCM 4.0	řízení dodavatelského řetězce 4.0 (Supply Chain Management 4.0)
SS	současný stav motivace/ naplnění motivačního faktoru/ spokojenost s naplněním motivačního faktoru
SÚIP	Státní úřad inspekce práce

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počty jednotek v registru ekonomických subjektů ČSÚ [28].....	14
Tabulka 2 Poměr nárůstu nákladní vnitrozemské dopravy k HDP mezi průměrem EU a ČR.....	15
Tabulka 3 Škála pro hodnocení motivačních faktorů.....	59
Tabulka 4 Charakteristika výzkumného vzorku respondentů.....	61
Tabulka 5 Základní statistické charakteristiky pro preferenci motivačních faktorů.....	68
Tabulka 6 Základní statistické charakteristiky pro úroveň naplnění motivačních faktorů.....	69
Tabulka 7 Dvouvýběrový t-test odlišností preferencí skupin motiv. faktorů dle genderu.....	73
Tabulka 8 Dvouvýběrový t-test pro vyhodnocení odlišnosti motivačních preferencí dle genderu v roce 2019.....	74
Tabulka 9 Dvouvýběrový t-test pro úroveň naplnění skupin motivačních faktorů dle genderu v roce 2019.....	75
Tabulka 10 Dvouvýběrový t-test pro vyhodnocení spokojenosti s naplněním motiv. faktorů dle genderu (2019).....	76
Tabulka 11 ANOVA test u preferencí skupin motivačních faktorů dle věku.....	79
Tabulka 12 ANOVA test u spokojenosti s naplněním skupin motivačních faktorů dle věku.....	79
Tabulka 13 Tukeyho test u preferencí skupin motivačních faktorů dle věku.....	80
Tabulka 14 Tukeyho test u naplnění skupin motivačních faktorů dle věku.....	82
Tabulka 15 ANOVA test preferencí motivačních faktorů dle věku.....	84
Tabulka 16 Tukeyho HSD test důležitosti motivačních faktorů dle věkové kategorie.....	86
Tabulka 17 ANOVA test preferencí skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení.....	92
Tabulka 18 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení.....	92
Tabulka 19 ANOVA test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení.....	93
Tabulka 20 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle pracovního zařazení.....	96
Tabulka 21 ANOVA test preferencí skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	99
Tabulka 22 ANOVA test úrovně spokojenosti u skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	100
Tabulka 23 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	100
Tabulka 24 Tukeyho HSD test naplnění skupin motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	101
Tabulka 25 Anova test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	101
Tabulka 26 Tukeyho HSD test preferencí vybraných motivačních faktorů dle let 2017–2019.....	102
Tabulka 27 Výsledky korelace skupin motivačních faktorů od vývoje průměrné hrubé mzdy v oboru doprava a lotistika v letech 2017–2019.....	106
Tabulka 28 ANOVA test pro vyhodnocení vývoje preferencí skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019.....	107
Tabulka 29 Tukeyho HSD test preferencí skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019.....	108
Tabulka 30 ANOVA test odlišností v preferencích finančních a sociálních faktorů mužů dle let 2017–2019.....	108
Tabulka 31 Anova test odlišností v preferencích vybraných motivačních faktorů u žen dle let 2017 - 2019.....	109
Tabulka 32 Tukey HSD test pro vývoj preferencí vybraných motivačních faktorů u mužů v letech 2017–2019.....	110
Tabulka 33 Tukey HSD test odlišností v preferencích vybraných motivačních faktorů u žen v letech 2017 - 2019.....	111
Tabulka 34 ANOVA test vyhodnocení vývoje spokojenosti skupin motivačních faktorů u genderu dle let 2017–2019.....	114
Tabulka 35 Tukey HSD test pro vývoj spokojenosti u mužů v letech 2017–2019.....	115
Tabulka 36 Tukey HSD test pro vývoj spokojenosti u žen v letech 2017–2019.....	117
Tabulka 37 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času.....	120

Tabulka 38 ANOVA test pro vyhodnocení spokojenosti skupin motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času.....	121
Tabulka 39 Tukeyho HSD test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních fakt. u výkonných pracovníků dle času.....	121
Tabulka 40 Tukeyho HSD test vyhodnocení spokojenosti skupin motivačních fakt. u výkonných pracovníků dle času.....	122
Tabulka 41 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti vybraných motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času.....	122
Tabulka 42 Tukeyho HSD test pro vyhodnocení důležitosti motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle času.....	124
Tabulka 43 ANOVA test pro vyhodnocení spokojenosti s naplněním motiv. faktorů u výkonných pracovníků dle času.....	126
Tabulka 44 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	129
Tabulka 45 ANOVA test pro spokojenost s naplněním skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	130
Tabulka 46 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti skupin motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	130
Tabulka 47 Tukeyho HSD test spokojenosti s naplněním skupin motiv. fakt. u administrativních pracovníků dle času.....	130
Tabulka 48 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motivačních faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	131
Tabulka 49 Tukeyho HSD test důležitosti vybraných motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	132
Tabulka 50 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u administrativních pracovníků dle času.....	134
Tabulka 51 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	138
Tabulka 52 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním skupin motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	138
Tabulka 53 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti skupin motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	138
Tabulka 54 Tukeyho HSD test vyhodnocení spokojenosti v rámci skupin motiv. faktorů u vedoucích prac. dle času.....	139
Tabulka 55 ANOVA test pro vyhodnocení důležitosti motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	139
Tabulka 56 Tukeyho HSD test vyhodnocení důležitosti vybraných motiv. faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	141
Tabulka 57 ANOVA test vyhodnocení spokojenosti s naplněním motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle času.....	142
Tabulka 58 Váhy kritérií pro kategorie pracovních pozic – 20 nejdůležitějších motivačních faktorů.....	157
Tabulka 59 Hodnoty pro kontrolu konzistence matic.....	157
Tabulka 60 Aritmetické průměry motivačních faktorů a jejich přepočítání na váhy.....	158
Tabulka 61 Výpočet vah motivačních faktorů s ohledem na skutečnou strukturu skupiny pracovníků.....	159
Tabulka 62 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u výkonných pracovníků.....	160
Tabulka 63 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u administrativních pracovníků.....	161
Tabulka 64 Saatyho matice pro varianty motivačních programů dle kritérií u vedoucích pracovníků.....	162
Tabulka 65 Hodnoty pro kontrolu konzistence matic.....	162
Tabulka 66 Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u výkonných pracovníků.....	163

Tabulka 67	Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u administrativních pracovníků.....	164
Tabulka 68	Vyhodnocení vhodnosti variant pomocí AHP metody u vedoucích pracovníků.....	164
Tabulka 69	Přehled preferencí a signifikantních rozdílů mužů a žen v roce 2019.....	167
Tabulka 70	Preference motivačních faktorů dle věku se zvýrazněním signifikantních odlišností	169
Tabulka 71	Preference motivačních faktorů dle pracovního zařazení se zvýrazněním signifikantních odlišností	171
Tabulka 72	Preference motivačních faktorů dle let 2017–2019 se zvýrazněním signifikantních odlišností.....	174

Seznam obrázků

Obrázek 1	Rozdělení přepravního výkonu vnitrozemské nákladní dopravy - průměry států EU-27 a ČR	10
Obrázek 2	Podíl vnitrozemské nákladní dopravy mezi státy EU v roce 2019	11
Obrázek 3	Rozdělení výkonu ve vnitrostátní osobní dopravě v roce 2018	12
Obrázek 4	Odvětvová struktura HDP v mld. Kč v roce 2020	13
Obrázek 5	Tvorba hrubé přidané hodnoty v odvětví dopravy v roce 2019	13
Obrázek 6	Objem přepravených věcí v ČR za období 2017 - 2020	14
Obrázek 7	Přepravní výkon nákladní dopravy v ČR za období 2017 - 2020	15
Obrázek 8	Podíl na výkonu ve vnitrostátní osobní dopravě v roce 2019	15
Obrázek 9	Vývoj veřejné přepravy osob dle druhu v ČR v letech 2017-2020.....	16
Obrázek 10	Vývoj přepravního výkonu v osobní dopravě v ČR v letech 2017-2020	16
Obrázek 11	Klíčové síly podílející se na transformaci dopravy a logistiky	17
Obrázek 12	Průměrný počet zaměstnanců v ČR a v oblasti doprava a skladování za období 2015 - 2020	26
Obrázek 13	Průměrná hrubá mzda propočtená na zaměstnance v Kč dle NACE.....	27
Obrázek 14	Vývoj průměrné hrubé mzdy přepočtené na zaměstnance	27
Obrázek 15	Bariéry omezující produkci ve vybraných službách	28
Obrázek 16	Hierarchie řešeného úkolu dle AHP metody	63
Obrázek 17	Úroveň preferencí a naplnění motivačních faktorů v roce 2019.....	70
Obrázek 18	Úroveň důležitosti a naplnění v rámci skupin motivačních faktorů (2019).....	71
Obrázek 19	Vnímání důležitosti a naplnění skupin motivačních faktorů dle genderu (2019).....	72
Obrázek 20	Porovnání vnímání důležitosti motivačních faktorů dle genderu v roce 2019	73
Obrázek 21	Preference a spokojenost skupin motivačních faktorů dle věku (2019).....	78
Obrázek 22	Porovnání důležitosti motivačních faktorů vzhledem k věku (2019).....	83
Obrázek 23	Preference a spokojenost s naplněním skupin motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)	91
Obrázek 24	Preference motivačních faktorů dle pracovního zařazení (2019)	93
Obrázek 25	Vývoj preferencí a spokojenosti v rámci skupin motivačních faktorů v letech 2017-2019	98
Obrázek 26	Vývoj úrovně důležitosti motivačních faktorů v letech 2017-2019	99
Obrázek 27	Vývoj důležitosti skupin motivačních faktorů dle genderu v letech 2017-2019.....	107
Obrázek 28	Vývoj spokojenost s naplněním u skupin motivačních faktorů dle genderu v letech 2017-2019	113
Obrázek 29	Vývoj preferencí a spokojenosti u žen v období 2017-2019	117
Obrázek 30	Vývoj preferencí a spokojenosti u mužů v období 2017-2019.....	118
Obrázek 31	Úroveň preferencí a pocitu naplnění motivačních faktorů u výkonných pracovníků dle let 2017-2019	120
Obrázek 32	Úroveň preferencí a pocitu naplnění motiv. faktorů u administrativních pracovníků dle let 2017-2019	129
Obrázek 33	Úroveň preferencí a pocitu naplnění motivačních faktorů u vedoucích pracovníků dle let 2017-2019	137
Obrázek 34	Vývojový diagram navrhované metodiky.....	145

Seznam příloh

Příloha A Dotazník

Příloha B Grafické doplnění výsledků v roce 2019

Příloha C Grafické doplnění vývoje skupin motivačních faktorů

Příloha A Motivační dotazník**DOTAZNÍK**

Dovolujeme si Vás požádat o vyplnění dotazníku, pomocí kterého chceme zjistit, jak jsou pro Vás významné jednotlivé motivační faktory a jak jste s motivací ve Vašem podniku spokojeni. Informace z dotazníku jsou anonymní a budou použity pouze při vypracování motivačních analýz.

Za Vaši ochotu a spolupráci Vám předem děkujeme.

ČÁST A: MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK

Zapište hodnocení od 1-5 k jednotlivým motivačním faktorům

5	4	3	2	1
velmi důležité	důležité	neutrální	málo podstatné	nepodstatné
<i>velmi spokojený</i>	<i>spokojený</i>	<i>neutrálně</i>	<i>málo spokojený</i>	<i>nespokojený</i>

P.č.	Motivační faktor	Požadovaný stav (jak byste si motivaci představoval/a)	Skutečný stav (jak jste s motivací v podniku spokojený)
1.	Atmosféra na pracovišti		
2.	Dobrý pracovní kolektiv		
3.	Další finanční ohodnocení		
4.	Fyzická náročnost práce		
5.	Jistota pracovního místa		
6.	Komunikace na pracovišti		
7.	Prestiž / jméno firmy		
8.	Možnost uplatnění vlastních schopností		
9.	Náplň a druh vykonávané práce		
10.	Zpětná vazba k pracovním výsledkům		
11.	Pracovní doba		
12.	Pracovní prostředí		
13.	Pracovní výkon		
14.	Pracovní (kariérní) postup		
15.	Pravomoci		
16.	Prestiž - pracovního místa / zařazení		
17.	Přístup nadřízeného		
18.	Samostatné rozhodování		
19.	Seberealizace		
20.	Sociální výhody		
21.	Spravedlivé hodnocení zaměstnance		
22.	Bezpečnost na pracovišti		
23.	Psychická zátěž		
24.	Vize společnosti		
25.	Vývoj regionu		
26.	Vzdělávání a osobní růst		
27.	Vztah podniku k životnímu prostředí/Ekologický přístup		
28.	Volný čas - čas na rodinu, osobní život		
29.	Uznání (pracovní)		
30.	Základní mzda		

ČÁST B: IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O PODNIKU, VE KTERÉM PRACUJETE

Odpověď označte křížkem v rámečku

Odvětví:

- doprava a logistika
- jiné

Podnik realizuje podnikání

v:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Karlovarský kraj
- Plzeňský kraj
- Liberecký kraj
- Ústecký kraj
- Královehradecký kraj

- Pardubický kraj
- kraj Vysočina
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj

ČÁST C: IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O VAŠÍ OSOĚ

Pohlaví:

- muž
- žena

Věk:

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 50 a více let

Ukončené vzdělání:

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

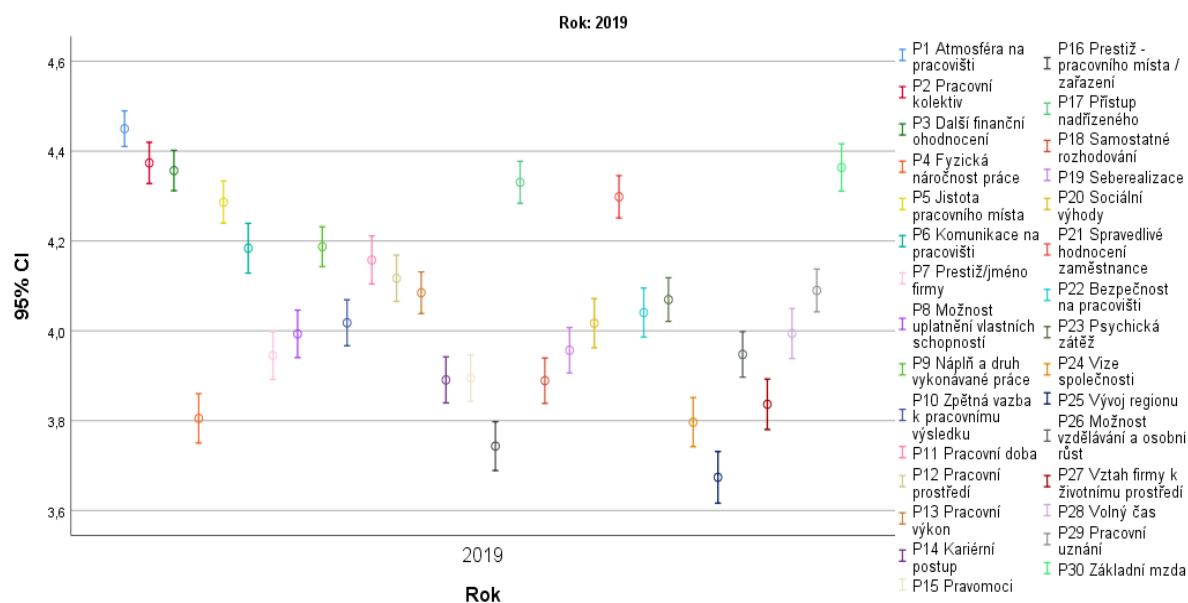
Počet odpracovaných let v podniku:

- méně než 1 rok
- 1–3
- 4–6
- 7–9
- 10 a více

Pracovní kategorie:

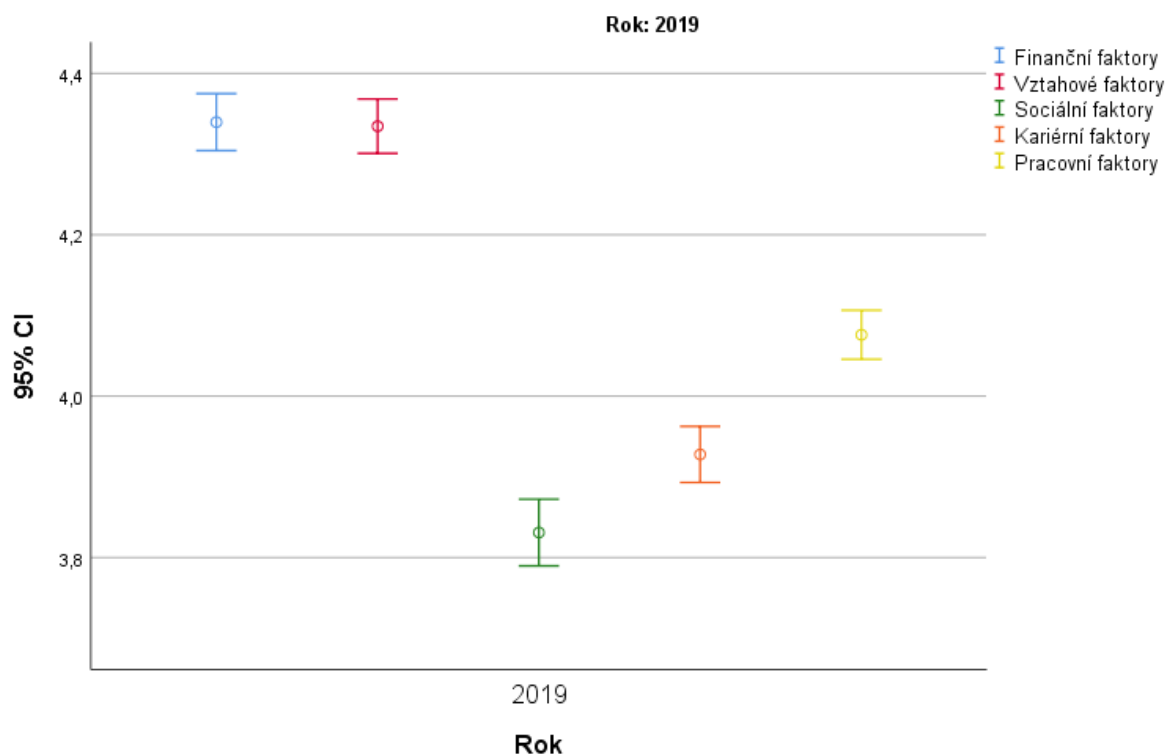
- výkonný pracovník (provozní)
- administrativní pracovník
- vedoucí

Příloha B Grafické doplnění výsledků v roce 2019



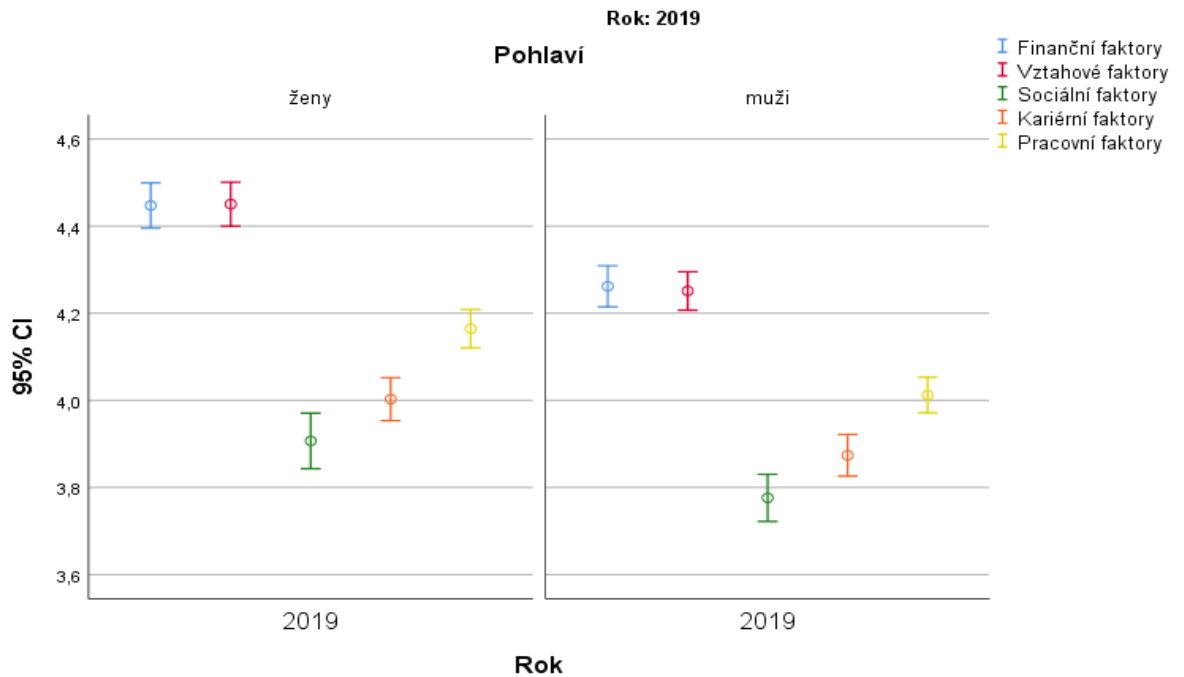
Obr. 1 Preference motivačních faktorů v roce 2019

Poznámka: mean - aritmetický průměr, 95% CI - 95% interval spolehlivosti



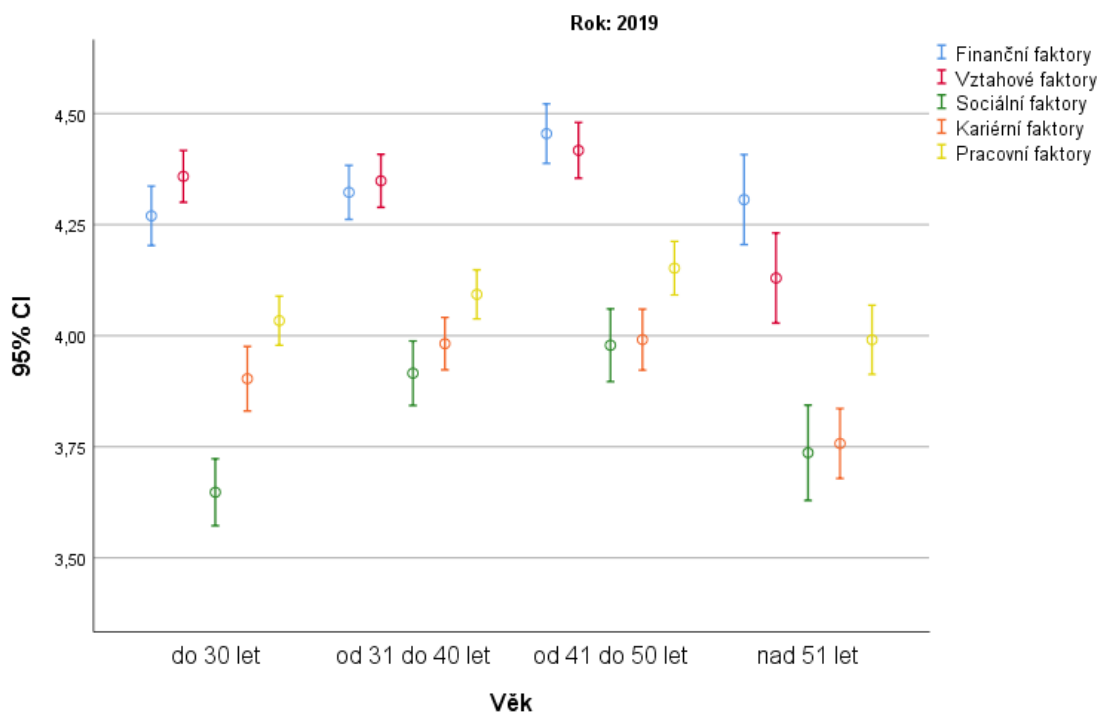
Obr. 2 Preference skupin motivačních faktorů v roce 2019

Poznámka: mean - aritmetický průměr, 95% CI - 95% interval spolehlivosti



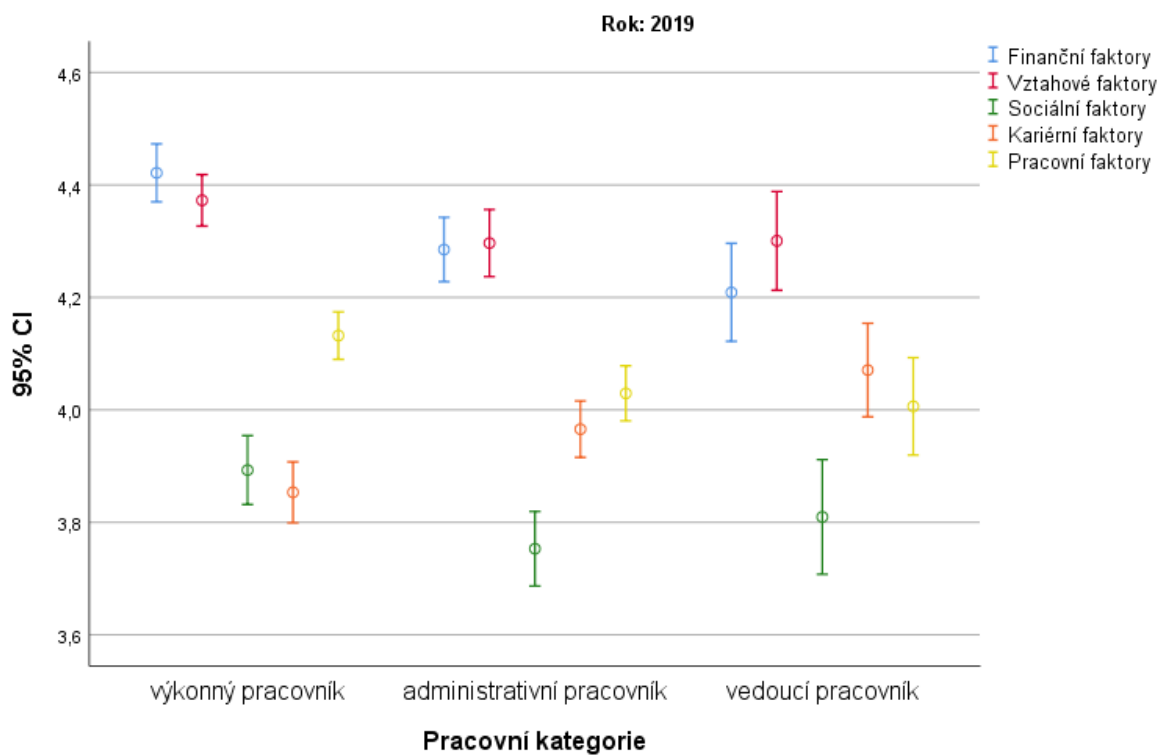
Obr. 3 Preference skupin motivačních faktorů dle genderu v roce 2019

Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti



Obr. 4 Preference skupin motivačních faktorů dle věku v roce 2019

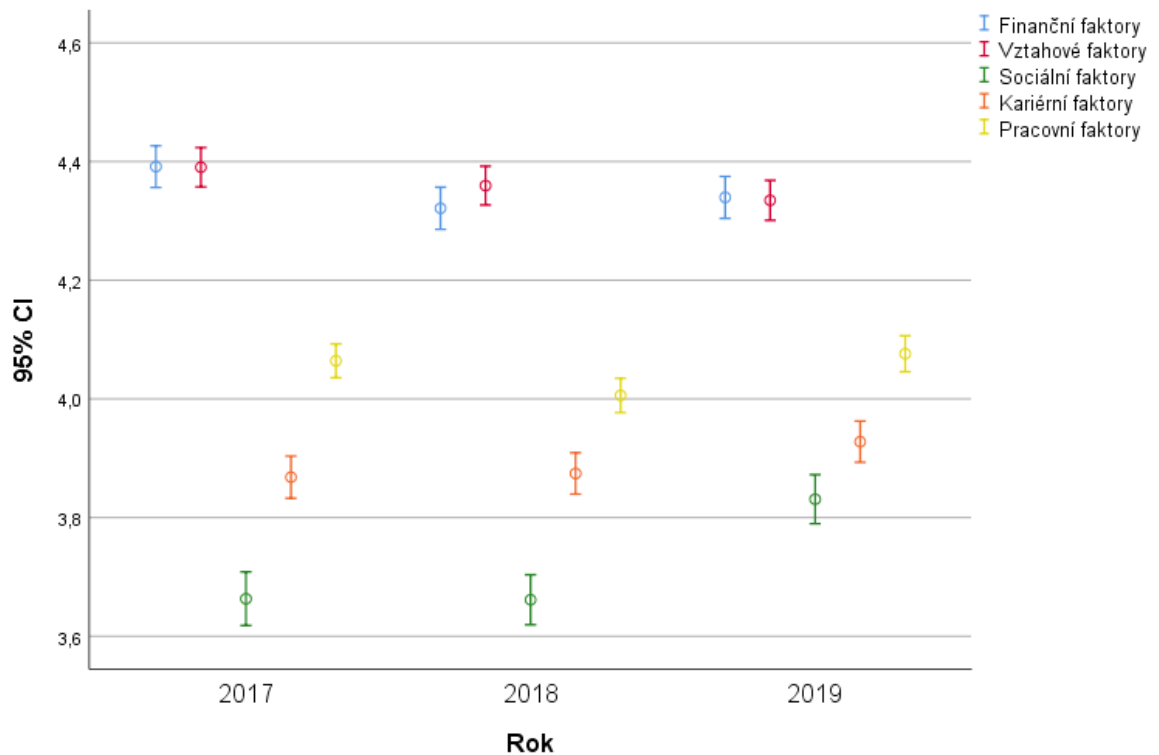
Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti



Obr. 5 Preference skupin motivačních faktorů dle pracovní kategorie v roce 2019

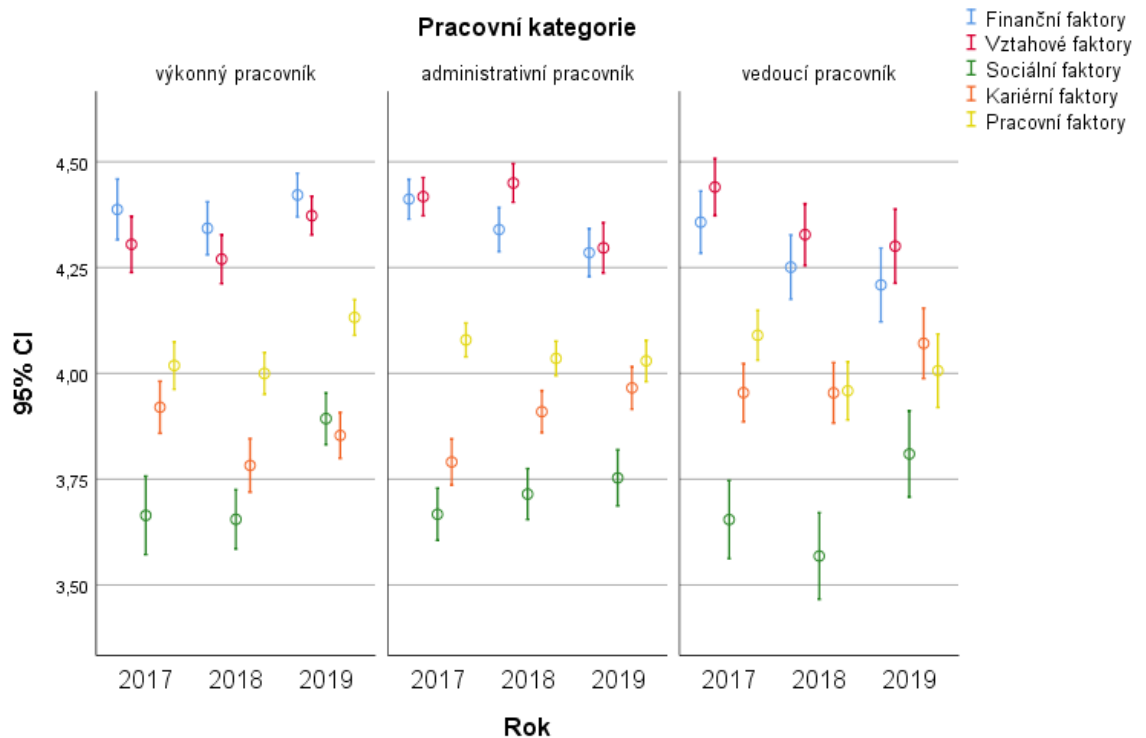
Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti

Příloha C Grafické znázornění vývoje skupin motivačních faktorů



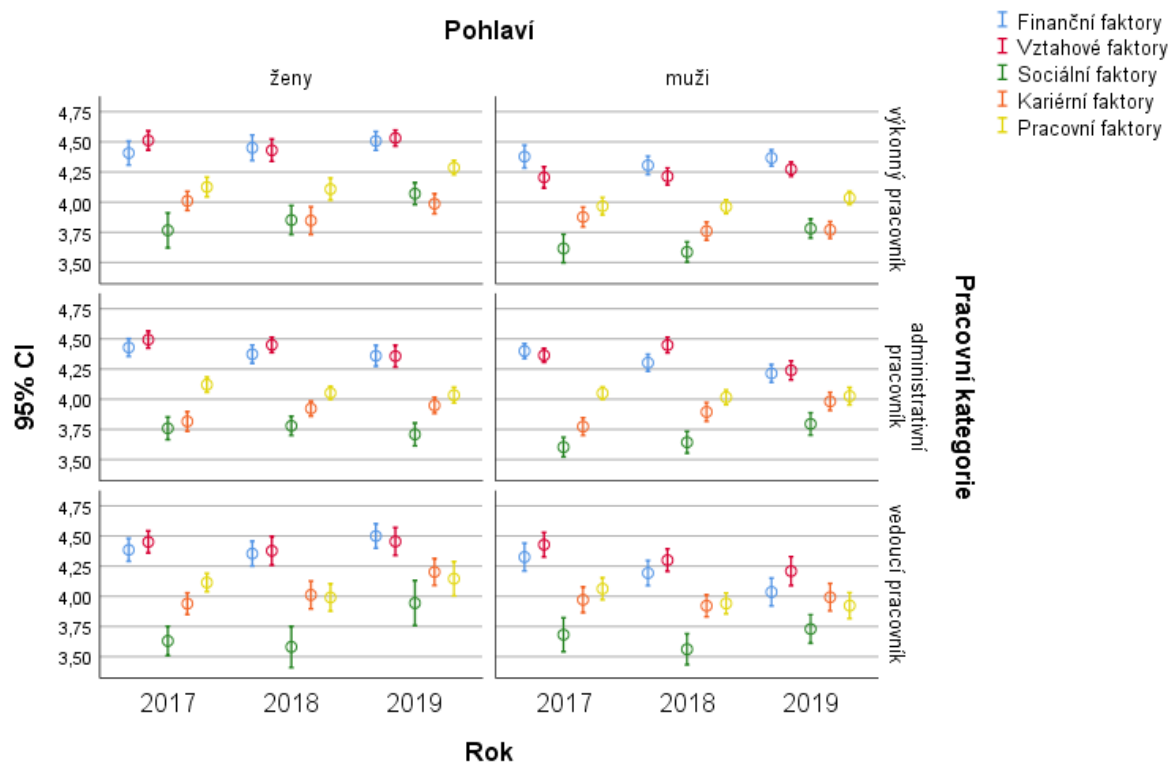
Obr. 1 Vývoj skupin motivačních faktorů v letech 2017 – 2019

Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti



Obrázek 2 Vývoj skupin motivačních faktorů v čase dle pracovní kategorie

Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti



Obrázek 3 Vývoj skupin motivačních faktorů v čase dle pracovní kategorie a genderu

Poznámka: mean – aritmetický průměr, 95% CI – 95% interval spolehlivosti