

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Fakulta humanitních studií**



**VLIV POSTOJE ŘIDIČŮ NA AKTIVITY  
LOGISTICKÉ FIRMY**

**INFLUENCE OF THE ATTITUDES OF DRIVERS TO THE ACTIVITY OF LOGISTIC FIRM**

**Bakalářská práce**

Zpracovala: Kateřina Drašarová (učo 13486)

Vedoucí práce: Ing. Libor Prudký, Ph.D.

Praha 2013

## **Prohlašuji,**

že jsem tuto práci vypracovala samostatně a řádně v ní cituji všechny použité prameny a literaturu.

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé práce, panu Ing. Prudkému, za jeho cenné, dobré a praktické rady. Jeho podpora pro mne byla velmi důležitá. Děkuji společnosti, ve které byl prováděn výzkum, za jeho umožnění, a věřím, že za investovaný čas získala kvalitní informace. Děkuji také fakultě, že mi umožnila přístup k informacím ze širokého spektra oborů po dobu celého studia.

# OBSAH

<b><u>1</u></b>	<b><u>ÚVOD A CÍL</u></b>	<b>5</b>
1.1	ABSTRACT	7
<b><u>2</u></b>	<b><u>PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉ PRÁCE</u></b>	<b>8</b>
2.1	PŘEDMĚT	8
2.2	TEORETICKÉ ZAKOTVENÍ	9
2.2.1	KLÍČOVÉ TERMÍNY A POJMY	9
2.2.2	SOUVISEJÍCÍ ODBORNÉ POZNATKY	15
2.2.3	INFORMACE O RESPONDENTECH STUDIE	17
2.3	REFERENČNÍ RÁMEC	20
2.4	HYPOTÉZY	22
2.4.1	METODOLOGICKÉ HYPOTÉZY	23
2.4.2	VĚCNÉ HYPOTÉZY	23
2.5	ETICKÉ OTÁZKY VÝZKUMU	24
<b><u>3</u></b>	<b><u>OPERACIONALIZACE</u></b>	<b>24</b>
3.1	ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PROJEKTU	24
3.2	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	25
3.3	METODY A TECHNIKY	26
3.4	PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU	27
3.5	PŘEDVÝZKUM – PILOTNÍ STUDIE	28
3.6	TERÉNNÍ SBĚR DAT	29
<b><u>4</u></b>	<b><u>ZPRACOVÁNÍ A PREZENTACE VÝSLEDKŮ</u></b>	<b>31</b>
4.1	KONTROLA A ULOŽENÍ DAT	31
4.2	PROPOČTY A ZPRACOVÁNÍ DAT	31
4.3	POPIS A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ STUDIE	31
4.3.1	ZHODNOCENÍ METODOLOGICKÝCH HYPOTÉZ	32
4.3.2	ZHODNOCENÍ VĚCNÝCH HYPOTÉZ	37
4.4	PREZENTACE A SEZNÁMENÍ S VÝSLEDKY STUDIE	44
<b><u>5</u></b>	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>46</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE</u></b>	<b>50</b>
6.1	SEZNAM TITULŮ	50
6.2	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ DAT	50

<b>7.1 1. DOTAZNÍK VÝZKUMNÉ PRÁCE</b>	<b>52</b>
<b>7.2 2. VÝSLEDKY VÝZKUMU – POPIS FREKVENCE A PODÍLŮ</b>	<b>55</b>

## **TABULKY, PŘEHLEDY, OBRÁZKY**

OBRÁZEK 1: HLAVNÍ SKUPINY ČINITELŮ OVLIVŇUJÍCÍ DYNAMIKU FUNKČNÍCH STAVŮ ČLOVĚKA	16
OBRÁZEK 2: REFERENČNÍ RÁMEC – CELKOVÝ SEZNAM VLIVŮ	21
OBRÁZEK 3: REFERENČNÍ RÁMEC - SYNTÉZA	22
OBRÁZEK 4: PŘEHLED MOŽNÝCH VLIVŮ NA VÝZKUMNOU PRÁCI (ANALÝZA RIZIK)	26
OBRÁZEK 5: POZIČNÍ MAPA KORELACE CELKOVÉ SPOKOJENOSTI A DÍLČÍCH PARAMETRŮ	39
OBRÁZEK 6: DATA PRO POZIČNÍ MAPU KORELACE CELKOVÉ SPOKOJENOSTI A DÍLČÍCH PARAMETRŮ	42

# 1 ÚVOD A CÍL

V rámci širokého spektra oborů programu Humanitní studia na FHS jsem pro svoji závěrečnou práci vybrala oblast sociologicko-psychologickou, přesněji část zabývající se studiem pracovního a organizačního prostředí. Jako cíl mé práce jsem si zvolila ověřit vliv postoje řidičů na aktivity logistické firmy. Pomocí výzkumné práce jsem analyzovala parametry jejich pracovní spokojenosti, získala přímé poznatky o jejich pracovních podmínkách a názoru na některé procesní a technické aspekty jejich práce, a zároveň se také pokusila přinést informace o hodnocení úrovně služeb společnosti, jejich silných a slabých stránkách tak, jak je vnímají řidiči.

Studie představuje jeden ze způsobů, jak konkrétně může obchodní společnost získat data o funkčnosti svého systému, svých postupů a zajišťovaných pracovních podmínek (Keller, 2006: 175<sup>1</sup>). Přispívá potřebě interní zpětné vazby a také neustálého vývoje služeb pro zákazníky, což je fundamentální podmínka pro úspěšné působení na trhu. Oblastí podnikání této společnosti jsou logistické a přepravní služby. Pobočka v České republice zaměstnává 300 zaměstnanců a na trhu působí od roku 2003.

S výzkumem oslovím přímo jeden z nejbližších zdrojů přímých informací od zákazníků – **řidiče distribučních linek**. Ti se se zákazníky společnosti setkávají na denní bázi, jsou tedy klíčovými respondenty z hlediska relevantnosti svého názoru. Zároveň jsou důležitou populací pro tuto společnost z hlediska potřeby jejich zapojení a zajištění co největší konformity se strategií společnosti.

Práce byla založena jako závěrečná výzkumná práce mého bakalářského studia na FHS UK. Během přípravy a zpracování byla nutná spolupráce s vedením společnosti, kde se výzkum uskutečňoval. Pozitivní reakce vedení společnosti vedla nakonec k tomu, že výsledky práce firma využije pro zlepšení vlastní činnosti. Postup práce vycházel z pravidel provádění empirického výzkumu: shromažďuje údaje,

---

<sup>1</sup> KELLER, J., *Úvod do sociologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2006. 204 s.

je systematická, problematizuje dosavadní znalosti, zahrnuje kritickou analýzu a vede také ke zvyšování znalostí (Hendl, 2006: 19<sup>2</sup>).

### **Shrnutí základních cílů výzkumu**

Cílem mé práce bylo připravit provedení výzkumu na základě teoretického a znalostního zakotvení tématu, se zaměřením na:

- psychologii práce, především aspekty motivace a satisfakce;
- institucionální a pospolitostní struktury sociálního systému podniku;
- pracovní prostředí a podmínky, které na respondenty působí a ovlivňují je, zahrnující faktory: organizační, technické, hygienické a bezpečnostní, namáhavost práce, kooperační vztahy, pracovní postupy; apod.;
- a celkovou pracovní spokojenost respondentů.

---

<sup>2</sup> HENDL, J., *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. 696 s.

## 1.1 ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis was to analyze the influence of the drivers' attitudes to the activity of logistic firm. Study was focused to trace parameters of job satisfaction of the respondents (drivers of distribution lines) and also to obtain information on the assessment of company service level, its strengths and weaknesses, as perceived by the drivers.

The study is one of specific means how a company can get a report on the functionality of its system, its procedures and provided working conditions. It intends to support the need of ensuring internal feedback and continuous tuning of the business solutions attractiveness for the customers, which all in one is a fundamental condition for the successful development on the market.

**To summarize, this work was based to prepare and run a research based on theoretical knowledge and anchoring the theme in:**

- psychology of work, especially aspects of motivation and satisfaction;
- institutional and engaging social structures of the enterprise;
- working environment and conditions that influence the respondents, including following factors: organizational, technical, health and safety, exhausting work, cooperative relationships, work processes, etc.;
- and overall job satisfaction of the respondents.

## 2 PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉ PRÁCE

### 2.1 PŘEDMĚT

Předmětem výzkumu jsou postoje řidičů na aktivity logistické firmy. Výzkum má dva základní záběry:

**Prvním** jsou postoje a názory řidičů na jejich pracovní podmínky, což můžeme nejlépe sledovat u nich samotných. Co se týká **druhé** linie, zpětné vazby na servis pro zákazníky, výběr právě těchto respondentů vychází z toho, že pro přepravní společnost jsou právě řidiči určitými ambasadory, setkávají se osobně se zákazníky, znají jejich prostředí a mají od nich přímé informace, které **v současné době nejsou společností systematicky sledovány a využívány.**

Navrhovaná výzkumná práce představuje příspěvek získáním informací o názorech řidičů v několika oblastech. **Zajímá mne postoj ke kvalitě služeb pro zákazníky** (silné stránky servisu, podněty pro jeho zlepšení, konkrétní informace ke spolehlivosti přepravních služeb z pohledu řidičů), a **názor na pracovní podmínky řidičů samotných** (tato kategorie zahrnuje zajištění jejich bezpečnosti během pracovního výkonu, využívání techniky, předávání informací a komunikaci obecně).

**Výzkumné cíle záměrně kombinují dvě oblasti**, od respondentů chci nejen získat informace k úrovni servisu, chci jim také nabídnout možnost vyjádření k jejich práci, spokojenosti, a k návrhům, kde je třeba zlepšit jejich pracovní podmínky. **Tato interakce je důležitá také z hlediska zapojení této populace do dění společnosti, plánování priorit a rozpočtových položek, i s ohledem na jejich preference.** Z hlediska třídění a vyhodnocování výsledků průzkumu je důležité zařadit kritéria pro populaci respondentů, která ale musí zajistit zachování anonymity odpovědí. Na základě poznání této skupiny to jsou: délka celkové profesní praxe a délka praxe u společnosti XY. Tyto dotazy jsou zařazeny do formátu dotazníku (viz Příloha č. 1).

Tento výzkum může být do budoucna nastaven jako pravidelná aktivita provozního oddělení společnosti. Navíc případné následné kolo dotazování může mít přidanou hodnotu v podobě porovnání vývoje trendu indikátorů.



## 2.2 TEORETICKÉ ZAKOTVENÍ

Teoretické zakotvení, ze kterého vyplývá pracovní hypotéza a téma studie celkově, je v rámci odborné literatury zaměřeno nejvíce do sociologie a psychologie práce. Tuto kapitolu budu členit na tři díly, v **prvním** představím klíčové pojmy, které ve studii využívám, **druhý** bude věnován odborným poznatkům k tématu, a v **třetí** části vysvětlím pozici a aktivity respondentů ve vztahu k cílům firmy. **Tyto informace jsou pak podkladem pro rozpracování přípravy výzkumu, referenčního rámce a hypotéz.**

### 2.2.1 KLÍČOVÉ TERMÍNY A POJMY

Nyní shrnu klíčové termíny a jejich souvislosti se studií.

#### 2.2.1.1 *Sociologie práce*

V první řadě je to **sociologie práce**, subdisciplína sociologie zkoumající:

- a) technickou a sociální dělbu a organizace práce;
- b) pracovní podmínky a situaci;
- c) vliv této situace (např. míry zátěže nebo autonomie) na sociální postavení na meziosobní vztahy, na chování a vědomí pracovníků;
- d) vliv institucionalizovaných socio-ekonomických principů (např. námezni práce) a mocenských poměrů (např. podnikové demokracie);
- e) vliv ekonomických zájmů na změny v pracovních podmínkách, na inovační potenciál, na sociální klima a vliv zájmových organizací na podmínky práce.

Sociologie práce vzniká s Marxovou analýzou práce jako sociologického procesu konstituce společenských poměrů. Oborově se ustavila v době zavádění pásové výroby. Mezi první důležité práce oboru patří díla Durkheima o **dělbě práce** (1883) a Taylorovy propagace **vědeckého managementu** (1911). Paradigmatické změny následně přinášejí E. Mayo v **teorii human relations** (1945), nebo další teorie Ch.W. Millse a A.H. Maslowa (1962), nebo R. Likerta (1961). (Velký Sociologický slovník, 1996: 1122<sup>3</sup>)

---

<sup>3</sup> Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.

### 2.2.1.2 **Psychologie práce**

Druhým oborem přímo se dotýkajícím této studie je **psychologie práce**, vědní podobor psychologie zabývající se vzájemnou závislostí osobnostních rysů a situačních podmínek, která určuje chování jedinců a malých skupin v úkolově definovaných organizacích. **K hlavním oblastem jejího zájmu patří:** personální práce, pracovní místo a činnost, interakce a organizace práce.

Nejvíce pozornosti psychologie práce věnuje otázkám **motivace a satisfakce**, kde zahrnuje více teoretických paradigmat. Podle výkladu McGregora (1960) se věda v zásadě posunuje od motivace nedostatečným uspokojením potřeb (teorie X) k motivaci jejich saturací (teorie Y). Podle **teorie manifestních potřeb** je pak motivace výsledkem individuálního poměru potřeb výkonu, sociálního zařazení, autonomie a moci (H.A. Murray, 1938). **Teorie vývojové hierarchie potřeb** (A.H. Maslow, 1943), ve své novější revizi (C.P. Alderfer, 1969), odvozuje motivaci od poměru „deprivace – dominance“ a „gratifikace – aktivace“ existenčních, sociálních a vývojových potřeb. Dále, podle kognitivní **teorie očekávání** (expectancy theory) vyplývá motivace z poměru vynaloženého úsilí, výsledku a odměny při racionálním kalkulu maximalizace užitku. Podle **teorie rovnosti** (equity theory) vyplývá motivace z předjímání souladu mezi úsilím dosáhnout stanovených cílů a odměnou (G.S. Adams, 1969). Motivování stanovením cílů (**goal setting**, E.A. Locke, 1968) navazuje na vědecký **management úkolováním práce** (F.W.Taylor, 1919) a v současnosti je prosazováno jako cílové řízení (**management by objectives**, MBO). Motivování na základě očekávané odměny pak navazuje na již zmíněný směr **human relations**. (Velký Sociologický slovník, 1996: 894 <sup>4</sup>)

**Psychologie práce** se soustřeďuje na pracovní činnosti, tj. způsoby, jimiž lidé jednájí při plnění úkolů. Její historické kořeny sahají do roku 1912, kdy vydal německý psycholog Muensterberg knihu *Psychologie a hospodářský život*. Položil tak základy, aby jako vědecký směr byla považována za samostatnou disciplínu. (J.Štikar a kol., 2003: 21-22 <sup>5</sup>)

---

<sup>4</sup> Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.

<sup>5</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

### 2.2.1.3 *Sociologie podniku*

Navazujícím termínem je **sociologie podniku**, což je dílčí sociologická disciplína zkoumající podnik jako instituci a organizaci s vnitřním sociálním systémem a řadou vazeb s vnějším sociálním prostředím. Prolíná se se sociologií práce a často prostřednictvím empirických výzkumů zkoumá konkrétní sociotechnická doporučení. **Sociální systém podniku** se skládá ze tří hlavních struktur:

1. demografické (věkové, podle pohlaví a rodinného stavu, národnosti);
2. institucionální (formální, oficiální);
3. pospolitostní (neformální, neoficiální).

Ad. 1. **Demografická struktura** je populační bází ostatních dvou, ve kterých je integrována. Ad. 2. **Institucionální struktura** je tvořena oficiálně stanovenými pozicemi a vztahy mezi pracovníky a je zaměřena na plnění vnější funkce (na výrobu, služby). Ad. 3. **Pospolitostní struktura** vzniká spontánně ze vztahů mezi jednotlivci a skupinami, jako důsledek jejich vzájemných sympatií či antipatií, společných potřeb, zájmů a aspirací.

**Sociologie podniku** má dvě roviny, ve kterých podnik zkoumá:

**Za prvé** jako součásti společnosti determinovanou sociálními vztahy makrostruktury,

**a pak** jako relativně uzavřený celek, a to zejména ve dvou směrech: s důrazem na jeho institucionální charakter (É. Durkheim, W. Sombart, G. Schmoller, M. Weber) nebo na efektivitu a řízení (F.W. Taylor, H. Fayol, F.B. Gilberth).

**Kombinovanou podobu** rozvoje teorie a praktické aplikace rozvíjeli v USA (E. Mayo) a v Německu (L.H.A. Geck a W. Jost).

**Po r. 1945** tato orientace pokračuje například ve studiích D.C. Millera (USA) nebo G.P. Friedmanna (Francie). V současném pojetí se vyskytuje několik směrů, většinou spojujících **rozvoj teorie a empirických šetření**: 1. směr tendující k sociologii organizace, inspirovaní M. Weberem kritizující racionalismus Taylorových modelů, podtrhující význam strategických zdrojů hry o moc a bránící princip autonomního systému, se snahou vysvětlit procesy fungování, rozhodování, změn a konfliktů v organizaci; 2. sociologie kolektivní identity, profesionální a organizační kultury; 3. orientace na výzkum a psychologicko-sociologickou

intervenci, studující pracovní skupiny a pracovní komunikaci v duchu teorie **human relations**; 4. směr vycházející zejména z K. Marxe, preferující výzkum problému odcizení, podmínek fungování odborů a různých forem konfliktů. (Velký Sociologický slovník, 1996: 1115 <sup>6</sup>)

#### 2.2.1.4 **Definice práce**

Důležitým pojmem je také **definice práce**, kterou můžeme ukotvit jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti; nebo jednoduše činnost sloužící k uspokojování potřeb a obživě. (Velký Sociologický slovník, 1996: 824 <sup>7</sup>)

#### 2.2.1.5 **Pracovní podmínky**

Z oblasti práce je dále třeba ujasnit pojem **pracovní podmínky**, většinou složitě strukturovaný komplex materiálních a společenských podmínek, ve kterých člověk vykonává práci a dosahuje nějakého pracovního výkonu. **Pracovní podmínky přitom působí na pracovníka bezprostředně nebo zprostředkovaně, ovlivňují a podmiňují průběh pracovního procesu. Patří mezi ně:** podmínky přírodní, technické, technologické, organizační, systém odměňování, hygiena prostředí, estetické parametry, stupeň namáhavosti, různorodost a zajímavost práce, technické vybavení pracoviště, kooperační vztahy, pracovní postupy, pracovní režim, nebo fyzikální podmínky.

Specifickou skupinu tvoří **sociologicko-psychologické podmínky**, mezi něž patří např.: možnosti uplatnění a zvyšování kvalifikace, možnost účasti na rozhodování, stupeň informovanosti, formy společenského ocenění práce, typy řízení, úroveň interpersonálních vztahů. Přitom **mezilidské vztahy vedle fyzikálních podmínek tvoří bezprostřední pracovní prostředí. Empiricky je potvrzen silný vliv pracovních podmínek na pracovní spokojenost, výši pracovního výkonu a fluktuaci zaměstnanců.** (Velký Sociologický slovník, 1996: 778 <sup>8</sup>)

---

<sup>6</sup> Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.

<sup>7</sup> Tamtéž, str. 824.

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 824.

#### 2.2.1.6 **Pracovní prostředí**

Část nebo synonymum pojmu pracovní podmínky tvoří pojem **pracovní prostředí**, definovaný jako materiální i sociální kontext pracovní činnosti. Je podmíněné charakterem vykonávané práce, postupy a vybavením, fyzikálními faktory prostoru, hygienickým stavem a estetickým řešením pracovišť, v širším smyslu i sociálními faktory, jako mezilidské vztahy nebo typem řízení. **Negativní faktory** pracovního prostředí jsou špatné osvětlení, hluk, vibrace, nepřiměřená teplota a vlhkost ovzduší, přílišná rychlost proudění vzduchu, vyšší stupeň znečištění škodlivými látkami (NOx<sup>9</sup>) aj. Minimalizací těchto vlivů se zabývá **ergonomie**. Pracovní prostředí se často objevuje jako jeden z aspektů výzkumů pracovních postojů, tímto šetřením se blíže zabývá věda nazvaná **sociometrie**. (Velký Sociologický slovník, 1996: 869<sup>10</sup>)

#### 2.2.1.7 **Bezpečnost práce**

Psychologická analýza pracovní činnosti zaměřená především na zjišťování příčin nehodovosti a úrazovosti, uspořádání pracovního procesu a pracovních podmínek, to jsou úkoly **bezpečnosti práce**. Tento aspekt je závislý na výkonových možnostech člověka a požadavcích práce. (J.Štikar a kol., 2003: 55<sup>11</sup>)

#### 2.2.1.8 **Pracovní spokojenost**

Pokud studie sleduje parametry spokojenosti respondentů, **jak vlastně můžeme definovat pracovní spokojenost? V podstatě se jedná o příjemný pocit vážící se k vykonávané práci**, a to konkrétně k:

1. uplatnění vlastních schopností;
2. finančnímu ohodnocení práce;
3. užitečnosti výsledků pracovní činnosti;
4. sociálnímu a technickému prostředí, ve kterém je pracovní činnost realizována.

---

<sup>9</sup> NOx je souhrnné označení pro oxidy dusíku.

<sup>10</sup> Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.

<sup>11</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

Pracovní spokojenost souvisí úzce s hodnotovou soustavou jednotlivce a jeho ekonomickými a sociálními profesními aspiracemi. Kromě toho je pracovní spokojenost v korelaci s obsahem práce, pracovními podmínkami, resp. pracovním prostředím, systémem odměňování, vztahem k nadřízeným a spolupracovníkům, způsobem řízení, prestiží profese a zaměstnávající organizace. Sociální řízení záměrně posiluje pracovní spokojenost jako pozitivní motivaci výkonnosti a stability pracovníků. (Velký Sociologický slovník, 1996: 1193 <sup>12</sup>)

#### 2.2.1.9 **Motivace**

V rámci studie je třeba ještě více objasnit pojem **motivace**. Můžeme ji definovat jako **psychologický stav vyvolávající činnost nebo jednání a zaměřující je určitým směrem; je zároveň ustavující složkou osobnosti**. (Velký Sociologický slovník, 1996: 651 <sup>13</sup>)

Autoři motivačních teorií vysvětlují, **co člověka motivuje k práci**, tyto jednoduché teorie vytvořili například **Maslow** ve své teorii potřeb, nebo Herzberg v dvoufaktorové teorii. Propracovanější teorie pak obsahují kognitivní proměnné, k neznámějším patří **Vroomova teorie valence a očekávání**, jejíž základní tezí je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. **Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Vyjádřeno jednoduchou rovnicí: motivace (úsilí) = exspektance (očekávání) x valence (hodnota)**. (J. Štikal a kol., 2003: 102 <sup>14</sup>)

---

<sup>12</sup> Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.

<sup>13</sup> Tamtéž

<sup>14</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

## 2.2.2 SOUVISEJÍCÍ ODBORNÉ POZNATKY

Každou **obchodní společnost tvoří lidé**. Pro firmy působící ve službách to platí bezvýhradně, oni jsou ti, kteří bezprostředně vytvářejí a zprostředkovávají produkt zákazníkovi. Můžeme říci, že jejich servis je produktem firmy. Je přitom všeobecně známo, že **kvalita služby nemůže být lepší, než kvalita lidí, kteří firmu tvoří**. Jejich jednání má bezprostřední vliv na kvalitu fungování firmy, a na to, jak službu vnímá zákazník.

Proto **je v zájmu firem**: mít motivovaný, informovaný, proškolený tým, kterému je dána potřebná úroveň pravomocí. Zároveň je vždy důležité, aby vedení společnosti mělo co nejvíce potřebných informací ke správnému nastavení postupů a také personální politiky. Je proto třeba, aby firma měla nastavený systém, jak co nejrychleji a pravidelně získávat zpětnou vazbu z nižších úrovní hierarchie (Keller, 2006: 175 <sup>15</sup>). A na základě těchto informací byla schopna správného strategického rozhodování.

**Pracovní spokojenost zaměstnanců** vždy ovlivňuje kombinace faktorů osobních a faktorů pracovního prostředí. **Mezi osobní faktory patří** osobní hodnoty nebo postoje zaměstnance, **pracovní faktory** se pak nejvíce odvíjejí od kultury a organizace uvnitř firmy. **Pracovní spokojenost** je do značné míry subjektivní záležitostí. Vliv na ni mají motivační nebo stresové faktory (například dlouhodobě neřešené pracovní konflikty). Důležitý význam mají vztahy v pracovním prostředí, což prokázal zakladatel teorie lidských vztahů (**human relations**) Elton Mayo (1945). Výzkumem doložil, že **pozitivní vztahy na pracovišti (včetně těch neformálních), stimulační skupinové soudržnosti a uspokojení z práce mají přímý vliv na výkonnost**. (J. Štikal a kol., 2003: 19 <sup>16</sup>)

Ucelený přehled činitelů ovlivňujících dynamiku stavů člověka uvádí kniha Psychologie práce (viz Obrázek č. 1).

---

<sup>15</sup> KELLER, J., *Úvod do sociologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2006. 204 s.

<sup>16</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

**Obrázek 1: Hlavní skupiny činitelů ovlivňující dynamiku funkčních stavů člověka**

<p><b>Fyzikální prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mikroklima</li> <li>- osvětlení, hluk, vibrace</li> <li>- chemické látky</li> <li>- pracovní rizika</li> <li>- podmínky pro vysokou životnost</li> </ul>	<p><b>Sociální prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- typ organizace</li> <li>- sociální garance s perspektivy</li> <li>- styl řízení</li> <li>- mezilidské vztahy</li> <li>- profesní role</li> <li>- vztahy uvnitř profesí</li> </ul>	<p><b>Účely a subjektivní cíle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jasnost pracovních výsledků a cílů</li> <li>- subjektivní mínění a význam práce</li> <li>- osobní odpovědnost</li> <li>- rozmanitost funkčních cest</li> <li>- zvláštnost výrobků či pracovních výsledků</li> </ul>
<p><b>Technická zařízení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technologie a úroveň automatizace</li> <li>- interakce s nástroji a zařízeními, jejich úprava</li> <li>- složitost technologických postupů a algoritmy</li> <li>- uspořádání pracovního místa a pracovních poloh</li> </ul>	<p><b>Pracovní procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trvání práce</li> <li>- směnnost</li> <li>- schéma práce a odpočinku</li> <li>- typy pracovní zátěže (tělesná, kognitivní aj.)</li> <li>- intenzita pracovní zátěže</li> <li>- časové rozložení pracovní zátěže</li> </ul>	<p><b>Obsah práce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soubor pracovních úkolů, stereotypní či složitě</li> <li>- hlavní pracovní operace (pohybová činnost, informační procesy, komunikace aj.)</li> <li>- typy řízení a zpětná vazba</li> <li>- náklady na chyby</li> </ul>
<p><b>Fyzikální prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- věk, pohlaví, zdraví a hraniční stavy</li> <li>- profesní příprava, výcvik, speciální dovednosti</li> <li>- typ fyziologické konstituce a temperament</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duševní schopnosti, vlastnosti osobnosti, způsoby jednání</li> <li>- pracovní motivace, zainteresovanost, pracovní ochota</li> </ul>	

Zdroj: ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. (str. 19)



**Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR (CVVM) od roku 2003 pravidelně mapuje oblast spokojenosti se zaměstnáním.** Zkoumá spokojenost se zaměstnáním a vnímání atmosféry na pracovišti. (CVVM, 2012 <sup>17</sup>)

Z výzkumu vyplývá, že spokojenost se zaměstnáním je dlouhodobě stabilní. V posledním šetření z června 2012 celkově 61% respondentů vyjádřilo spokojenost se zaměstnáním, i když jen menší část (16%) se cítí být „velmi spokojena“. Nespokojenost v tomto šetření vyjádřilo 7% dotázaných. Návazně pak oblast vztahů na pracovišti je asi třemi čtvrtinami populace (75%) hodnocena kladně: 25% dotázaných považuje atmosféru na pracovišti za přátelskou až důvěrnou, podle 50% vztahy na pracovišti charakterizuje dobrá spolupráce, i když bez zvláštní osobní blízkosti. Jako chladné či případně napjaté a konfliktní vnímá klima na pracovišti celkem 18% dotázaných, 7% zvolilo odpověď „neví“. (CVVM, 2012 <sup>18</sup>)

*„Z šetření celkově vyplývá, že úroveň spokojenosti pracujících se zaměstnáním se nijak výrazně nemění. To potvrzují i relativně stabilní hodnoty toho, jak ekonomicky aktivní vnímají pracovní klima ve svém zaměstnání a přiměřenost svých výdělků.“* (CVVM, 2012 <sup>19</sup>) Tento dlouhodobý výzkum jasně ukazuje celkově pozitivní výsledek hodnocení spokojenosti, a pravidelné sledování dokládá důležitost přehledu v těchto informacích.

### 2.2.3 INFORMACE O RESPONDENTECH STUDIE

Dalším zdrojovým materiálem jsou dokumenty a informace, které určují pozici a aktivitu respondentů v rámci společnosti. Jak jsou zařazení do institucionální struktury sociologického systému firmy?

Jejich denní aktivitou je **vyzvedávání a distribuce zásilek** v rámci České republiky, **je to počáteční a konečná aktivita poskytovaných služeb** společnosti – přepravy

---

<sup>17</sup> <http://www.cvvm.cas.cz> [online]. 18.7.2012 [cit. 2013-01-14]. Tisková zpráva: Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2012. Dostupné z WWW: <[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf)>.

<sup>18</sup> Tamtéž

<sup>19</sup> Tamtéž

zásilek a zboží. Můžeme konstatovat, že **je to okamžik, kdy je služba přímo viditelná zákazníkem**. Vyjma návštěv poboček společnosti, nebo případných zákaznických auditů apod., je to **jediná konkrétní situace, kdy se zákazník přímo setkává s pracovníkem společnosti**.

**Řidiči mají tedy bezprostřední vliv na spolehlivost služby a na úroveň, jak zákazníci aktivitu společnosti vnímají.** Podívejme se ještě blíže, jaká je jejich pozice ve společnosti. Řidiči jsou vedeni Provozním oddělením, rozsah jejich odpovědností a pravomocí je stanoven interními směrnici a předpisy, kde jsou popsány standardní postupy a rovněž postupy pro nestandardní situace (specifikující řešení například v situaci, kdy nelze zásilku doručit; nebo jak postupovat v případě poškození zásilky). V těchto dokumentech jsou obsaženy veškeré znalosti, které pro svoji činnost potřebují. Zároveň je důležité, především pro počáteční integraci do společnosti, že pro každého pracovníka probíhá vstupní zaškolení pod dohledem dispečinku<sup>20</sup>.

Vstupní informace pro tuto výzkumnou práci mi poskytl také projekt Ministerstva práce a sociálních věcí, nazvaný **Národní soustava povolání (NSP)**<sup>21</sup>, který monitoruje a eviduje požadavky na výkon jednotlivých povolání na trhu práce. Na svém internetovém portálu uveřejňuje Katalog pracovních pozic, který je zpracován tzv. sektorovými radami, odborníky trhu práce (zaměstnavatelé, profesní organizace, svazy, cechy aj.), kde jedním z členů je Svaz průmyslu a dopravy<sup>22</sup>, což přímo souvisí s oblastí této výzkumné práce.

---

<sup>20</sup> Data k interním předpisům „*Provozní standardy*“, leden 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)

<sup>21</sup> <http://www.nsp.cz/>.

<sup>22</sup> Svaz průmyslu a dopravy je nestátní dobrovolnou nepolitickou organizací, sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice, jehož posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v ČR (viz <http://www.spcr.cz/>)

V rámci odborného směru: **Doprava a Logistika** je na portálu k dispozici Typová karta pozice: **Řidič osobních a malých užitkových automobilů**<sup>23</sup>. Tyto informace obsahují základní popis pozice: „*Řidič osobních a malých dodávkových automobilů je schopný bezpečně řídit vozidla s cestujícími nebo nákladem při krátkých a dálkových cestách.*“, dále pak základní pracovní činnosti, kvalifikační požadavky a zdravotní podmínky. Pro moji práci jsem především využila přehled pracovních rizik této profese, které jsou všeobecně shrnuty následovně: „*Člověk je vystaven zátěži zraku, rizikem úrazu a rizikem obecného ohrožení.*“. V rámci jednotlivých stupňů míry zátěže jsou pak rizika rozdělena následujícím způsobem<sup>24</sup>:

4. **stupeň** (vysoká míra zdravotního rizika) – 0 rizik.
3. **stupeň** (významná míra zdravotního rizika) – 3 rizika: zraková zátěž, zvýšené riziko úrazu pracovníka a zvýšené riziko obecného ohrožení.
2. **stupeň** (únosná míra zdravotního rizika) – 7 rizik: zátěž teplem, zátěž chladem, zátěž hlukem, zátěž vibracemi, zátěž prachem, duševní zátěž a pracovní doba, směnnost.
1. **stupeň** (minimální zdravotní riziko) – 12 rizik, například: zátěž trupu a páteře s převahou statické práce, zátěž prací v uzavřeném nebo omezeném prostoru a celková fyzická zátěž.

Aktivity respondentů mají rovněž bezprostřední vztah k cílům firmy, ze tří klíčových provozních ukazatelů (KPI – key performance indicators<sup>25</sup>) jsou schopni přímo ovlivnit dva: **včasné doručení přepravovaných zásilek a míra poškození přepravovaných zásilek**<sup>26</sup>. Obě tyto složky a navazující aspekty jsou zpracovány v analýze Referenčního rámce (viz následující kapitola).

---

<sup>23</sup> <http://www.nsp.cz/> [online], [cit. 2013-04-17]. Karta typové pozice: Řidič osobních a malých dodávkových automobilů. Dostupné z WWW: <[http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=2107&kod\\_sm1=14](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2107&kod_sm1=14)>.

<sup>24</sup> <http://www.nsp.cz/> [online], [cit. 2013-04-17]. Karta typové pozice: Řidič osobních a malých dodávkových automobilů. Dostupné z WWW: <[http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=2107&kod\\_sm1=14](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2107&kod_sm1=14)>.

<sup>25</sup> KPI je označení pro ukazatele výkonnosti neboli klíčové metriky, které organizace využívají pro měření klíčových parametrů výkonnosti procesů a úspěšnosti aktivity organizace.

<sup>26</sup> Data k provozním výsledkům společnosti – „Přehled KPI“, leden 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)

## 2.3 REFERENČNÍ RÁMEC

Pro ověření správného obsahového definování výzkumu byl vytvořen vztahový rámec (viz Obrázek č. 2), který je souborem vlivů na předmět výzkumu, v našem případě řidiče distribučních linek. Obsahuje oblasti, které beru v úvahu pro přípravu studie, které mohou ovlivnit respondenty. Zároveň zohledňuje informace uvedené v předchozí kapitole 2.2 „Teoretické zakotvení“. **Referenční rámec (viz Obrázek č. 2) poskytne jistotu správnosti zaměření dotazů, potvrdí konkrétní témata, výzkumné otázky a hypotézy.** (Prudký, 2008<sup>27</sup>)

Vedle dostupných písemných materiálů byl Referenční rámec vytvořen pomocí expertního vyjádření „uživatele“ výzkumu – Provozního Manažera (PM) společnosti.

### **Postup přípravy byl následující:**

1. na základě dostupných písemných zdrojů a krátkého brainstormingu byly definovány možné vlivy (spolupráce s PM);
2. všechny byly zaznamenány, uspořádány a oklasifikovány z hlediska úrovně obecnosti, priorit a dostupnosti;
3. následně proběhlo ověření kompletnosti a relevantnosti dat (spolupráce s PM);
4. v další fázi přehled připomínkoval vedoucí práce;
5. nakonec byly provedeny finální úpravy a do vztahového rámce byly doplněny reference na dotazník.

---

<sup>27</sup> PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.

**Obrázek 2: Referenční rámec – celkový seznam vlivů**

č.	VLIV	KATEGORIE	ÚROVEŇ I.-III.	PRIORITA a-c	REDUKCE "data"	REDUKCE "náklady"	Číslo otázky	Legenda				
								A/ekonomické B/institucionální C/osobnostní D/sociální prostředí E/přírodní	I. konkrétní II. zahrnuje více faktorů III. obecné	a/ nejvyšší b/ střední c/ nízká	Datově dostupné ANO/NE	Časově, finančně dostupné ANO/NE
1	Sociální zázemí v zaměstnání - během výkonu práce na cestě	D_sociální prostředí	I.	b	NE	-	-					
2	Sociální zázemí v zaměstnání - ve skladech při odběru a předávání zboží	D_sociální prostředí	I.	b	ANO	ANO	4L					
3	Časová náročnost práce	B_institucionální	I.	a	ANO	ANO	4C					
4	Návaznost trasy	B_institucionální	I.	a	ANO	ANO	4D					
5	Možnost mobility (změna profese)	B_institucionální	I.	c	-	-	-					
6	Poškození zboží	B_institucionální	II.	b	ANO	ANO	4B					
7	Způsob pracovní-vztahu	D_sociální prostředí	I.	b	ANO	NE	-					
8	Chybovost	C_osobnostní	I.	b	ANO	ANO	4I					
9	Výše odměny	A_ekonomické	II.	a	ANO	NE	-					
10	Únava	C_osobnostní	I.	b	NE	-	-					
11	Zpětná vazba: (ne)dělám svoji práci dobře?	B_institucionální	I.	c	-	-	-					
12	Osobní typologie	C_osobnostní	II.	b	NE	-	-					
13	Zdraví	C_osobnostní	I.	b	NE	-	-					
14	Korektnost pracovní-vztahu	B_institucionální	I.	b	ANO	NE	-					
15	Technické vybavení	B_institucionální	II.	a	ANO	ANO	4F, 6, 7					
16	Bezpečnost	B_institucionální	II.	b	ANO	ANO	4F,4M,5					
17	Osobní zájmy / hodnoty	C_osobnostní	II.	b	NE	-	-					
18	Všeobecné informace (plány společnosti, stabilita, strategie)	B_institucionální	II.	c	-	-	-					
19	Osobní vybavení (př. OOPP)	B_institucionální	II.	a	ANO	ANO	4J					
20	Názorová diverzita (různost názorů a jejich vzájemná akceptace)	D_sociální prostředí	II.	b	ANO	ANO	11					
21	Poměr mezi kolektivním a individuálním prostorem	D_sociální prostředí	II.	c	-	-	-					
22	Provozní informace - kontakt s dispečinkem	B_institucionální	II.	a	ANO	ANO	4H					
23	Provozní informace - kontakt se skladem	B_institucionální	II.	a	ANO	ANO	4G					
24	Provozní informace - řešení denních záležitostí & nesrovnalostí	B_institucionální	II.	a	ANO	ANO	4A, 4E					
25	Způsob řešení nedostatků / potíží	B_institucionální	I.	a	ANO	ANO	4I					
26	Firemní kultura (hodnotové rámce, způsob komunikace, participace vs. direktiva)	B_institucionální	II.	b	ANO	ANO	10					
27	Pozornost	C_osobnostní	I.	b	NE	-	-					
28	Věk	C_osobnostní	I.	c	-	-	-					
29	Míra příslušnosti ke skupině	D_sociální prostředí	I.	c	NE	-	-					
30	Osobní plány / ambice	C_osobnostní	I.	b	NE	-	-					
31	Vztahy s kolegy	D_sociální prostředí	I.	b	NE	-	-					
32	Procesní dokumentace / záznamy	B_institucionální	II.	b	ANO	ANO	4K					
33	Emoce	C_osobnostní	II.	b	NE	-	-					
34	Míra integrace se společností	D_sociální prostředí	II.	c	-	-	-					
35	Přístup zákazníků	B_institucionální	II.	b	NE	-	-					
36	Profesní zkušenost	C_osobnostní	II.	a	ANO	ANO	12					
37	Počasi (horko - komfort řidičů v kabině)	E_přírodní	I.	a	ANO	NE	-					
38	Počasi (zima - bezpečnost a plynulost silničního provozu)	E_přírodní	I.	a	ANO	NE	-					
39	Stres	C_osobnostní	I.	a	NE	-	-					
40	Znalost konkurence	C_osobnostní	I.	b	ANO	ANO	2					
41	Konformita / akceptace řádu společnosti	B_institucionální	II.	b	NE	-	-					
42	Vstupní zaškolení	B_institucionální	I.	c	-	-	-					
43	Programy osobního rozvoje / školení	B_institucionální	II.	c	-	-	-					
44	Způsoby interakce ve skupině (týmovost)	D_sociální prostředí	II.	b	ANO	NE	-					
45	Vzdělání	C_osobnostní	I.	c	NE	-	-					
46	Potřeba seberealizace	C_osobnostní	I.	c	NE	-	-					
47	Osobní ekonomická situace	A_ekonomické	I.	b	NE	-	-					
48	Zařazení pozic do společnosti (stratifikace)	D_sociální prostředí	I.	b	ANO	ANO	10					

Zdroj: Analýza Referenčního rámce provedená autorkou práce (.xlsx formát uložený v archivu autorky)

V tabulce je uveden přehled vlivů na předmět výzkumu, který slouží pro správné obsahové definování výzkumné práce (detailně viz kapitola 2.3).

Obrázek 3: Referenční rámec - syntéza

PŘEHLED VLIVŮ dle výběru redukce				
REDUKCE "data"	ANO			
REDUKCE "náklady"	ANO			
Count of VLIV		PRIORITA a-c		
ÚROVEŇ I.-III.	KATEGORIE	a	b	Grand Total
I.	B_institucionální		3	3
	C_osobnostní			2
	D_sociální prostředí			1
II.	B_institucionální		5	4
	C_osobnostní		1	1
	D_sociální prostředí			2
Grand Total			9	9
				18

Zdroj: Kontingenční tabulka z analýzy Referenčního rámce provedená autorkou práce (.xlsx formát uložený v archivu autorky)

Těchto 18 redukovaných aspektů (v Seznamu vlivů, viz Obrázek č. 2 na předchozí straně, jsou označeny zeleným vybarvením řádků) bylo přímo využito pro přípravu dotazníku. Jsou to ty, které jsou vzhledem k prioritě, datové dostupnosti a časové dostupnosti pro studii relevantní.

## 2.4 HYPOTÉZY

Výzkum sledoval tyto otázky:

- *Jaká je spokojenost řidičů s prací pro společnost:*
  - celková spokojenost s prací
  - spokojenost v porovnání s předchozím zaměstnavatelem
  - spokojenost v dílčích parametrech spolupráce, kde jsou zohledněny technické aspekty, komunikace, pracovní zázemí, rizika apod. vycházející z analýzy vlivů jejich pracovní pozice (viz Obrázek č. 2 „Referenční rámec“)
- *Jaká je spokojenost zákazníků se servisem a jaké vidí jeho silné/slabé stránky?*
- *Jaká je dílčí spokojenost s pracovními podmínkami, a v konkrétních parametrech činnosti?*
- *Jaké mohou dát řidiči podněty pro možná zlepšení:*
  - v oblasti služeb celkově
  - funkčnost systému/postupů
  - v oblasti pracovních podmínek řidičů
  - v oblasti možných úspor nákladů společnosti

Výzkum testoval následující hypotézy:

#### 2.4.1 METODOLOGICKÉ HYPOTÉZY

1. řidiči jsou většinou spokojeni s prací pro společnost;
2. řidiči jsou schopni poskytnout užitečnou zpětnou vazbu o názorech zákazníků;
3. řidiči jsou schopni poskytnout podněty pro zlepšení servisu a úsporu nákladů společnosti.

Očekávám, že vzhledem k motivaci řidičů na dobrém vývoji společnosti, pro kterou pracují, budou ochotni poskytnout krátkou časovou investici a objektivně posoudit otázky na základě své zkušenosti a praxe.

#### 2.4.2 VĚCNÉ HYPOTÉZY

1. Na celkovou spokojenost řidičů působí soubor vlivů, které jsou z větší části výsledkem působení firmy.  
Bude ověřeno v „Poziční mapě“ - analýzou korelace mezi celkovou spokojeností a jednotlivými dílčími parametry spokojenosti zařazených v dotazníku získáme nepřímou i důležitost těchto parametrů (logika je taková, že čím vyšší je závislost (korelační koeficient) mezi dílčím parametrem spokojenosti a celkovou spokojeností, tím vyšší má dílčí parametry vliv na celkovou spokojenost, tzn. je důležitější). (Hendl, 2006: 237 - 247<sup>28</sup>)
2. Mezi silnými stránkami společnosti budou řidiči uvádět i aspekty související s jejich prací a pracovním prostředím, tj. existuje vztah mezi tím, kde řidiči společnost vyzdvihují a jejich vlastním zájmy, společnost dbá na zájmy této populace.

---

<sup>28</sup> HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. 696 s

## 2.5 ETICKÉ OTÁZKY VÝZKUMU

Tento konkrétní výzkum není z hlediska etiky náročný, nezabývá se citlivými osobními údaji, ani žádným způsobem neovlivňuje postoje respondentů, přesto jsem se držela především profesních etických kodexů a zákona o ochraně osobních údajů č. 101/2000.

Respondenti byli předem informováni o průběhu a účelu výzkumu, a byl vyžádán jejich verbální souhlas s využitím informací. Byli informováni, že nebudou získávána a archivována osobní data, v rámci výzkumné práce celkově, ale především pokud bude v rámci terénního šetření získán konkrétní osobní údaj v rámci dotazování na potřeby respondentů (například v otázce č. 10<sup>29</sup>).

## 3 OPERACIONALIZACE

### 3.1 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PROJEKTU

#### ZÁKLADNÍ PARAMETRY STUDIE

Termín terénního šetření:	březen - duben 2013
Výběr respondentů:	pracovníci na pozici řidiče distribučních linek
Počet tázaných:	35-40
Metoda sběru dat:	osobní rozhovor tazatele s respondentem
Výzkumný nástroj:	standardizovaný dotazník (podklad pro strukturovaný rozhovor)

Výše uvedené otázky a hypotézy jsem zpracovala do konkrétních okruhů, které vytvořili první verzi dotazníku pro strukturovaný rozhovor. Během této přípravy bylo důležité zahrnout všechny okruhy jasně a kompletně, aby byla zajištěna úplná a relevantní zpětná vazba od respondentů – řidičů distribučních linek. Dalším podkladem pro vytvoření dotazníku byl zpracovaný Referenční rámec z přípravy studie, především jeho 18 vlivů získaných po prioritizaci a redukci (viz Tabulka č. 1 výše).

---

<sup>29</sup> Znění otázky: „Pokud se týká pracovních podmínek řidičů, co by bylo možné zlepšit?“



I když v dnešní době získávají na popularitě dotazníková šetření prostřednictvím internetu, jejichž nespornou výhodou jsou nízké náklady, jsou zároveň nejméně spolehlivé a značně rizikové z pohledu validity dat, může například dojít k nepochopení dotazu, nebo k pouze náhodnému vyplnění informací. Obdobná rizika má i další často využívaný způsob v podobě ankety, rozdání dotazníkových lístků, nebo jejich umístění na veřejné místo, kde si je mohou respondenti vyzvednout, vyplnit a odevzdat. **Pro zajištění validity dat proto zvolím šetření formu strukturovaného osobního dotazování na základě standardizovaného dotazníku. Časovou i finanční investicí v tomto případě získám kvalitnější výstupy** (nezanedbatelnou výhodou osobního F2F<sup>30</sup> dotazování je i možnost získat zpětnou vazbu od tazatelů, který nám umožní získat případné informace nad rámec dotazníku).

Důležité je zároveň vzít v úvahu osobnostní charakteristiky respondentů a **přizpůsobit slovník** dotazníku tak, aby jim byl bezpochyby srozumitelný. **Srozumitelnost je tak zásadním aspektem, že do operacionalizace tohoto výzkumu byla zařazena pilotní studie** (Punch, 2008: 50<sup>31</sup>) ve formě expertního konzultace s manažerem provozního oddělení a vzorkem respondentů (viz dále kapitola 3.5 „Předvýzkum – pilotní studie“).

## 3.2 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Následující analýza slouží ke zjištění rizikových míst projektu, jejich hodnocení a zajištění preventivních opatření, která zabrání jejich vzniku. Tyto informace jsou důležité pro přípravu projektu a jeho správné procesní a časové naplánování.

---

<sup>30</sup> F2F je zkrácená podoba výrazu „Face to Face“, neboli „tváří v tvář“ jednání.

<sup>31</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.

Obrázek 4: Přehled možných vlivů na výzkumnou práci (analýza rizik)

OBLAST	RIZIKO	PRIORITA*	KONROLOVA TELNOST**	OPATŘENÍ
PŘÍPRAVA	Nedůsledná příprava	1	ANO	Konzultace s vedoucím práce.
	Nedodržení časového rámce	2	NE	Včasné naplánování a reálné rozvržení práce.
	Nesrozumitelnost dotazování	1	ANO	Využití dotazníku jako podkladu pro standardizovaný rozhovor.
PROVEDENÍ	Neochota účastnit se průzkumu	3	NE	Avizace průzkumu vedoucím pracovníkům, naplánování správného času provedení, zajištění podmínek při dotazování, nabídka losované odměny za věnovaný čas.
	Chyba v záznamu dat	1	ANO	Preciznost záznamu.
HODNOCENÍ	Chyba ve zpracování dat	1	ANO	Využití správných technik, konzultace s vedoucím práce.
	Nesprávná interpretace	2	ANO	Konzultace s vedoucím práce, připomínkování prezentace další nezávislou osobou.

\*PRIORITA: 1-nejdůležitější, 2-důležitá, 3-méně důležitá

\*\*KONROLOVATELNOST (plně ze strany zpracovatele práce): A-ANO, N-NE

Zdroj: Analýza Rizik a vlivům výzkumnou práci provedená autorkou práce

### 3.3 METODY A TECHNIKY

**Pro ověření výzkumného problému využiji kvantitativní strategii**, konkrétně zvolím formu osobního dotazování na základě strukturovaného dotazníku. Abychom zajistili správné určení parametrů dotazníku a jeho srozumitelnost, provedeme pilotní studii. Dotazník bude testován na délku, čas, srozumitelnost a obtížnost pro kompletování. (Punch, 2008: 50<sup>32</sup>)

Vzhledem k velikosti cílové skupiny můžeme výzkumem oslovit celou cílovou skupinu, to znamená cca 35-40 respondentů. Není tedy třeba dělat výběr ze skupiny. Výjimkou může být pouze případ, kdy je některý z nich dlouhodobě mimo pracovní prostředí, například z důvodu nemoci. A dále, pokud by se některý z respondentů účastnil dotazován v pilotní studii, již nesmí být dotazován v následném šetření.

<sup>32</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.

### 3.4 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU

Protože se jedná o jednodušší a sdělné téma, prostředkem pro získání informací od řidičů distribučních linek byl vlastní strukturovaný dotazník. Proces jeho vytvoření zohledňoval šest aspektů (Punch, 2008: 46-62<sup>33</sup>): vztah k výzkumným otázkám, definice proměnných, zdroje informací pro dotazník, volbu hodnotící škály, pilotní šetření a zhodnocení omezení návrhu dotazníku. Mezi důležité parametry dotazníku pro úspěšné šetření zároveň patří: **syntetičnost** (krátké a svižné interview), **logická návaznost** (pro srozumitelnost respondenta, ale také z hlediska sledu dotazů a jejich **neutrality**, resp. vzájemného neovlivňování), **zařazení úvodního vysvětlení a poděkování na závěr**. Nezbytná je také jistá úniková cesta pro respondenta, pokud odpověď neví nebo odmítá odpovídat.

Architektura dotazníku vychází z předešlé analýzy (teoretického zakotvení, referenčního rámce, analýzy rizik projektu, výzkumných otázek a hypotéz). Je nutné v něm postupovat jakýmsi trychtýřem: téma roste, podněcuje myšlenky a souvislosti, následně se formuje a ustálí v logickém, jednoznačném a pochopitelném uspořádání. Vrátime-li se k teoretickému zakotvení, ze sociálně-psychologického hlediska je důležité **sledovat motivaci respondentů, tj. získat jejich pozornost, zapojení**, upozornit na možnost participace a výhodnosti podání korektních informací nejen pro společnost, ale zároveň i pro jejich populaci uvnitř společnosti. (Prudký, 2008<sup>34</sup>)

Z typů škálovaných odpovědí zvolím především typ ověřující souhlas a spokojenost (Punch, 2008: 76<sup>35</sup>). U otázek, kde získáváme data o míře spokojenosti s jednotlivými parametry, použijeme Osgoodovy škály (Prudký, 2008<sup>36</sup>). **V dotazníku jsem použila kombinaci uzavřených a otevřených otázek**, cíleně tak, aby u dotazů, kde potřebujeme provést statistické vyhodnocení, bylo možné pomocí

---

<sup>33</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.

<sup>34</sup> PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.

<sup>35</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.

<sup>36</sup> PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.

frekvenční analýzy data analyzovat. A u otevřených dotazů, které jsou zařazeny do druhé poloviny dotazníku (po získání interakce), je pak k dispozici prostor pro možnost širší odpovědi a osobní názor každého z respondentů. Částečně v dotazníku používám i křížová ověřování. Sběr několika dat o respondentovi zařadíme na konec dotazování, aby neovlivnily obsah odpovědi.

Grafika dotazníku respektuje tři základní oblasti: **přehledná formální úprava** (balanc mezi obsahem a formou), **respekt vůči respondentům** (velikost písma, atraktivnost, možnost únikové cesty ve formě odpovědi „NEVÍM“) a **respekt vůči kontrole a ukládání dat** (jasný prostor pro značení a odpovědi). (Prudký, 2008<sup>37</sup>)

### 3.5 PŘEDVÝZKUM – PILOTNÍ STUDIE

**Návrh dotazníku byl validován prostřednictvím pilotní studie** – expertní konzultace s manažerem provozního oddělení a vzorkem 2 respondentů. Důvodem je to, že **u kvantitativního výzkumu je vysoké riziko nízké validity (spolehlivosti)<sup>38</sup>, což ale tento typ výzkumu nahradí poměrně vysokou reliabilitou (platnosti)<sup>39</sup>.**

Tímto předvýzkumem také předejdeme všeobecné slabině kvantitativního výzkumu, tedy opomenutí nějakého důležitého aspektu, nebo neodchycení správných dotazů a oblastí pro naše závěry. V této fázi došlo k projevení skutečností, které vedly k revizi dotazníku.

**Parametry scénáře pilotní studie byly rozděleny na tři základní fáze** sledující jakýsi trychtýř od otevřených otázek ke konkrétním dotazům:

- 1. fáze - zahřátí a obecný spontánní názor na studii, otevřené otázky typu „Jak povědomí mohou mít řidiči o kvalitě služeb?“, „Do jaké míry může být jejich názor reprezentativní?“.

---

<sup>37</sup> PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.

<sup>38</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.: „Definice pojmu **validita** – obecně znamená, že data reprezentují, co si myslíme, že mají reprezentovat.Zahrnuje to také problém, zda jsou respondenti schopni odpovědět na položené otázky. Ten zkoumáme v pilotní studii.“ str. 59

<sup>39</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.: „Definice pojmu **reliabilita** – obecně znamená stabilitu odpověď. Odpoví stejný respondent na stejnou otázku stejným způsobem, jestliže mu ji položíme podruhé?“ str. 59

- 2. fáze – otázky ověřující formulace dotazníku – vlastní pilotáž. Sledována bude především bezprostřední reakce a porozumění.
- 3. fáze - ověřující dotazy a ukončení, otázky typu „Proč si myslíte...?“, „Byly dotazy zcela srozumitelné?“, „Chcete něco dodat...?“.

Informacemi z pilotní studie jsem obohatila dotazník a formulaci finálních hypotéz. Příkladem úprav v přípravě projektu po provedení pilotáže byla například: **doplnění dalšího parametru do otázky č. 4**, nebo **úprava znění otázky č. 2** v dotazníku pro její větší srozumitelnost.

**Finální dotazník, který byl využit pro výzkum, je uveden v Příloze č. 1.**

### 3.6 TERÉNNÍ SBĚR DAT

Pro komunikaci s respondenty jsem zvolila podporu dotazníku a přímou dotazovací techniku (rozhovor). Pro každého respondenta je připraven předtištěný soubor otázek, na něž jsou od něho požadovány odpovědi. (Prudký, 2008<sup>40</sup>)

Při přípravě a uskutečňování rozhovorů bylo třeba respektovat několik zásad (Prudký, 2008<sup>41</sup>):

- a) Odhad únosnosti rozhovoru (z hlediska tématu, respondentů a okolností);
- b) Koncepce nenásilného dialogu (plynulost, návaznost, obousměrná komunikace);
- c) Možnosti času, gradace a nárůstu únavy;
- d) Motivace respondenta a její podněcování;
- e) Přátelská, ne však přehnaně důvěrná atmosféra;
- f) Dodržování připraveného postupu;
- g) Připravit zázemí k otázkám a tématům (podklady, doplňující zdroje);
- h) Jazyk blízký respondentům;
- i) Soustředění na daný problém;

---

<sup>40</sup> PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.

<sup>41</sup> Tamtéž, kap. L.

- j) Nekomentovat odpovědi respondenta;
- k) Pozorovat a zaznamenávat neverbální signály (gesta, grimasy, rychlost reakce, smích).

Zvažovala jsem, zda pro zvýšení motivace připravit **formu určité odměny**, například slosování odpovědí nebo drobný dárek za spolupráci. Tento plán byl během předvýzkumu ověřen s manažerem provozního oddělení a rovněž s pilotážními respondenty. **Jako motivátor pro respondenty se ukázal samotný zájem o tuto populaci v rámci společnosti, v daleko větší míře, než jakákoliv forma hmotné odměny.** Bylo jasně řečeno, že pokud vedení společnosti využije výstupy studie v praxi, je to nejlepší forma odměny za čas respondentů a poskytnuté informace. Tato fáze projektu mi připomněla kapitolu „Integrace práce a skupiny: tým“ z knihy *Psychologie ve světě práce*. Pravděpodobně, se nám, minimálně částečně, podařilo vyvolat ony příznivé „sociální gravitační síly, které přetaví lhostejné, izolované a rozptýlené jedince v celek, který má znaky entuziasmu a soustředění“ (J. Štikal a kol., 2003: 148<sup>42</sup>).

V době provedení průzkumu bylo aktivně působících 38 řidičů. Rozhovory probíhaly během celkem 4 dnů, a to během ranní sortace zboží pro distribuci a během odpoledního návratu z rozvozových tras, tedy v čase, kdy byl prostor na chvíli řidiče získat pro rozhovor. **Celkem byl rozhovor proveden s 34 respondenty, což tvoří 89,5% populace, tedy relevantní vzorek pro přípravu závěrů studie.** Ze zbývajících čtyř respondentů se dva účastnili pilotní studie, čili nemohli být zařazeni, a dva byli v průběhu šetření dlouhodobě mimo pracovní činnost. Důležité pro závěry mé výzkumné práce je, že nikdo z respondentů neodmítl odpovídat.

Během rozhovorů nebylo odhaleno žádné nečekané zjištění, respondenti reagovali pozitivně, otevřeně a věcně. **Průběh dotazování rozhodně potvrdil důležitost časové investice do předvýzkumu.**

---

<sup>42</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

## 4 ZPRACOVÁNÍ A PREZENTACE VÝSLEDKŮ

### 4.1 KONTROLA A ULOŽENÍ DAT

Zajištění kvality výzkumu souvisí s výběrem vhodné metody a se správným provedením všech jeho částí. V rámci přípravy musíme klást důraz na důkladné promyšlení postupu. Během samotného provedení je třeba získat kvalifikované údaje. Strategie pro korektní přenos zjištěných dat a minimalizaci výskytu chyb v hodnotící fázi vyžadovala: pečlivost při záznamu dat, ruční a počítačovou kontrolu pomocí grafického zobrazení a validaci dat pomocí sledování odlehlých hodnot (Hendl, 2006: 78<sup>43</sup>).

### 4.2 PROPOČTY A ZPRACOVÁNÍ DAT

Analýza dat dotazníku byla prostředkem k finální exploraci a organizaci získaných informací. Kroky analýzy kvantitativního šetření byly následující (Punch, 2008: 82<sup>44</sup>):

1. Kontrola dotazníků a rozhodnutí o nejasných/chybějících odpovědích.
2. Převedení dat do elektronické podoby, do formátu .xlsx. A provedení ověření konzistence dat.
3. Provedení popisné statistické charakteristiky a sestrojení grafů, které vizuálně zobrazí informace.
4. Provedení frekvenční analýzy (tzn. relativní a absolutní četnosti).
5. Zkoumání dvojrozměrných vztahů pomocí korelační analýzy.

**Kompletní popisná datová část je uvedena v Příloze č. 2.**

### 4.3 POPIS A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ STUDIE

Popis vyhodnocení dotazníků, z hlediska frekvence odpovědí na dotazy v jednotlivých škálách a jejich podílu z celkového počtu odpovědí, je uveden v Příloze č. 2. Vedle číselného vyhodnocení je zde uveden i přehled zpracovaných textových odpovědí na otevřené dotazy.

---

<sup>43</sup> HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. 696 s.

<sup>44</sup> PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.

Na základě těchto zpracovaných údajů se nyní můžeme vrátit ke zhodnocení hypotéz výzkumu, kterým jsem testovala následující tři metodologické a dvě věcné hypotézy. V následujícím textu uvádím fakta na základě rozboru dat a komentáře k jednotlivým hypotézám studie.

#### 4.3.1 ZHODNOCENÍ METODOLOGICKÝCH HYPOTÉZ

1. řidiči jsou většinou spokojeni s prací pro společnost,
2. řidiči jsou schopni poskytnout užitečnou zpětnou vazbu o názorech zákazníků,
3. řidiči jsou schopni poskytnout podněty pro zlepšení servisu a úsporu nákladů společnosti.

Očekávala jsem, že vzhledem k motivaci řidičů na dobrém vývoji společnosti, pro kterou pracují, budou ochotni poskytnout krátkou časovou investici a objektivně posoudit otázky na základě své zkušenosti a praxe.

Očekávání se zcela naplnilo, již během přípravy, a především během pilotní studie, prokázali respondenti zájem o participaci na projektu.

##### 4.3.1.1 **HYPOTÉZA č. 1: Řidiči jsou většinou spokojeni s prací pro společnost.**

#### **HYPOTÉZA JE PLATNÁ.**

Celková průměrná spokojenost na škále 1 „rozhodně spokojen“ – 4 „rozhodně nespokojen“ je 1,53 (otázka č. 3<sup>45</sup>). Volbu „rozhodně spokojen“ vybralo 47% respondent a zbývajících 53% hodnotilo celkovou spokojenost jako „spíše spokojen“. Nikdo z respondentů neoznačil na škále možnosti „spíše nespokojen“ nebo „rozhodně nespokojen“. **Můžeme z toho vyvodit, že všichni řidiči jsou s prací spokojeni.**

---

<sup>45</sup> Znění otázky: „A jak jste Vy osobně spokojen se spoluprací se společností XY?“



Tuto spokojenost doplňuje dotaz na hodnocení úrovně služeb společnosti XY v **porovnání s předchozím zaměstnavatelem** (otázka č. 2 <sup>46</sup>), kde 56% respondentů uvedlo hodnocení „rozhodně lepší“ a zbývajících 44% „spíše lepší“. Průměrné hodnocení tohoto dotazu na hodnotící škále 1 nejlépe – 4 nejhůře bylo 1,44, což byla z tohoto ohledu **nejlépe hodnocená otázka v rámci celého dotazníku**.

Zajímavé je porovnání výsledku s průzkumem Centra pro výzkum veřejného mínění, kde 61% respondentů vyjadřuje spokojenost a z toho menší část (16%) se cítí být „velmi spokojena“ (CVVM, 2012 <sup>47</sup>). **Lze tedy vyvodit, že populace řidičů ve společnosti, kde byl proveden výzkum, vyjádřila vyšší míru spokojenosti, než vzorek populace v průzkumu veřejného mínění v rámci ČR.** Důvodem významného rozdílu může být fakt, že se v případě této výzkumné práce jedná o interní šetření v konkrétní obchodní společnosti a o respondenty, kteří tvoří jednu populaci, tedy lze předpokládat, že zde nebude významný rozptyl odpovědí.

Pokud se podíváme na hodnocení jednotlivých parametrů spolupráce a spokojenosti s pracovním prostředím (otázka č. 4), **nejlépe byl hodnocen dotaz na spolupráci s dispečinkem** (otázka č. 4I <sup>48</sup>), kde téměř tři čtvrtiny řidičů (74%) ohodnotily, že jsou rozhodně spokojeni. Průměrné hodnocení tohoto dotazu bylo 1,29. Tento výsledek svědčí o dobré interní komunikaci ve společnosti. Naopak **nejhorší hodnocení** (průměr 2,27) **bylo vyjádřeno v dotazu na pracovní vybavení** (otázka č. 4K <sup>49</sup>), kde řidiči výjimečně odpovídali v celém spektru hodnotící škály a téměř třetina (30%) odpověděla „rozhodně nespokojen“ a dalších 15% „spíše nespokojen“. Celkově je tak téměř polovina (45%) řidičů s tímto parametrem nespokojena,

---

<sup>46</sup> Znění otázky: „Jaká je podle Vašeho názoru úroveň služeb XY v porovnání se společností, pro kterou jste dříve pracoval?“

<sup>47</sup> <http://www.cvvm.cas.cz> [online]. 18.7.2012 [cit. 2013-01-14]. Tisková zpráva: Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2012. Dostupné z WWW: <[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf)>.

<sup>48</sup> Znění otázky: „Nyní se vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen. Parametr 4I: Spolupráce s dispečinkem XY.“

<sup>49</sup> Znění otázky: „Nyní se vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen. Parametr 4I: Pracovní vybavení (oblečení).“

**rozhodně si tato oblast zaslouží pozornost vedení společnosti v rámci přípravy akčního plánu** na základě výzkumu.

Specifickou ověřovanou oblastí, zařazenou na základě analýzy vlivů v Referenčním rámci (viz. Kapitola č. 2), byla **bezpečnost práce**. Tato kategorie byla sledována ve dvou otázkách, kde zaprvé byla hodnocena úroveň spokojenosti s touto oblastí celkově (otázka č. 4N<sup>50</sup>), kde 62% odpovědělo, že jsou „rozhodně spokojeni“ a u 32% byla hodnocena jako parametr, se kterým jsou „spíše spokojeni“, pouze 1 respondent uvedl hodnocení „spíše nespokojen“ a nikdo nevybral hodnocení „rozhodně nespokojen“. Druhý dotaz k této oblasti směřoval k **zjištění konkrétní nebezpečné situace**, se kterou se řidiči setkali (otázka č. 5<sup>51</sup>). V této otázce odpověděla většina (85%) řidičů, že se se žádnou nebezpečnou situací nesetkali, vybrali hodnocení „NE“. Důležité jsou zde čtyři kladné odpovědi, kde bylo **během průběhu terénního sběru dat podstatné získat bližší údaje**: ve dvou případech to bylo obecné konstatování, bez konkrétního podkladu, tuto informaci nelze více využít; druzí dva respondenti, při bližším dotazování vyjádřili, že celkově považují profesi řidiče za rizikové povolání, **v jejich hodnocení nebyla tedy prezentována zásadní konkrétní informace pro zpětnou vazbu společnosti**, kde byl prováděn výzkum.

Další konkrétní oblastí, zařazenou rovněž na základě Referenčního rámce, a zásadně důležitou pro spokojenost respondentů (jak prokázala analýza korelace v Poziční mapě, viz. následující část kapitoly, kde se věnuji zhodnocení věcných hypotéz), je **oblast využívání techniky, konkrétně skenerů**. V dotazníku se s touto oblastí pojí dvě otázky (č. 6<sup>52</sup> a 7<sup>53</sup>), a zároveň byl tento parametr zařazen do hodnocení

---

<sup>50</sup> Znění otázky: „Nyní se vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen. Parametr 4N: Bezpečnost práce.“

<sup>51</sup> Znění otázky: „Setkal jste se v průběhu posledního roku s nějakou nebezpečnou situací?“

<sup>52</sup> Znění otázky: „Zeptám se nyní blíže na skenery zásilek, které využíváte. Ulehčily Vám práci?“

<sup>53</sup> Znění otázky: „Snižil se s použitím skenerů počet Vašich telefonních kontaktů s dispečinkem?“

v rámci otázky č. 4, položka označena písmenem G<sup>54</sup>. Průměrné hodnocení u těchto dvou otázek (2,09, resp. 2,29) bylo nad průměrnou hodnotou celkové spokojenosti (1,53), z toho můžeme vyvodit, že se jedná o **parametr, který by mělo vedení společnosti zlepšit**. Konkrétně u otázky č. 6<sup>55</sup> hodnotilo pouze 24% respondentů, že jim skenery „rozhodně“ ulehčily práci, 47% odpovědělo „spíše ano“, 15% „spíše ne“ a 12%, že jim skenery „rozhodně“ práci neulehčily. U otázky, zda se s využitím skenerů snížil počet kontaktů s dispečinkem (otázka č. 7<sup>56</sup>), odpovědělo 15% řidičů „rozhodně ano“, 14% „spíše ano“, 11% „spíše ne“ a 9% „rozhodně ne“. Tento parametr (otázka č. 4G<sup>57</sup>) byl v rámci Poziční mapy spokojenosti umístěn jako aspekt s podprůměrnou spokojeností a zároveň nadprůměrnou důležitostí. **Všechny tyto údaje potvrzují, že se jedná o důležitou položku pro spokojenost řidičů s pracovním prostředím a zároveň ne zcela pozitivně hodnocenou samotnými řidiči. Tady studie identifikovala prostor, kde se společnosti vyplatí upřít pozornost** (viz. dále následující kapitola 4.2.3 „Zhodnocení věcných hypotéz“).

Zajímavé je také vysledovat **vztah míry spokojenosti a loajality**. Můžeme si položit otázku, zda **jsou řidiči, kteří jsou ve společnosti déle, celkově spokojenější?** Pro ověření této otázky provedeme analýzu parametru spokojenosti v porovnání s délkou spolupráce řidičů se společností XY. Sledovanou populaci za tímto účelem rozdělíme na ty, kteří se společností spolupracují méně než 3 roky (v našem případě 68% respondentů), a druhou část, která ve společnosti působí déle, než 3 roky (v našem případě 32% respondentů). Po tomto rozdělení z dat vyplývá, že služebně mladší respondenti jsou ze 43% „rozhodně spokojeni“ a zbývajících 57% je „spíše spokojeno“. Naproti tomu služebně starší kolegové odpověděli z 54%, že jsou „rozhodně spokojeni“ a ze 46% „spíše spokojeni“. Tato analýza ukazuje pozitivní zjištění pro společnost, a to, že **s délkou praxe stoupá celková spokojenost**

---

<sup>54</sup> Znění otázky: „Nyní se vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen. Parametr 4G: Spolehlivost skenerů.“

<sup>55</sup> Znění otázky: „Zeptám se nyní blíže na skenery zásilek, které využíváte. Ulehčily Vám práci?“

<sup>56</sup> Znění otázky: „Snížil se s použitím skenerů počet Vašich telefonních kontaktů s dispečinkem?“

<sup>57</sup> Znění otázky: „Nyní se vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen. Parametr 4G: Spolehlivost skenerů.“

**pracovníků.** Pro toto ověření jsem z datového souboru vytvořila jednoduchou kontingenční tabulku, která porovnávala otázku celkové spokojenosti (č. 3<sup>58</sup>) a délku spolupráce se společností XY (č. 12B<sup>59</sup>).

4.3.1.2 **HYPOTÉZA č. 2: Řidiči jsou schopni poskytnout užitečnou zpětnou vazbu o názorech zákazníků.**

**HYPOTÉZA JE PLATNÁ ČÁSTEČNĚ.**

Podle řidičů je spokojenost zákazníků se servisem společnosti mírně nižší, než jejich vlastní spokojenost se zaměstnáním (viz průměrné hodnocení otázky č. 1<sup>60</sup> a č. 3<sup>61</sup> – 1,71 vs. 1,53). V otázce hodnotící, jak jsou podle jejich názoru zákazníci spokojeni se službami (otázka č. 1<sup>62</sup>), odpovědělo 29% respondentů, že jsou zákazníci „rozhodně spokojeni“ a zbývajících 71% vybralo hodnocení „spíše spokojeni“. Volbu „spíše nespokojeni“ a „rozhodně nespokojeni“ nevybral nikdo z respondentů. **Z hodnocení můžeme usuzovat, že podle vnímání řidičů jsou zákazníci celkově spokojeni se službami společnosti XY.**

Celkem 71% řidičů bylo také schopno uvést konkrétní informaci k silným stránkám společnosti vůči zákazníkům (otázka č. 8<sup>63</sup>) a 26% řidičů uvedlo možnosti zlepšení servisu zákazníkům (otázka č. 9<sup>64</sup>). **Většina řidičů byla schopna poskytnout věcnou a užitečnou zpětnou vazbu o názorech zákazníků, nebyly to však všichni.** Mezi silnými stránkami uváděli: „Rychlost řešení; Množství poboček po světě; Flexibilita, spolehlivost; Čistý sklad, kvalifikovaní skladníci, dispečink; Silná společnost. Vše se dá řešit, nikdy nebyl problém; apod.“. Mezi možnostmi zlepšit servis pro zákazníky pak

---

<sup>58</sup> Znění otázky: „A jak jste Vy osobně spokojen se spoluprací se společností XY?“

<sup>59</sup> Znění otázky: „Jak dlouho jezdíte pro společnost XY?“

<sup>60</sup> Znění otázky: „Na začátek se zeptám, jak jsou podle Vás zákazníci spokojeni se službami společnosti XY?“

<sup>61</sup> Znění otázky: „A jak jste Vy osobně spokojen se spoluprací se společností XY?“

<sup>62</sup> Znění otázky: „Na začátek se zeptám, jak jsou podle Vás zákazníci spokojeni se službami společnosti XY?“

<sup>63</sup> Znění otázky: „Teď mě budou zajímat silné stránky servisu společnosti (to, na co může být společnost pyšná). Pokud byste měl říct jeden, ale můžete i více příkladů, jaké silné stránky má společnost XY vůči zákazníkům?“

<sup>64</sup> Znění otázky: „Z druhé strany, pokud se jedná o možnost zlepšit servis zákazníkům, co byste ze své zkušenosti navrhl?“

navrhovali: „U některých zákazníků chybí telefonní kontakt; Špatně vyplněné papíry; Dávat zákazníkům avízo, že jim bude doručovat zboží; Přesné adresy dodávek; apod.“. Kompletní informace, které řidiči poskytli, jsou přepsány a uvedeny v Příloze č. 2.

4.3.1.3 **HYPOTÉZA č. 3: Řidiči jsou schopni poskytnout podněty pro zlepšení servisu a úsporu nákladů společnosti.**

**HYPOTÉZA JE PLATNÁ ČÁSTEČNĚ.**

Celkově zhruba čtvrtina (26%) respondentů uvedlo informaci k návrhu zlepšení servisu společnosti (otázka č. 9<sup>65</sup>). Podněty na úsporu nákladů poskytlo 12% řidičů (otázka č. 11<sup>66</sup>). Konkrétní informace jsou uvedeny v Příloze č. 2. **Výsledek těchto dvou dotazů prokazuje, že část respondentů je schopna uvést konkrétní podněty, které vedení společnosti může využít.**

#### 4.3.2 ZHODNOCENÍ VĚCNÝCH HYPOTÉZ

4.3.2.1 **HYPOTÉZA č. 1: Na celkovou spokojenost řidičů působí soubor vlivů, které jsou z větší části výsledkem působení firmy.**

**HYPOTÉZA JE PLATNÁ.**

Tuto hypotézu jsem ověřila v Poziční mapě (viz Obrázek č. 5), která zobrazuje **analýzou korelace** (Hendl, 2006: 237 - 247<sup>67</sup>) **mezi celkovou spokojenosti a jednotlivými dílčími parametry spokojenosti** (otázka č. 4). Zařazením jednotlivých

---

<sup>65</sup> Znění otázky: „Z druhé strany, pokud se jedná o možnost zlepšit servis zákazníkům, co byste ze své zkušenosti navrhl?“

<sup>66</sup> Znění otázky: „Napadá Vás, vzhledem k Vaší praxi, nějaký konkrétní příklad, kde dochází k plýtvání, ať už financemi nebo materiálem?“

<sup>67</sup> HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. 696 s. „Korelační analýza zkoumá vztahy proměnných graficky a pomocí různých měř závislosti, které nazýváme korelační koeficienty.“ (str. 237) „Korelační a regresní analýza má intelektuální kořeny v práci Francise Galtona (1894). Inspirován částečně dílem svého bratrance Charlese Darwina *O původu druhů*, snažil se Galton odhalit dědičné vlastnosti talentu, pohybových schopností a intelektu.“ (str. 238)

parametrů v dotazníku jsem získala možnost nepřímo zjistit také jejich důležitost. Pro výpočet byla použita funkce CORREL v MS Office programu Excel<sup>68</sup>.

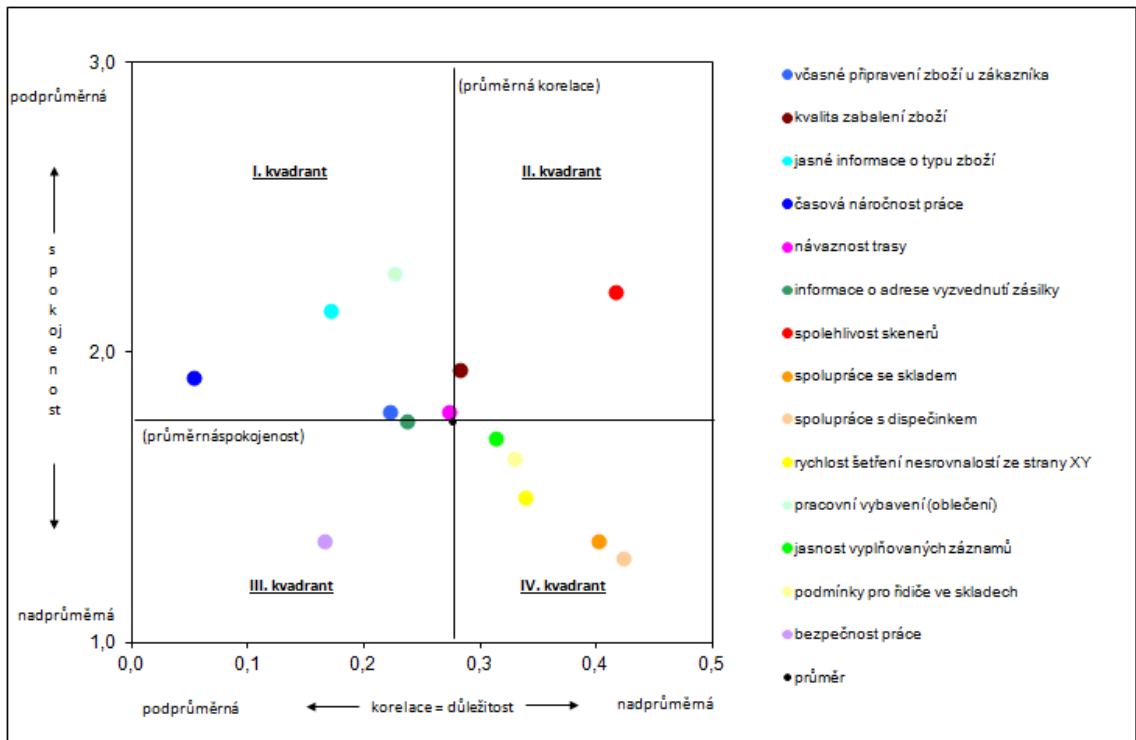
Následující bodové zobrazení - **Poziční mapa** - (viz Obrázek č. 5) přináší analýzu důležitosti jednotlivých parametrů vůči celkové spokojenosti. **Z tohoto přehledu se dozvídáme, co konkrétně, a v jaké míře, ovlivňuje celkovou spokojenost.** Vycházíme z toho, že čím vyšší je korelační koeficient, tím vyšší je vliv parametru na celkovou spokojenost, tzn. jeho důležitost. Korelační koeficient nabývá hodnot z intervalu [-1; 1], kde hodnota rovna -1 značí „nepřímou závislost“ a hodnota rovna 1 „funkční závislost“. Poziční mapa je rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsou dány vyznačením os průměrné spokojenosti (osa x; hodnota 1,763) a průměrné korelace (osa y; hodnota 0,275).

**Ideálním výstupem z hlediska vyrovnanosti úsilí a zdrojů společnosti a zároveň míry spokojenosti řidičů, by bylo umístění všech parametrů pouze v I. a IV. kvadrantu.** V naší studii se do těchto kvadrantů umístilo 72% parametrů. **Lze tak usuzovat, že vedení společnosti poměrně efektivně řídí pracovní podmínky a procesy týkající se řidičů distribučních linek a dosahuje tak dobré míry spokojenosti těchto pracovníků za vynaložení přiměřených zdrojů.**

---

<sup>68</sup> <http://office.microsoft.com>: „Analytický nástroj Korelace je užitečný zejména tehdy, jsou-li u každého z N subjektů zjišťovány více než dvě proměnné. Vytvoří výstupní tabulku, matici korelace, která zobrazuje hodnotu funkce CORREL použitou u jednotlivých možných dvojic měřených proměnných.“ „Analytický nástroj Korelace můžete použít k testování jednotlivých dvojic měřených proměnných a zjištění závislosti dvou měřených proměnných. Závislost znamená, že vysoké hodnoty jedné proměnné odpovídají vysokým hodnotám druhé proměnné (kladná korelace) nebo že nízké hodnoty jedné proměnné odpovídají vysokým hodnotám druhé proměnné (záporná korelace). Pokud jsou hodnoty obou proměnných nezávislé, bude korelace blízka nule.“

Obrázek 5: Poziční mapa korelace celkové spokojenosti a dílčích parametrů



Zdroj: Analýza dat výsledků výzkumu provedená autorkou práce (.xlsx formát uložený v archivu autorky)

Graf přináší analýzu důležitosti jednotlivých sledovaných sociologicko-psychologických parametrů výzkumné práce vůči celkové spokojenosti (detailně viz kapitola 4.3.2.1).

Zdrojové údaje pro grafické znázornění Poziční mapy parametrů jsou uvedeny dále v tabulce (viz Obrázek č. 6). Jsou zde přeneseny korelační koeficienty jednotlivých parametrů vůči celkové spokojenosti, vyjadřující jejich důležitost. A zároveň průměrné hodnocení spokojenosti s jednotlivými parametry.

**Jaké konkrétní výstupy grafické zobrazení v Poziční mapě ukazuje? Zajímavé je se postupně podívat na jednotlivé kvadranty:**

**I. kvadrant** obsahuje parametry, se kterými jsou respondenti podprůměrně spokojeni, ale jsou pro ně zároveň podprůměrně důležité. Patří sem (36% parametrů): pracovní vybavení (oblečení), jasné informace o typu zboží, časová náročnost práce, návaznost trasy a včasné připravení zboží u zákazníka.

**Tyto parametry je vhodné, aby vedení společnosti vzalo v úvahu jako možnosti ke zlepšení pracovních podmínek, s přiměřenou prioritou časového a investičního plánu, na základě vědomí, že nemají přímou závislost na celkovou spokojenost řidičů.**

– tento kvadrant můžeme nazvat: **PARAMETRY: NEDŮLEŽITÉ A NEGATIVNÍ**

**II. kvadrant**, zde jsou parametry, které mají nejvyšší negativní vliv na celkovou spokojenost. Patří sem (14% parametrů): spolehlivost skenerů a kvalita zabalení zboží.

**Tyto parametry jsou cennou informací vedení společnosti pro zaměření v rámci připravovaného akčního plánu na základě provedení studie. Můžeme konstatovat, že zlepšení v těchto parametrech bude mít přímý vliv na spokojenost řidičů.**

– tento kvadrant můžeme nazvat: **PARAMETRY: DŮLEŽITÉ A NEGATIVNÍ**

**III. kvadrant** ukazuje parametry, kde respondenti projevili nadprůměrnou spokojenost, parametry ale zároveň nejsou hodnoceny jako důležité v rámci celkové spokojenosti. Patří sem (14% parametrů): bezpečnost práce a informace o adrese vyzvednutí zásilky.

**Pro vedení společnosti jsou tyto atributy, které jsou z hlediska respondentů v pořádku, ale zároveň nemají vliv na celkovou spokojenost.**

– tento kvadrant můžeme nazvat: **PARAMETRY: NEDŮLEŽITÉ A POZITIVNÍ**



**IV.kvadrant** obsahuje položky, které jsou pozitivní z obou hledisek, jsou za prvé hodnoceny pozitivně samotnými respondenty, a zároveň jsou nadprůměrně důležité, tj. mají nadprůměrný vliv na celkovou spokojenost. Patří sem (36% parametrů): jasnost vyplňování záznamů, podmínky pro řidiče ve skladech, rychlost řešení nesrovnalostí ze strany společnosti, spolupráce se skladem a spolupráce s dispečinkem.

**Toto jsou informace, které může vedení společnosti využít jako aspekty, které dobře zajišťuje pro populaci řidičů a oni to zároveň vnímají jako důležitou součást pracovních podmínek a pracovní spokojenosti. Tyto parametry mohou být také využity při náboru zaměstnanců, jako konkrétní pozitivní pracovní podmínky, které společnosti poskytuje.**

**Je pozitivní, že se v tomto důležitém kvadrantu nachází více než třetina sledovaných parametrů.**

– tento kvadrant můžeme nazvat: **PARAMETRY: DŮLEŽITÉ A POZITIVNÍ**

Obrázek 6: Data pro Poziční mapu korelace celkové spokojenosti a dílčích parametrů

	včasně připravení zboží u zákazníka	kvalita zabalení zboží	jasné informace o typu zboží	časová náročnost práce	návaznost trasy	informace o adrese vyzvednutí zásilky	spolehlivost skenerů	spolupráce se skladem	spolupráce s dispečinkem	rychlost šetření nesrovnalostí ze strany XY	pracovní vybavení (oblečení)	jasnost vyplňovaných záznamů	podmínky pro řidiče ve skladech	bezpečnost práce	průměr
Korelační koeficient Q3 xQ4	0,22	0,28	0,17	0,05	0,27	0,24	0,42	0,40	0,42	0,34	0,23	0,31	0,33	0,17	0,275
Spokojenost s dílčími parametry	1,79	1,94	2,15	1,91	1,79	1,77	2,21	1,35	1,29	1,50	2,27	1,71	1,64	1,35	1,763

	0,22	0,28	0,17	0,05	0,27	0,24	0,42	0,40	0,42	0,34	0,23	0,31	0,33	0,17	0,275
včasně připravení zboží u zákazníka	1,79														
kvalita zabalení zboží		1,94													
jasné informace o typu zboží			2,15												
časová náročnost práce				1,91											
návaznost trasy					1,79										
informace o adrese vyzvednutí zásilky						1,77									
spolehlivost skenerů							2,21								
spolupráce se skladem								1,35							
spolupráce s dispečinkem									1,29						
rychlost šetření nesrovnalostí ze strany XY										1,50					
pracovní vybavení (oblečení)											2,27				
jasnost vyplňovaných záznamů												1,71			
podmínky pro řidiče ve skladech													1,64		
bezpečnost práce														1,35	
<b>Průměr</b>															1,763

Zdroj: Analýza dat výsledků výzkumu provedená autorkou práce (.xlsx formát uložený v archivu autorky)

Tabulka obsahuje zdrojové údaje pro analýzu korelace v Poziční mapě. Jsou zde přeneseny korelační koeficienty jednotlivých parametrů vůči celkové spokojenosti, vyjadřující jejich důležitost. A zároveň průměrné hodnocení spokojenosti s jednotlivými parametry (detailně viz kapitola 4.3.2.1).

4.3.2.2 **HYPOTÉZA č. 1: Mezi silnými stránkami společnosti budou řidiči uvádět i aspekty související s jejich prací a pracovním prostředím.**

**HYPOTÉZA JE PLATNÁ.**

Nejdříve si shrňme, jaké informace řidiči uváděli při dotazování na silné stránky servisu společnosti. Celkem 71% řidičů uvedlo konkrétní informaci v otázce č. 8. Tyto informace zahrnují: „Rychlost řešení; Množství poboček po světě; Vstřícnost, rychlost operativního dodání, spolehlivost, flexibilita, zkušení a kvalitní řidiči; Spolehlivost doručení; Spolehlivost, jasné vyjadřování, přímost; "Dělá, co jim na očích vidí"; Čistý sklad, kvalifikovaní skladníci, dispečink; Včasné dodání zboží; Zásilky jsou vždy dodávány včas; Flexibilita, spolehlivost; Rychlost, spolehlivost; Spolehlivost; Včasné doručení zásilek; Vstřícnost ohledně zákazníků a řidičů; Spolehlivost, kvalita; Čistota skladu a okolí; Silná společnost. Vše se dá řešit, nikdy nebyl problém; Dobří řidiči; Spolehlivost; Spolehlivost a rychlost.“.

**Ze získaných informací, téměř tři čtvrtin respondentů, je možné usuzovat, že řidiči identifikovali také sami sebe a svoji práci jako silnou stránku společnosti.** Mezi aspekty uvedenými mezi silnými stránkami a související přímo s jejich prací uvedli například: „Čistý sklad“, „Spolehlivost doručení“, „Dobří řidiči“, nebo „Vstřícnost ohledně zákazníků a řidičů“. **Můžeme potvrdit, že existuje vztah mezi tím, kde řidiči společnost vyzdvihují a jejich vlastním zájmy a pracovnímu prostředí.**

Aspekty pracovního prostředí také zkoumala otázka č. 10<sup>69</sup>, kde jsem se zaměřila na získání návrhů řidičů na jejich zlepšení. V rámci odpovědí se vyskytly čtyři základní oblasti: podněty k technice a zázemí - 7x; časové podněty - 5x; podněty k finančnímu ohodnocení - 2x a podněty ke zlepšení dostupnosti kontaktních údajů - 2x (viz jednoduché kódování u této otázky v Příloze č. 2). Detaily této otázky byly opět cenné pro vedení společnosti jako podnět z hlediska nastavení sociologicko-psychologických podmínek řidičů.

---

<sup>69</sup> Znění otázky: „Pokud se týká pracovních podmínek řidičů, co by bylo možné zlepšit?“

#### 4.4 PREZENTACE A SEZNÁMENÍ S VÝSLEDKY STUDIE

Téma této závěrečné studijní práce bylo pozitivně přijato vedením společnosti, kde se výzkum uskutečňoval. Provozní ředitel byl zapojen již do přípravy a operacionalizace výzkumné práce, se záměrem využít výsledky pro zlepšení vlastní činnosti. Postupně jsem tak dávala do souladu (a také někdy hledala konsenzus) provozní zájmy společnosti s teoretickými a metodologickými požadavky provedení sociologického průzkumu.

Na základě prezentace a seznámení s výsledky mé výzkumné práce si vedení společnosti sestavilo **akční plán konkrétních aktivit, které společnosti mohou na základě výzkumu přinést:**

- **Zlepšení pracovního prostředí a dalších sociologicko-psychologických podmínek práce řidičů;**
- **Zlepšení servisu, který společnost poskytuje zákazníkům;**
- **Celkově představit nový systém pro získání a zpracování poznatků o názoru populace řidičů.**

Studie přinesla přesnější a ověřenější poznatky o úrovni funkčnosti procesů, které jsou pro společnost zásadní z pohledu zákazníků. Jsou jedním z míst, kde se zákazník přímo setkává se službou a zástupcem společnosti, a zároveň jsou první a poslední fází realizace služby – logistických služeb – při vyzvednutí zásilky pro přepravu sítí společnosti a následně při doručení, kdy zákazník přebírá vlastní produkt služby.

Výsledky studie můžeme dát **do souvislosti s průzkumem spokojenosti zákazníků**<sup>70</sup>, který společnost také provedla tento rok. **Základní dotaz: „Jak jsou spokojeni s komunikací řidičů během vyzvedávání a doručování zásilek“.** Více než polovina (52%) zákazníků odpověděli nejvýše na hodnotící škále („splňuje očekávání“), 23% definovalo, že „vidí prostor na zlepšení“, 5% hodnotilo negativně („nesplňuje očekávání“) a 20% nebylo schopno tento dotaz ohodnotit

---

<sup>70</sup> Data jsou získána z výsledků „Průzkumu spokojenosti zákazníků“, duben 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal).

(často neodpovídají pracovníci skladu, kteří jsou s řidiči v kontaktu, ale kontaktní osoba odpovědná za objednávání přepravy, například recepční).

**Zákazníci společnosti také potvrdili aspekt časování nakládkových a vykládkových termínů jako prostor pro zlepšení,** stejně jako jej v mém průzkumu uváděli jako slabou stránku služby i samotní řidiči. Tento aspekt uvedlo 11,1 % zákazníků jako problém, se kterým se setkávají. Servis celkově je 37,04% zákazníků hodnocen jako „vynikající“, pouze 1,23% jako nedostatečný. **Celkem 97,53% zákazníků by doporučilo služby společnosti svým obchodním partnerům.**

Pokud bych měla navázat na tezi, že spokojenost pracovníků je v korelaci k jejich výkonnosti, celkově pozitivní výstupy výzkumu můžeme také dát do souvislosti s dlouhodobě dobrými finančními výsledky společnosti (obrat pobočky v České republice za poslední dva roky 2010-2012 stoupl o 14% <sup>71</sup>).

---

<sup>71</sup> Data k výsledkům obratu společnosti 2010-2012 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)

## 5 ZÁVĚR

V závěru bych ráda zrekapitulovala cíl a hypotézy mé závěrečné studijní práce, vrátila se k základnímu teoretickému zakotvení práce a nakonec připojila krátké osobní shrnutí.

Cílem mé práce bylo zkoumat postoje řidičů na aktivity logistické firmy. V reálném prostředí tak využít poznatky z oblasti sociologie práce a psychologie práce a zároveň metodické poznatky k provedení sociologického výzkumu.

**Studie testovala celkem pět hypotéz.**

### METODOLOGICKÉ HYPOTÉZY

1. Řidiči jsou většinou spokojeni s prací pro společnost.
2. Řidiči jsou schopni poskytnout užitečnou zpětnou vazbu o názorech zákazníků.
3. Řidiči jsou schopni poskytnout podněty pro zlepšení servisu a úsporu nákladů společnosti.

### VĚCNÉ HYPOTÉZY

1. Na celkovou spokojenost řidičů působí soubor vlivů, které jsou z větší části výsledkem působení firmy.
2. Mezi silnými stránkami společnosti budou řidiči uvádět i aspekty související s jejich prací a pracovním prostředím.

Obě věcné hypotézy byly vyhodnoceny jako pravdivé. Jedna ze tří metodologických hypotéz byla také vyhodnocena jako platná a dvě zbývající jako částečně platné (viz kapitola 4.3 „Interpretace výsledků studie“).

Základním teoretickým zakotvením, které mne ve výzkumné práci zajímalo, byla oblast **sociálního systému podniku**, konkrétně prolínání jeho dvou složek: **Institucionální struktury a Pospolitostní struktury** (viz kapitola 2.2.1 „Klíčové termíny a pojmy“, pojem „Sociologie podniku“). Tyto struktury jsem ověřovala pomocí **kombinace jejich technických (formálních) a týmových**

**(neformálních) aspektů**, které jsou v praxi spojené a vzájemně úzce souvisejí. **Pracovní prostředí tvoří vedle fyzikálních podmínek také vztahy na pracovišti** (viz kapitola 2.2.1 „Klíčové termíny a pojmy“, pojem „Pracovní podmínky“). Jedná se o spojitost, která má vliv na pracovní spokojenost a výkon, jak prokázal Elton Mayo ve svém zkoumání v rámci teorie lidských vztahů (human relations): **pozitivní vztahy na pracovišti (včetně těch neformálních), stimulace skupinové soudržnosti a uspokojení z práce mají přímý vliv na výkonnost** (J. Štikal a kol., 2003: 19 <sup>72</sup>).

Provedený výzkum prokázal, že **respondenti pozitivně hodnotí jednotlivé parametry pracovního sociologicko-psychologického prostředí** (detailně viz Obrázek č. 5 „Poziční mapa korelace celkové spokojenosti a dílčích parametrů“).

**Výzkum také prokázal, že populace řidičů distribučních linek je celkově pracovně spokojena, společnost tak získala poměrně pozitivní zpětnou vazbu, ale zároveň konkrétní podněty využitelné pro další rozvoj** (viz kapitola 4 „Zpracování a prezentace výsledků“).

**Pracovní spokojenost**, tedy příjemný pocit vážící se k vykonávané práci (Velký Sociologický slovník, 1996: 1193 <sup>73</sup>) je na vysoké úrovni, a také otázka na porovnání podmínek s předchozím zaměstnavatelem (otázka č. 2) byla hodnocena nejlépe v rámci celého dotazníku (56% respondentů odpovědělo „rozhodně lepší“).

Zároveň porovnáním míry spokojenosti u respondentů s rozdílnou délkou spolupráce u společnosti můžeme odečíst důležitou doplňkovou informaci: **dlouhodobou pozitivní pracovní spokojenost**. Studie prokázala, že služebně starší pracovníci udávají vyšší míru spokojenosti (viz kapitola 4.3 „Popis a interpretace výsledků“, část 4.3.1.1).

---

<sup>72</sup> ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.

<sup>73</sup> Tamtéž, str. 1193

O tom, že společnost poskytuje těmto pracovníkům motivující pracovní prostředí, vypovídají nejen datové výstupy studie, ale bylo to patrné i celého průběhu přípravy (spolupráce při pilotním ověření dotazníku) a terénního sběru dat (spolupráce během dotazování & zájem o výsledky). Zdá se, že **řidiči mají zájem o dění ve firmě, umí transparentně definovat svůj názor (včetně silných a slabých stránek služby) a očekávají využití výstupů studie.**

**Tento typ studie byl u řidičů distribučních linek realizován poprvé.** Jeho výstupy přinesly pro vedení společnosti důležité informace pro rozhodování. Potvrdila se tím potřeba nastavení systému pro co nejrychlejší, objektivní a pravidelnou zpětnou vazbu z nižších úrovní hierarchie společnosti (viz Keller, 2006: 175<sup>74</sup>). **Vitální je zvážení opakování tohoto výzkumu, například na roční bázi.** Následná studie bude mít další zajímavý analytický rozměr – porovnání výsledků s předchozím výstupem.

Téma jsem si vybrala tak, aby korespondovalo s mým profesním oborem – logistické služby. Přineslo mi možnost propojit mé patnáctileté pracovní zkušenosti s poznatky z odborné literatury a s postupy výzkumné sociologické práce. Během studia literatury jsem se setkala s řadou cenných informací, z nichž některé v dílčí podobě znám z profesních školení. Dovolilo mi to však udělat další krok a dát si některé znalosti do souvislostí a naučit se používat metodologii sociologických průzkumů jako další nástroj pro moji pracovní činnost.

Vždy jsem spíše intuitivně a na základě pozitivní zkušenosti cítila, že pokud společnost dobře nastaví a vyváží svoji kulturu a pracovní prostředí a dbá na zájmy a motivaci zaměstnanců, může jí to přidat hodnotu v podobě týmu zaměstnanců, kteří vědí, co dělají a dělají to s uspokojením. V důsledku je takto možné udělat i větší množství práce v pozitivní atmosféře. Osobně je mi rozhodně blízký **system vysoké důvěry** (Giddens, 2000: 175<sup>75</sup>) a participace v organizaci. Touto studií jsem si k těmto svým pocitům našla některé pojmy a odborné teorie, které tuto oblast

---

<sup>74</sup> KELLER, J., *Úvod do sociologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2006. 204 s.

<sup>75</sup> GIDDENS, A., *Sociologie*. Praha : Nakladatelství ARGO, 2000. 595 s.



zkoumají a ověřují. Zároveň jsem si to měla možnost ověřit během přípravy a provedení mé výzkumné práce. A nyní mám i možnost sledovat, **jaké bude další využití výsledků studie, protože to považuji (stejně jako respondenti) za velmi důležité.**

Těší mne, že výsledným produktem mé závěrečné studijní práce je praktický nástroj, který přináší přidanou hodnotu a poslouží:

- **Respondentům studie** – řidičům, kteří mohli projevit svůj názor;
- **Firmě, ve které studie probíhala** – získala za minimálního vynaložení zdrojů relevantní výstupy pro své rozhodování;
- **Mně, autorce práce**, – atraktivním a motivujícím způsobem dovolila zpracovat závěrečnou studijní práci.

Na závěr si zde dovolím uvést jeden z citátů, který jsem si zapsala v počátku příprav, kdy jsem studovala související literaturu. Dá se říct, že mne provázel po celou dobu přípravy mé Bakalářské práce: *„Není (tudíž) ani tak důležité vlastní téma práce jako spíše zkušenost, kterou z ní můžeme v průběhu zpracování vytěžit.“* (Eco, 1997: 25 <sup>76</sup>).

Děkuji za tuto zkušenost!

---

<sup>76</sup> ECO, U., *Jak napsat diplomovou práci*. Olomouc : Votobia, 1997. 276 s.

## 6 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

### 6.1 SEZNAM TITULŮ

- 1) BAUMAN, Z.; MAY T. *Myslet sociologicky*, Praha : Sociologické nakladatelství, 2010. 239 s.
- 2) ECO, U., *Jak napsat diplomovou práci*. Olomouc : Votobia, 1997. 276 s.
- 3) GIDDENS, A., *Sociologie*. Praha : Nakladatelství ARGO, 2000. 595 s.
- 4) HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2006. 696 s.
- 5) KELLER, J., *Úvod do sociologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2006. 204 s.
- 6) PETRUSEK, M. a kol. *Dějiny sociologie*. Praha : Grada Publishing, 2011. 240 s.
- 7) PRUDKÝ, L. *Empirický výzkum*. Praha : prezentace .ppt, 2008. 180 s.
- 8) PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál, 2008. 152 s.
- 9) Sociologický ústav Akademie věd ČR, *Velký sociologický slovník*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 1996. 747 s.
- 10) ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HODKOVEC J. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s.
- 11) URBAN, L. *Sociologie trochu jinak*. Praha : Grada Publishing, 2011. 271 s.

### 6.2 SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ DAT

- 1) <http://www.cvvm.cas.cz> [online]. 18.7.2012 [cit. 2013-01-14]. *Tisková zpráva: Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2012*. Dostupné z WWW: <[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6867/f3/eu120718.pdf)>.
- 2) <http://www.nsp.cz/> [online], [cit. 2013-04-17]. *Karta typové pozice: Řidič osobních a malých dodávkových automobilů*. Dostupné z WWW: <[http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=2107&kod\\_sm1=14](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=2107&kod_sm1=14)>.
- 3) <http://www.spcr.cz/> [online], [cit. 2013-04-17].

- 4) <http://office.microsoft.com> [online], [cit. 2013-04-17]. *Nástroje statistické analýzy*. Dostupné z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/excel-help/nastroje-statisticke-analyzy-HP005203873.aspx>>
- 5) Data k provozním výsledkům společnosti – „Přehled KPI“, leden 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)
- 6) Data k výsledkům „Průzkumu spokojenosti zákazníků“, duben 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)
- 7) Data k výsledkům obrátu společnosti 2010-2012 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)
- 8) Data k interním předpisům „*Provozní standardy*“, leden 2013 (Archiv společnosti, ve které průzkum probíhal)

## 7 PŘÍLOHY

### 7.1 1. DOTAZNÍK VÝZKUMNÉ PRÁCE

Studie: „Postoje a názory řidičů distribučních linek na jejich pracovní podmínky a služby společnosti XY.“

Dobrý den, jmenuji se *jméno a příjmení tazatele* a realizuji nyní průzkum zaměřený na názor řidičů distribučních linek společnosti XY, mohl byste mi věnovat chvilku svého času, dotazník bude trvat cca 10 minut a bude na něj odpovídat dalších přibližně 40 Vašich kolegů.

Tento průzkum je anonymní a nikdo nebude spojovat Vaše názory s Vaší osobou.

Zajímají mne Vaše názory získané z praxe. Výsledky budou sloužit pro zlepšení pracovních podmínek řidičů a také pro zkvalitnění služeb zákazníkům.

- 1. Na začátek se zeptám, jak jsou podle Vás zákazníci spokojeni se službami společnosti XY? Řekl byste, že jsou:**

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	3	4	
Rozhodně spokojeni	Spíše spokojeni	Spíše nespokojeni	Rozhodně nespokojeni	Nevím (nečtěte)

- 2. Jaká je podle Vašeho názoru úroveň služeb XY v porovnání se společností, pro kterou jste dříve pracoval? Řekl byste, že je:**

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	4	5	
Rozhodně lepší	Spíše lepší	Spíše horší	Rozhodně horší	Nevím / Nemohu odpovědět (nečtěte)

- 3. A jak jste Vy osobně spokojen se spoluprací se společností XY?**

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	3	4	
Jsem rozhodně spokojen	Jsem spíše spokojen	Jsem spíše nespokojen	Jsem rozhodně nespokojen	Nevím (nečtěte)

4. Nyní se Vás budu ptát na jednotlivé parametry Vaší spolupráce se společností XY a Vy mi prosím u každého řekněte, do jaké míry jste s ním spokojen. K dispozici máte škálu od 1 do 4, kde 1 znamená rozhodně spokojen a 4 rozhodně nespokojen.

Ohodnoťte jednotlivé body na škále od 1 do 4.

	1 Rozhodně spokojen	2 Spíše spokojen	3 Spíše nespokojen	4 Rozhodně nespokojen	Nevím (nečtěte)
4A Včasné připravení zboží u zákazníka					
4B Kvalita zabalení zboží					
4C Jasně informace o typu zboží (např. cenné, křehké, celní zboží)					
4D Časová náročnost práce					
4E Návaznost trasy					
4F Informace o adrese vyzvednutí zásilky					
4G Spolehlivost skenerů					
4H Spolupráce se skladem XY					
4I Spolupráce s dispečinkem XY					
4J Rychlost řešení nesrovnalostí ze strany XY					
4K Pracovní vybavení (oblečení)					
4L Jasnost dokumentace					
4M Podmínky pro řidiče ve skladech XY					
4N Bezpečnost práce					

5. Setkal jste se v průběhu posledního roku s nějakou nebezpečnou situací?

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	
Ano	Ne	Nevím (nečtěte)

Pokud ano, prosím, stručně ji popište:

6. Zeptám se nyní blíže na skenery zásilek, které využíváte. Ulehčily Vám práci?

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	3	4	
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím (nečtěte)

**7. Snížil se s použitím skenerů počet Vašich telefonních kontaktů s dispečinkem?**

PŘEČTĚTE ŠKÁLU

1	2	3	4	
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím (nečtěte)

**8. Teď mě budou zajímat silné stránky servisu společnosti (to, na co může být společnost pyšná). Pokud byste měl říct jeden, ale můžete i více příkladů, jaké silné stránky má společnost XY vůči zákazníkům?**

---

---

**9. Z druhé strany, pokud se jedná o možnost zlepšit servis zákazníkům, co byste ze své zkušenosti navrhl?**

---

---

**10. Pokud se týká pracovních podmínek řidičů, co by bylo možné zlepšit?**

---

---

**11. Napadá Vás, vzhledem k Vaší praxi, nějaký konkrétní příklad, kde dochází k plýtvání, ať už financemi nebo materiálem?**

---

---

**12. Na závěr bych požádala o několik údajů o Vás (zůstanou anonymní, slouží pouze pro třídění v rámci vyhodnocování dat):**

**Jak dlouho vykonáváte profesi řidiče:**

\_\_\_\_\_ roky (pokud uvede interval požádejte o zpřesnění, pokud uvede údaj v měsících přepočítejte na roky např. 0,5 roku, 1,5 roku ...atd.)

**Jak dlouho jezdíte pro společnost XY:**

\_\_\_\_\_ roky (pokud uvede interval požádejte o zpřesnění, pokud uvede údaj v měsících přepočítejte na roky např. 0,5 roku, 1,5 roku ...atd.)

Děkuji za Váš čas!

## 7.2 2. VÝSLEDKY VÝZKUMU – POPIS FREKVENCE A PODÍLŮ

Následující přehled obsahuje shrnutí výsledků průzkumu z hlediska frekvence odpovědí v jednotlivých škálách odpovědí na dotazy a jejich podílu z celkového počtu odpovědí.

V druhé části jsou zpracované textové odpovědi na otevřené dotazy.

\* Výsledky průměrného hodnocení u každé otázky je vypočítán jako průměrná hodnota odpovědí všech respondentů na hodnotící škále 1 (nejlepší) – 4 (nejhorší). Čím je průměr bližší číslu 1, tím lepší hodnocení bylo průměrně udáno respondenty.

### 1. spokojenost zákazníků se službami

**průměr 1,71 \***

**přesné znění otázky:** Na začátek se zeptám, jak jsou podle Vás zákazníci spokojeni se službami společnosti XY? Řekl byste, že jsou:

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojeni	10	29%
2	spíše spokojeni	24	71%
3	spíše nespokojeni	0	0%
4	rozhodně nespokojeni	0	0%

### 2. úroveň služeb GEFCO

**průměr 1,44 \***

**přesné znění otázky:** Jaká je podle Vašeho názoru úroveň služeb XY v porovnání s vaším předchozím zaměstnavatelem? Řekl byste, že je:

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně lepší	18	56%
2	spíše lepší	14	44%
3	spíše horší	0	0%
4	rozhodně horší	0	0%

**3. spokojenost se spoluprací****průměr 1,53 \*****přesné znění otázky:** A jak jste Vy osobně spokojen se spoluprací se společností XY?

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	16	47%
2	spíše spokojen	18	53%
3	spíše nespokojen	0	0%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4A. včasnost připravení zboží u zákazníka****průměr 1,79 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	10	29%
2	spíše spokojen	18	53%
3	spíše nespokojen	5	15%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4B. kvalita zabalení zboží****průměr 1,94 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	8	24%
2	spíše spokojen	20	59%
3	spíše nespokojen	6	18%
4	rozhodně nespokojen	0	0%



**4C. jasné informace o typu zboží****průměr 2,15 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	8	24%
2	spíše spokojen	14	41%
3	spíše nespokojen	11	32%
4	rozhodně nespokojen	1	3%

**4D. časová náročnost práce****průměr 1,91 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	8	24%
2	spíše spokojen	22	65%
3	spíše nespokojen	3	9%
4	rozhodně nespokojen	1	3%

**4E. návaznost trasy****průměr 1,79 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	10	29%
2	spíše spokojen	21	62%
3	spíše nespokojen	3	9%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4F. informace o adrese vyzvednutí zásilky****průměr 1,76 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	14	41%
2	spíše spokojen	16	47%
3	spíše nespokojen	2	6%
4	rozhodně nespokojen	2	6%

**4G. spolehlivost skenerů****průměr 2,21 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	3	9%
2	spíše spokojen	21	64%
3	spíše nespokojen	8	24%
4	rozhodně nespokojen	1	3%

**4H. spolupráce se skladem XY****průměr 1,35 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	23	68%
2	spíše spokojen	10	29%
3	spíše nespokojen	1	3%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4I. spolupráce s dispečinkem XY****průměr 1,29 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	25	74%
2	spíše spokojen	8	24%
3	spíše nespokojen	1	3%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4J. rychlost řešení nesrovnalostí ze strany XY****průměr 1,5 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	21	62%
2	spíše spokojen	9	26%
3	spíše nespokojen	4	12%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4K. pracovní vybavení****průměr 2,27 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	6	18%
2	spíše spokojen	7	21%
3	spíše nespokojen	5	15%
4	rozhodně nespokojen	10	30%

**4L. jasnost vyplňovaných záznamů****průměr 1,71 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	7	21%
2	spíše spokojen	24	71%
3	spíše nespokojen	1	3%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

**4M. podmínky pro řidiče ve skladech XY****průměr 1,64 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	17	52%
2	spíše spokojen	12	36%
3	spíše nespokojen	3	9%
4	rozhodně nespokojen	1	3%

**4N. bezpečnost práce****průměr 1,35 \*****otázka:** jednotlivé parametry spokojenosti (část č. 4 dotazníku)

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně spokojen	21	62%
2	spíše spokojen	11	32%
3	spíše nespokojen	1	3%
4	rozhodně nespokojen	0	0%

## 5. nebezpečná situace

**přesné znění otázky:** Setkal jste se v průběhu posledního roku s nějakou nebezpečnou situací? Pokud ano, prosím, stručně ji popište:

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	NE	28*	85%
2	ANO	4*	12%

\* 1x odpověď NEVÍM, 1x bez odpovědi

## 6. ulehčení práce s využitím skenerů

**průměr 2,09 \***

**přesné znění otázky:** Zeptám se nyní blíže na skenery zásilek, které využíváte. Ulehčily Vám práci?

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně ano	8	24%
2	spíše ano	16	47%
3	spíše ne	5	15%
4	rozhodně ne	4	12%

## 7. snížení kontaktu s dispečinkem s využitím skenerů

**průměr 2,29 \***

**přesné znění otázky:** Snížil se s použitím skenerů počet Vašich telefonických kontaktů s dispečinkem?

		počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
1	rozhodně ano	5	15%
2	spíše ano	14	14%
3	spíše ne	11	11%
4	rozhodně ne	3	9%

## 8. silné stránky servisu

**přesné znění otázky:** Teď mě budou zajímat silné stránky servisu společnosti (to, na co může být společnost pyšná). Pokud byste měl říct jeden, ale můžete i více příkladů, jaké silné stránky má společnost XY vůči zákazníkům?

*Přepis odpovědí respondentů:*

Rychlost řešení

Množství poboček po světě

Vstřícnost, rychlost operativního dodání, spolehlivost, flexibilita, zkušenosti a kvalitní řidiči

Spolehlivost doručení

Spolehlivost, jasné vyjadřování, přímost

"Dělá, co jim na očích vidí"

Čistý sklad, kvalifikovaní skladníci, dispečink

Včasné dodání zboží

Zásilky jsou vždy dodávány včas.

Flexibilita, spolehlivost.

Rychlost, spolehlivost.

Spolehlivost

Včasné doručení zásilek.

Vstřícnost ohledně zákazníků a řidičů.

Spolehlivost, kvalita.

Čistota skladu a okolí.

Silná společnost. Vše se dá řešit, nikdy nebyl problém.

Dobří řidiči.

Spolehlivost.

Spolehlivost a rychlost.

Včasné dodání zásilky.

Rychlost, spolehlivost.

Rychlost.

Rychlost.

## 9. možnosti zlepšení servisu

**přesné znění otázky:** Z druhé strany, pokud se jedná o možnost zlepšit servis zákazníkům, co byste ze své zkušenosti navrhl?

*Přepis odpovědí respondentů:*

.....  
Dodržování časových podmínek nakládky.

.....  
U některých zákazníků chybí telefonní kontakt.

.....  
Špatně vyplněné papíry.

.....  
Komunikace.

.....  
Přesné adresy dodávek.

.....  
Dávat zákazníkům avízo, že jim bude doručovat zboží.

.....  
Myslím si, že naši zákazníci jsou spokojeni.

.....  
Chybějící telefonní čísla.

## 10. zlepšení pracovních podmínek řidičů

**přesné znění otázky:** Pokud se týká pracovních podmínek řidičů, co by bylo možné zlepšit?

*Přepis odpovědí respondentů:*

*Kódování \**

Časový interval	Č
Nakládací rampy	T
Motivace řidičů finanční odměnou za určité období	M
Zázemí v zimních měsících	T
Telefonní kontakt na příjemce pokud možno na plachtě; motivační odměny pro řidiče	K
Místo pro čekající řidiče	T
Automat na kávu na skladě; sociální zařízení blíž	T
Zkrátit dobu čekání na svozu, dlouho se čeká na zboží	Č
Přesnost adres+telefony.	K
Platové podmínky, WC a sprcha pro řidiče.	M + T
Sprcha a WC, Automyčka.	T
Upřesnit časy nakládek.	Č
Sprcha na WC.	T
Dlouhá doba čekání na nakládku.	Č
Časy materiálu na odvoz	Č

\*vysvětlivky ke kódování: Č – časové podněty; T – podněty k technice a zázemí; M – podněty k finančnímu ohodnocení; K – podněty ke zlepšení dostupnosti kontaktních údajů.

## 11. plýtvání financemi nebo materiálem

**přesné znění otázky:** Napadá Vás, vzhledem k Vaší praxi, nějaký konkrétní příklad, kde dochází k plýtvání, ať už financemi nebo materiálem?

*Přepis odpovědí respondentů:*

Více dodacích listů na stejnou adresu

Ježdění pro 1ks každý den do stejné dílny, místo pro pět 1x týdně

Předání veškeré agendy na dopravce

Nejezdit 2x na stejné místo jeden den

## 12A. délka vykonávání profese řidiče

**přesné znění otázky:** Jak dlouho vykonáváte profesi řidiče?

	počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
< 5 let	2	6%
5 – 10 let	14	41%
> 10 let	18	53%

## 12B. délka spolupráce se společností XY

**přesné znění otázky:** Jak dlouho jezdíte pro společnost XY?

	počet	% podíl z celkového počtu odpovědí
< 1 rok	4	12%
1 – 3 roky	19	56%
4 – 6 let	10	29%
7 – 10 let	1	3%