



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Vliv systému odměňování na motivaci zaměstnanců v konkrétním
podniku**

**Effect of the remuneration system to motivate employees in a
particular company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Eliška Lelková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Eliška Lelková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vliv systému odměňování na motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Effect of the remuneration system to motivate employees in a particular company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku systémů odměňování a teorií pracovní motivace
- Proveďte průzkum v podobě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a navrhněte vhodné způsoby řešení
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná výzkumným šetřením a zhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky studia a analýzy odborných zdrojů s výsledky šetření v konkrétním podniku
- Navrhněte doporučení pro organizaci v podobě konkrétního návrhu systému odměňování

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

LELKOVÁ, Eliška. Vliv systému odměňování na motivaci zaměstnanců v konkrétním podniku. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné rady a připomínky, vedení společnosti PRAGUE BOATS s. r. o. za poskytnutí podkladů a ochotu spolupracovat při dotazníkovém šetření a svému příteli Filipu Jedinému za podporu a pomoc při vytváření této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato práce zkoumá vliv systému odměňování na motivaci zaměstnanců ve společnosti PRAGUE BOATS s. r. o. V úvodní části jsou popsány motivační teorie, tvorba systému odměňování, pobídkové formy mzdy a vzájemný vztah mezi odměňováním a hodnocením pracovního výkonu. Praktická část konkrétně popisuje fungování a stávající systém odměňování společnosti. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit vliv účinnosti současného systému odměňování na pracovní motivaci. Šetření proběhlo dotazníkovou formou a bylo podpořeno strukturovaným rozhovorem. Byly vzneseny čtyři výzkumné předpoklady, které byly v závěru šetření potvrzeny či vyvráceny. Na základě získaných poznatků bylo navrženo konkrétní řešení v podobě individuálnějšího přístupu k hodnocení odrážejícímu pracovní výkon.

Klíčová slova

motivace, odměna, systém odměňování, hodnocení pracovního výkonu, Prague boats,

Abstract

This thesis examine the impact of the remuneration system to motivate employees at PRAGUE BOATS LLC. The first part describes motivation theories, the formation of the system of remuneration, incentive forms and the relation between remuneration and performance evaluation. The analytical part specifically describes the operation of company and current remuneration system. The research goal was to determine the effect of the efficiency of the current system of remuneration to work motivation. The survey was conducted through a questionnaire and was supported by a structured interview. Four research assumptions were postulated and confirmed or refuted at the end of the investigation. Specific solutions based on the findings were proposed in a form of personalized approach to the evaluation reflecting work performance.

Key words

motivation, remuneration, remuneration system, performance of system of evaluation, Prague boats.

Obsah

ÚVOD	3
1 Význam lidských zdrojů a personální práce	4
1. 1. Specifika personální práce ve střední organizaci	5
2 Motivace, stimulace a její vliv na pracovní výkon	7
2. 1. Motivace a stimulace v pracovním prostředí	7
2. 2. Pracovní motivace	9
2. 3. Teorie pracovní motivace	10
3 Odměňování pracovníků v podniku	14
3. 1. Tvorba systému odměňování	15
3. 2. Vztah mezi odměňováním a hodnocením pracovního výkonu	16
3. 3. Pobídkové systémy	17
4 Charakteristika podniku a současného systému odměňování	19
4. 1. Představení společnosti	19
4. 2. Stávající systém odměňování společnosti	20
5 Metodika výzkumného šetření a výzkumné předpoklady	22
6 Analýza a interpretace výsledků	23
6. 1. Vyhodnocení dotazníkového šetření	23
6. 2. Vyhodnocení rozhovoru	31
6. 3. Závěrečná diskuze	33
6. 3. 1. Výzkumné předpoklady	34
6. 4. Návrh řešení ve společnosti PRAGUE BOATS s. r. o.	35
6. 4. 1. Návrh řešení pro posádky plavidel	35
6. 4. 2. Návrh řešení pro pracovníky obchodního oddělení	35
ZÁVĚR	36
Seznam použité literatury	37
Seznam tabulek, grafů a zkratk	38
Přílohy	39

ÚVOD

V moderní personalistice je odměňování chápáno jako: „*formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace*” (Armstrong, 2007, str. 515).

Cílem této bakalářské práce je na základě studia odborných zdrojů a následného výzkumného šetření zhodnotit vliv systému odměňování na motivaci zaměstnanců ve společnosti PRAGUE BOATS s. r. o. a navrhnout případná řešení ke zlepšení situace v podniku.

První kapitola popisuje značný význam personální práce v organizacích. Lidské zdroje jsou pro společnost jedny z nejdůležitějších, protože právě zaměstnanci mohou svými schopnostmi a dovednostmi vytvářet konkurenční prostředí na trhu.

Druhá kapitola rozebírá motivaci, stimulaci a jejich vliv na pracovní výkon. Velká pozornost je věnována motivaci pracovní a jednotlivým motivačním teoriím od obecných až po ty, které se dají přímo aplikovat při tvorbě a popisování systémů odměňování.

Následující část práce se zaměřuje na jednu z nejdůležitějších a nejnáročnějších personálních činností v organizaci – odměňování pracovníků. Pokud se zaměstnavatel této činnosti dostatečně věnuje a své pracovníky motivuje a hodnotí jinými než vnějšími formami odměn, přispívá velkou mírou ke spokojenosti a prosperitě celého podniku. Každá organizace zastupuje jedinečný systém odměňování, který by měl být spravedlivý, efektivní a oboustranně přijatelný.

V praktické části jsou tyto teoretické poznatky uplatněny na konkrétním případě pražské společnosti PRAGUE BOATS. V kapitolách 4 a 5 je popsán profil organizace, současný stav systému odměňování a výzkumné předpoklady se zvolenou metodikou – dotazníkovým šetřením, doplněným řízeným rozhovorem.

Stěžejní částí práce je kapitola 6, ve které je šetření analyzováno a získané výsledky jsou interpretovány pomocí grafů a tabulek. Na základě poznatků jsou potvrzeny či vyvráceny výzkumné předpoklady a navrženo řešení pro pozitivní rozvoj motivace a hodnocení zaměstnanců.

1 Význam lidských zdrojů a personální práce

Již dávno uplynula doba, kdy byli zaměstnanci bráni pouze jako prostředek pro vytváření hodnot, jako stroje, o které není potřeba se starat. Dokonce ani pouhé sdělení, co mají přesně dělat, již podniku nepřináší kýžené výsledky. Lidé chtějí vědět, co se děje. Chtějí se účastnit a mít pocit, že ať udělají cokoli, má to nějaký reálný cíl a smysl. Pro mnohé pracovníky je práce naplněním a jsou-li spokojeni, odvádějí kvalitní výkon (Forsyth, 2000, str. 1). Pouze pokud se budou organizace o své zaměstnance náležitě starat a chápat je jako nejdůležitější a nejcennější zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti celé organizace, jsou schopny v současných rozvinutých tržních podmínkách prosperovat (Koubek, 2010, str. 13-14).

Člověk však není a ani nemůže být jedinou složkou, která ve firmě působí. Ke správnému fungování organizace je nutné dále shromáždit, propojit a využívat kromě těch **lidských** také **materiální, finanční** a **informační** zdroje. Toto vzájemné propojování je zásadním úkolem řízení každé organizace, protože k uvedení materiálních a finančních zdrojů do pohybu je za potřebí lidí, kteří jsou hnáni znalostmi a dovednostmi - tedy informacemi (Koubek, 2010, str. 13). Cejthamr a Dědina uvádějí, že organizaci vytvářejí čtyři základní komponenty, které jsou vzájemně propojené a měly by do sebe co nejlépe zapadat. Těmito složkami jsou **lidé, práce, informace** a **technologie**. Vychází tedy také ze schématu fungování organizace, kdy se v podniku přirozeně vyskytují lidé, kteří pracují a ke své práci využívají nejrůznější technologie a množství informací (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 23).

V odborné literatuře i praxi se lze setkat s termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a v nejmodernějším pojetí také s řízením lidských zdrojů. To se vyznačuje komplexním a strategickým přístupem k personální práci. Vytváří dlouhodobé cíle provázané s dalšími cíli organizace. Zajímá se o podmínky, které ovlivňují podnik z vnějšku, o populační vývoj, prostorovou mobilitu obyvatelstva, ekonomické podmínky atp. (Koubek, 2011, str. 14). Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, str. 27). Pro potřeby práce by však bylo toto komplexní chápání řízení lidí nepřesné a zavádějící z hlediska velikosti organizace a procesů, které v ní reálně probíhají. Proto budeme dále hovořit o personální práci, i když

v mnohých aspektech nebude odlišná od řízení lidských zdrojů, tak jak je chápáno a interpretováno dnes.

Koubek vymezuje personální práci jako: „*tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, 2010, str. 13).

1. 1. Specifika personální práce ve střední organizaci

Menší a střední organizace se na rozdíl od velkých vyznačují relativně úzkou škálou aktivit a tomu také odpovídající organizační strukturou a počtem zaměstnanců. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že personální práce v takovéto společnosti není potřebná, což bohužel dokládá i častý fakt výkonu řídicích a rozhodovacích pravomocí majitelem či hlavním vedoucím pracovníkem. Tyto organizace mnohem citlivěji reagují na změny a z toho důvodu by měly věnovat velkou část své pozornosti pečlivému výběru schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří vytvoří sehraný tým a pomohou tak svou efektivní prací k prosperitě celé společnosti (Koubek, 2011, str. 27-28).

Plánování potřeby pracovníků je pro střední organizace jedna z nejdůležitějších personálních činností. Společnosti jsou často vystaveny kolísání nabídky a poptávky a nestabilitě na trhu. Tyto změny jen velmi těžko umožňují plánovat objem produkce výroby či poskytování služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně těch lidských. V první řadě je nutné si odpovědět na otázku, kolik pracovníků bude společnost potřebovat a zda je nutno tyto pracovní síly využívat v průběhu celého roku. Pokud se organizace orientuje na vysoce kvalifikovanou práci vyžadující kvalifikované pracovníky, je potřeba tuto problematiku personální práce brát mnohem vážněji než v případě orientace na málo kvalifikovanou až rutinní práci. V takových společnostech se mnohem častěji objevují změny v pracovních úkolech na jednotlivých pracovních místech a při výběru zaměstnanců je nutné trvat na velké flexibilitě a schopnosti se přizpůsobit různým úkolům potřebným v dané situaci. Na tuto skutečnost by měl zaměstnavatel pomýšlet i při vytváření pracovních smluv (Koubek, 2011, str. 28 – 29).

Po plánování potřeby zaměstnanců a vytváření pracovních úkolů je pro malé a střední organizace zásadní správné nastavení hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ti se velmi

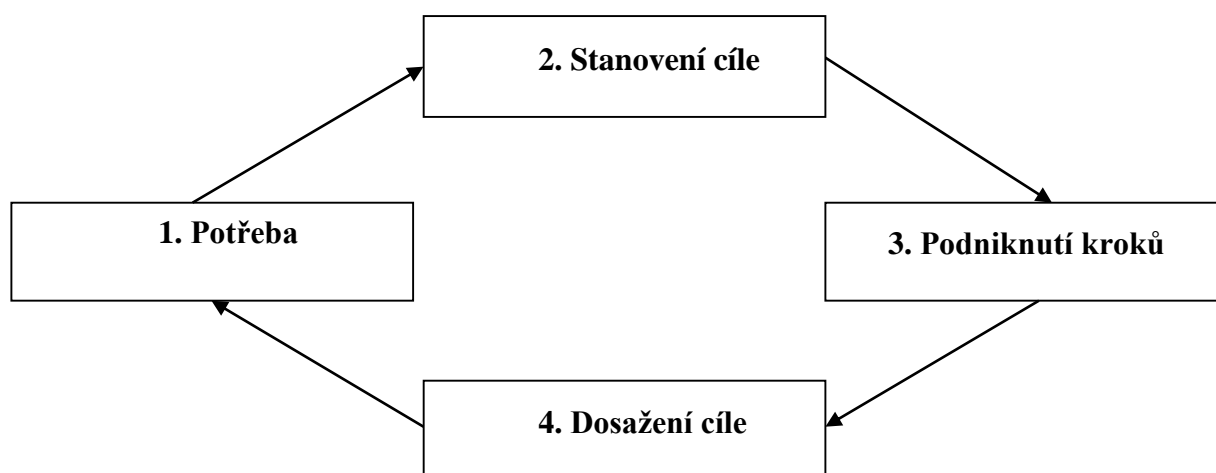
často dobře znají a mají přehled o svých pracovních výkonech a případné nespravedlnosti v odměňování. Citlivý je tento problém zejména v organizacích rodinného typu, kdy majitel zaměstnává své příbuzné či přátele. Menší firma musí mít oproti velké neustálý přehled o produktivitě práce svých zaměstnanců a kontrolovat hospodaření se zdroji. Právě odměňování produktivních pracovníků oproti neproduktivním vytváří lepší předpoklady k vyššímu ohodnocení a může působit velmi motivačně. Cílem řízení odměňování by mělo být uplatňování rovného a objektivního přístupu ke všem zaměstnancům. Nespravedlivý či špatně nastavený systém je jeden z hlavních důvodů, kvůli kterému zaměstnanci firmu opouštějí (Koubek, 2011, str. 28; Armstrong, 2007, str. 515).

2 Motivace, stimulace a její vliv na pracovní výkon

2. 1. Motivace a stimulace v pracovním prostředí

Motivaci¹ lze chápat jako proces usměrňování lidského chování. Vše co člověk dělá, dělá na základě ne vždy uvědomovaných vnitřních hybných sil – pohnutek a motivů, které jeho jednání a prožívání určitým způsobem orientují a aktivizují. Provazník a Komárková (2003, str. 23 – 24) se spolu s Armstrongem (2007, s. 19) shodují na tom, že definice motivace a motivovaného jednání dále vyžaduje bližší upřesnění. Jde o skutečnost, že motivace působí současně ve třech dimenzích. První je **dimenze směru**, která tvrdí, že motivace člověka se určitým směrem orientuje a zaměřuje a naopak se odvrací od jiných možných směrů. **Dimenze intenzity (úsilí)** popisuje činnost člověka, která je v daném směru vždy více či méně usilovná a vynakládá více či méně energie pro dosažení svých cílů. Poslední dimenzí je pak **dimenze vytrvalosti**, která poukazuje na schopnost překonávat vnitřní i vnější překážky, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti.

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se na první pohled může zdát. Lidé mají odlišné potřeby a stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili. Proto není možné předpokládat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem (Armstrong, 2007, str. 219).



Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 2007, str. 220), upraveno

¹ Slovo „motivace“ je odvozeno z latinského „movere“ – hýbat, pohybovat (Provazník a Komárková, 2004, str. 23).

Schéma procesu motivace vystihuje nejlépe Obr. 1. Ukazuje, že motivace jedince je iniciována vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Na základě pocitu tyto potřeby uspokojit se stanoví cíle a následné cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007, str. 220).

Tato práce se však nezaměřuje pouze na to, jak se člověk dokáže motivovat sám od sebe a podnikat takové kroky, které povedou k dosažení jasně definovaných cílů. Ačkoliv by to pro jakoukoliv organizaci byla ta nejideálnější varianta, většina zaměstnanců potřebuje být v určité míře motivována i zvnějšku (Armstrong, 2007, str. 220). Z toho důvodu je zapotřebí od pojmu **motivace** odlišit velmi blízký, nikoli však totožný pojem **stimulace**. Tím se rozumí proces působení vnějšího okolí a podnětů – stimulů, které vyvolávají určité změny v psychice a motivaci člověka. Stimulaci v našem pojetí tvoří odměny jako např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také tresty v podobě snížení či odepření platu nebo pokárání zaměstnance. Vnější motivátory mohou působit velmi efektivně a bezprostředně, ale nemají moc dlouhodobý účinek. Oproti tomu vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života mají hlubší a dlouhodobější účinek. (Armstrong, 2007, str. 220 - 221; Provazník a Komárková, 2004, str. 25 - 26).

Schopnost správně motivovat by měla být základní dovedností každého vedoucího pracovníka, který chce od svých podřízených získávat co možná nejlepší výkony. Čas, který do procesu motivace věnuje, mu v konečném důsledku přinese nejen ušetření nákladů, ale hlavně úsporu času (Forsyth, 2000, str. 6). Jeho úkolem je také motivační proces řídit. Manažeři jsou hodnoceni na základě výkonu celého týmu, nikoliv za práci, kterou odvedou osobně. Motivace však v tomto procesu nestojí sama. Forsyth (2000, str. 7- 9) uvádí šest klíčových úkolů vedení, které jsou definovány následovně: **plánování, nábor a výběr, organizování, instruktáž a rozvoj, motivace a kontrola**. Chce-li manažer tyto úkoly splnit, musí využít i řadu dalších dovedností. Být ve vzájemné interakci a komunikovat se svými podřízenými i kolegy. Snažit se řešit vzniklé problémy a nevyhýbat se jim, přijímat rozhodnutí a konzultovat je. Na jednu stranu stojí motivace jako samostatný úkol, kterému je potřeba věnovat zvláštní pozornost. Na druhou stranu lze motivačně působit alespoň z části v ostatních činnostech. Jelikož je motivace tak úzce spjata s ostatními úkoly vedení, stává se zpravidla její neoddělitelnou součástí.

2. 2. Pracovní motivace

Specifickým druhem motivace je motivace pracovní. Autoři Provasník a Komárková (2004, str. 51) uvádějí, že jde o aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s plněním pracovních úkolů a zastáváním určité pracovní pozice. Vyjadřuje přístup člověka k práci a také ochotu, se kterou do práce vstupuje. V dnešním světě je naprosto běžné, že lidé pracují a zastávají jakousi sociální pracovní roli, která plyne z jejich pracovních pozic. Spíše než položit si otázku: Proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se proč ten či ta vykonává právě takovou práci a jakou pracovní pozici zastává. Každého také většinou jako první důvod, proč vůbec lidé do práce chodí, napadnou peníze. Ano, abychom mohli žít, potřebujeme peníze. Není to však zdaleka jediný důvod, kvůli kterému lidé pracují. Motivy, které jsou pracovní činností uspokojovány, se dají dle Tureckiové (2004, str. 57) a Provasníka, Komárkové (2004, str. 52 – 53) rozlišit na **přímé (intrinsické) motivy** a **nepřímé (extrinsické) motivy**. Přímé souvisejí s prací samotnou a jde například o potřebu vykonávat činnost jako takovou a být v kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. Nepřímé motivy stojí mimo vlastní práci a slouží k uspokojení jiných potřeb. Jde například o již výše zmiňované peníze neboli mzdu, potřebu jistoty, uplatnění se, potvrzení vlastní důležitosti apod.

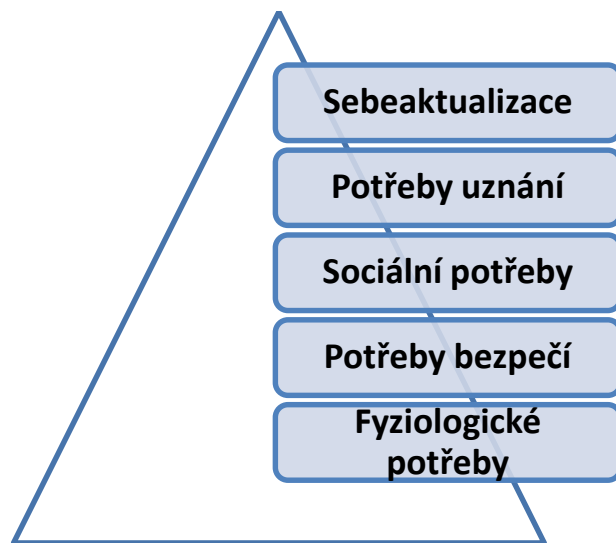
Existuje však i další přístup k pracovní motivaci, který bere v úvahu skutečnost, jakým rozdílným způsobem mohou jednotlivé motivy působit na pracovní činnost jedince. Provasník a Komárková (2004, str. 53) je řadí do tří základních skupin. **Motivy aktivní**, které přímo podněcují pracovní výkon (př. motiv úspěchu). **Motivy podporující**, které vytvářejí příznivé podmínky pro působení aktivních motivů (přátelská atmosféra na pracovišti, která podporuje pracovní výkon) a **motivy potlačující**, které odvádějí zaměstnance od práce (motiv popovídat si s přítelem na pracovišti).

Na pracovní motivaci se tedy dá pohlížet z různých hledisek a lze ji chápat jako působení vnitřních a vnějších motivů na jedince či způsob, jakým na nás působí při výkonu pracovní činnosti. Na čem se však všichni autoři shodují, je bezesporu skutečnost, že pracovní motivace je pro organizaci klíčová a zvyšuje pracovníkovu efektivitu a produktivitu. Naopak její nedostatek zvyšuje množství sporů a vede k nárůstu soustavného kontrolování práce.

2. 3. Teorie pracovní motivace

V procesu motivace je zásadním motivem potřeba. **Abraham Maslow** považoval jejich uspokojování za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Tvrdil, že: „*Holistický princip zahrnující mnohotvárnost lidských motivů je tendence k nové a vyšší potřebě, která se pak vynoří, pokud jsou nižší potřeby dostatečně uspokojeny*“ (Provazník a Komárková, 2004, str. 60). Z tohoto tvrzení vyplývá, že potřeby lidí jsou uspokovány progresivně. Pouze pokud budou uspokojeny potřeby na nižším stupni, mohou být uspokojeny ty na stupních vyšších. Tato motivační teorie známa jako **Maslowova pyramida potřeb** je jednou z nejznámějších a nejvíce využívaných motivačních teorií vůbec.

Důvodů je hned několik. Strukturu hierarchie potřeb lze chápat jako obecný, univerzální model, jehož konkrétní podoba závisí na specifických individuálních podmínkách a předpokladech jedince, a také proto, že každý jedinec má nastavenou určitou strukturu motivů – potřeb, které se snaží uspokojit bez ohledu na to, jestli se přesně shodují s výše zmíněnou Maslowovou pyramidou potřeb. Nejen proto bývá tato teorie stále hodně používána i v podnikové praxi, kde se jednotlivé potřeby přizpůsobily podnikové realitě a oceňuje se zejména její přehlednost, srozumitelnost a aplikovatelnost:



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb

- **fyziologické potřeby** - mzda nebo plat, pracovní podmínky,
- **potřeby bezpečí a jistoty** – potřeba pracovní jistoty, schopnost být výdělečně činný, bezpečnost práce,
- **sociální potřeby** – potřeba sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušnost k určité skupině, příznivé klima v organizaci,

- **potřeby uznání** – uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu, pracovní úspěch,
- **sebeaktualizace** – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, pocit uspokojení z dobře vykonané práce, potřeba vzdělávání (Tureckiová, 2004, str. 59 – 60 a Deiblová, 2005, str. 26).

Armstrong (2007, str. 224) k této teorii dodává, že ačkoliv má stále značný vliv, nebyla nikdy prakticky ověřena, a proto je často kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost. Tvrdí, že lidé mají různé priority a je těžké akceptovat fakt, že se lidské potřeby vyvíjí striktně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádaného pořadí jednotlivých potřeb. Plamínek ve své monografii zmiňuje, že motivace začíná u úvahy, na které patro Maslowovy pyramidy je třeba se u konkrétního člověka v určitém případě zaměřit. Dále může být člověk ovlivněný okamžitým motivačním naladěním a nemusí tedy nutně splňovat nastavenou hierarchii potřeb (Plamínek, 2000, str.51).

Motivačních teorií, které buď z Maslowovy pyramidy potřeb vychází či byly nepřímo ovlivněny, popisuje literatura více. Do této skupiny teorií patří například dobře známý **dvoufaktorový model** amerického psychologa **Fredericka Herzberga**.

Teorie zaměřené na lidské potřeby, na to, co člověka v práci motivuje, mají stále velkou váhu zejména pro manažery, kteří berou motivaci jako každodenní součást pracovního dne a nesnaží se své podřízené pouze krátkodobě stimulovat k pracovnímu výkonu. Na druhou stranu problematiku pracovní motivace hodně zjednodušují a mají malou vypovídající hodnotu. Proto se již bude následující text zaměřovat na teorie, které jsou svým obsahem složitější, ale předkládají důkladnější teoretické vysvětlení motivace a jejího vztahu k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace jako takové.

Vroomova expektační teorie

Teorie expektace vychází svým obsahem a zaměřením z kognitivních motivačních teorií, které mají významné uplatnění právě při výkladu pracovního jednání. Společným východiskem je poznatek, že lidé o skutečnostech, které prožívají, uvažují a hodnotí je, učí se z nich a mají určitá očekávání. Základní tezí je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak **velikost očekávání** reálného dosažení cíle a jednak samotná **přitažlivost** tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Podstatu teorie očekávání vyjadřuje jednoduchá rovnice:

$$M = E \cdot V$$

M = úroveň motivace,

E = expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku,

V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede (Tureckiová, 2004, str. 62 – 63; Provazník a Komárková, 2004, str. 69 - 70).

Na podobném principu je také založen **Porterův a Lawlerův model**, který je ovšem ještě složitější. Stejně jako u Vroomovy teorie hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace). Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, ale je závislé na **schopnostech** a na tom, jak jedinec **vnímá** svou profesionální **roli**. Odměny, které pak následují, ovlivňují spokojenost pracovníka (Tureckiová, 2004, str. 63).

Kognitivní teorie jsou platné zejména v otázkách odměňování. Pokud existuje vazba mezi úsilím a odměnou, jakožto jasně viditelná souvislost, pracovník chápe odměnu jako velmi motivační. Odměna by měla být dosažitelná a měla by mít vypovídající hodnotu.

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie spravedlnosti **J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách a opírá se o **Festingerovu teorii kognitivní disonance**². Podstata této motivační teorie spočívá v tom, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje svou námahu, využití schopnosti a své dosažené výsledky v podobě uznání s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je subjektivní pocit **spravedlnosti** nebo **nespravedlnosti**. Jestliže má dojem, že jeho vklad do práce je větší, než je tomu u ostatních a výsledný efekt je dokonce nižší, pak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti upravením pracovního úsilí. Pociťovaná nespravedlnost tak má nepříznivý vliv na výkonnost a může se nepřímo promítnout i do jeho vztahů v pracovním týmu. Princip a podstatu lze také vyjádřit pomocí jednoduchého vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

O_v = vlastní výstup (output), I_v = vlastní vstup (input)

I_d = vstup druhé osoby, O_d = výstup druhé osoby

Na straně vstupů může jít například o vzdělání, zkušenosti a dovednosti či délku praxe a na straně výstupů pak mzda nebo plat, kvalita pracovního prostředí, participace na rozhodování a možnosti dalšího osobního rozvoje (Tureckiová, 2004, str. 64 - 65).

Adamsova teorie spravedlnosti vede manažery ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak odměn finančních, tak i nefinančních. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební telefon je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který jej bude vnímat jako nadstandardní firemní benefit.

² Leon Festinger (1918 – 1989) tuto teorii poprvé zveřejnil v roce 1957 a jejím jádrem je vysvětlení, že mezi minimálně dvěma kognitivními elementy může existovat disonance (nesoulad) nebo nevyhovující vztahy. Disonance vede ke zvyšování tlaku k její redukci a k vyhýbání se jejímu nárůstu. Tento tlak se projevuje např. ve změně chování, poznatků a příležitostně také v přijímání nových informací a nových názorů (Plháčková, 2006, s. 147).

3 Odměňování pracovníků v podniku

Odměňování pracovníků patří mezi nejdůležitější, ale také nejnáročnější personální činnosti v podniku. Je na něj soustředěna velká pozornost jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců a pokud není systém odměňování nastaven spravedlivě, může vyvolávat spory a snižovat produktivitu celého podniku. Obecně je odměna za práci chápána jako mzda či plat, případně jiná forma **peněžní (vnější) odměny**, která poskytuje pracovníkovi kompenzaci za odvedenou práci. V moderní personalistice se však odměňování chápe širěji a zahrnují se i **nepeněžní (vnitřní) formy**, které leckdy nemají ani hmotnou povahu. Patří sem hlavně zaměstnanecké výhody (stravenky, placená dovolená, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku apod.), povýšení, vzdělávání pracovníků, formální uznání, pověřování významnými pracovními úkoly, přátelské vztahy na pracovišti a mnohé další. Vnitřní odměny velkou mírou přispívají ke spokojenosti pracovníka, k pocitu úspěšnosti a užitečnosti, možnosti se realizovat a podílet se na něčem podstatném a pro společnost důležitém. Spolu s vnější odměnou pak tvoří tzv. **celkovou odměnu** (Koubek, 2011, str. 156 - 157). Koncepte celkového odměňování přináší organizaci řadu výhod. Správně nastavený mix různých typů odměn má významný vliv na motivaci a oddanost pracovníků. Pozitivně působí na zaměstnanecké vztahy a celkovou atmosféru v podniku. Úspěšně nastavené systémy odměňování také napomáhají k udržení a získávání kvalitních a talentovaných pracovníků. Dle Armstronga spočívá význam celkové odměny: *„Ve vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšováním motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů“* (Armstrong, 2009, str. 43).

Při vytváření systému odměňování je podnik ovlivněn podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí. Ty mohou mít do určité míry značný vliv na strategii a politiku odměňování, kterou nelze vytvářet a provádět bez ohledu na tyto souvislosti a podmínky (Armstrong, 2009, str. 33). Každá organizace má svůj specifický systém odměňování, který na jedné straně vychází z jedinečnosti a schopností zaměstnanců a dalších osob podílejících se na chodu podniku, a na druhé straně z povahy pracovní náplně, předmětu podnikání a firemní kultury.

3. 1. Tvorba systému odměňování

Jak již bylo zmíněno, zaměstnavatel disponuje poměrně širokou řadou možností a variant, jak odměňovat své pracovníky. Z pravidla záleží na něm, které z forem odměňování zvolí, jaké nástroje a postupy budou použity a v jakém poměru se objeví v celkové odměně. Zjednodušeně řečeno, jak nastaví systém odměňování, aby byl oboustranně přijatelný, spravedlivý a efektivní (Koubek, 2011, str. 157 - 158).

Před tím, než podnik začne vytvářet účinný systém odměňování, měl by zanalyzovat prostředí, ve kterém se pohybuje a odpovědět na několik důležitých otázek, které z něj vyplývají. V první řadě jde o zvážení, jaké množství prostředků může podnik vynaložit na odměny tak, aby nebylo ohroženo jeho fungování a ziskovost. Další nezbytností je dodržování právních předpisů a stanovení zásad pro rozdělování prostředků. Poté je vhodné zhodnotit současnou situaci na trhu práce, jak z hlediska atraktivnosti pracovních pozic, které firma nabízí, tak z hlediska dostatku či nedostatku typů pracovníků, které společnost potřebuje. Při tvorbě systému je také v dnešní nejisté době žádoucí chápat koncepci odměňování jako konkurenční nástroj, který nám přiláká nejen kvalitní uchazeče o práci, ale povede i ke stabilitě a loajalitě stávajících zaměstnanců. V neposlední řadě by měl podnik posoudit, jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměn a nechat je se alespoň z části aktivně podílet na tvorbě systému hodnocení jejich práce (Koubek, 2011, str. 158 - 161).

Vytvořit systém, který je tzv. „**ušitý na míru**“ společnosti není jediná metoda, která se v praxi využívá. Přestože vychází z jazyka společnosti a nejlépe reflektuje konkrétní potřeby, vyžaduje investování spousty času, zdrojů a v případě nedostatku zkušeností nevede k očekávaným výsledkům. Proto Armstrong (2009, str. 153 - 154) popisuje další přístupy, kterými lze zavést systém hodnocení práce. První možností je koupit již **vytvořený analytický systém** od některé z poradenských firem, které používají předem určené faktory prověřené v řadě organizací, či vypracované konkrétně pro určité odvětví. Výhodou může být skutečnost, že poradci těží ze zkušeností, které získali při vytváření obdobných systémů a také počítačová podpora, která většinou bývá součástí balíčku. Nevýhodou je pak jistě fakt, že systém nebude vždy stoprocentně vyhovovat specifickým požadavkům a charakteristikám té konkrétní firmy a může obsahovat procesy, které budou pro firmu zbytečně složité a nepotřebné. Druhou eventualitou je vytvoření **hybridního systému**, který v sobě spojuje úpravu existujícího systému (obvykle nabízený poradenskou firmou) s požadavky a specifikami podniku. Výhody plynou hlavně z možnosti přizpůsobit systém potřebám podniku a zaměstnanců, ale zároveň již nemusí vynakládat čas na jeho vytvoření

a staví na ověřených základech. Nevýhodou hybridního systému může být neschopnost uhlídat a správně definovat ty faktory, které by měly být odlišné od nabízeného systému a prospěšné pro správný chod organizace.

Vytvoření systému hodnocení práce, jež by odpovídal současné situaci na trhu práce a zároveň měl vliv na motivaci a pracovní výkon je stěžejním a nejnáročnějším úkolem v každé organizaci. Je potřeba brát v úvahu skutečnost, že na trh práce nastupuje generace, pro kterou je důležitá spravedlivá odměna, odrážející reálný výkon, a zároveň přináší takové vnitřní pobídky, které jí umožní se v pracovním procesu seberealizovat a připadat si zvýhodněně vůči konkurenci.

3. 2. Vztah mezi odměňováním a hodnocením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu hraje v řízení odměňování důležitou roli. Jeho smyslem je dosáhnout lepších výsledků pomocí předem naplánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti. Značnou mírou přispívá k motivaci pracovníků, protože poskytuje velké množství přístupů k pracovní spokojenosti (Armstrong, 2009, str. 330). Řízení pracovního výkonu představuje propojení pracovního výkonu s personálními činnostmi, jako jsou vzdělávání, rozvoj a odměňování pracovníků.



Obr. 3: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, str. 21), upraveno

Toto spojení je dále ovlivňováno chováním vedení, neustálou komunikací a výkonem pracovníka v průběhu roku. Odměňování v koncepci řízení pracovního výkonu zastává dvojí funkci. V první řadě jde o pobídky, které mohou pracovníky povzbudit k výkonu, motivovat je a prohloubit jejich schopnosti a dovednosti. Druhou pak představují odměny, které by

měly zaměstnance ocenit za dosavadní práci a tedy poskytnout uznání za úspěšnost v podobě dosahování či překračování jejich výkonnostních cílů. (Koubek, 2004, str. 159).

Z tvrzení mnohých odborníků vyplývá, že odměňování, které je diferencované podle výkonu, je zároveň důležitou složkou řízení pracovního výkonu. Toto tvrzení se dá dále rozšířit o skutečnost, kdy zaměstnanci přispívají k plnění cílů podniku nejen svými výsledky, ale i tím, co do organizace reálně přináší a co vkládají do své práce. Celkové přispění pracovníků k plnění cílů organizace chápeme jako **zásluhovou odměnu**. Odměňování za výsledky a zároveň za schopnosti je žádoucí hlavně z důvodů, že motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a rozvoji dovedností – plní tedy pobídkovou funkci. Dále je-li odměňování založeno na spravedlivých kritériích, přispívá k harmoničtějším vztahům v organizaci a nevyvolává napětí a neshody. Zásluhové odměňování umožňuje podniku vytvořit jasný vztah mezi odměnou a výkonem, schopnostmi a dovednostmi. Pomáhá vytvářet a upevňovat firemní kulturu orientovanou na výkon, podporovat týmové i individuální úsilí a zvýšit oddanost pracovníků tím, že se sami podílí na úspěchu organizace (Koubek, 2004, str. 159 – 161).

3. 3. Pobídkové systémy

K ocenění výsledků práce zaměstnanců využívají zaměstnavatelé škálu mzdových forem, které lze třídit dle různých hledisek. Některé z nich mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda nebo plat) a proto v případech, kdy se organizace zaměřují hlavně na výkonové cíle, využívají tzv. pobídkové systémy. Tyto buď slouží jako dodatek k časové mzdě nebo fungují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu (Koubek, 2010, str. 307).

Cílem pobídkových systémů je posílit vazbu odměny na výkon a motivovat pracovníky k vynaložení většího pracovního úsilí. Aby byl systém odměňování efektivní, musí být splněny určité požadavky. První se týká metod používaných při hodnocení výkonu. Pracovníci musí mít pocit, že jejich výkony jsou spravedlivě ohodnoceny v porovnání s ostatními kolegy. Důležitá je také důvěra ve vedení společnosti, resp. manažera, který je za hodnocení zodpovědný. Druhým požadavkem je, že pobídkové systémy musí být opravdu založeny na výkonu. Zaměstnanci musí věřit, že existuje vazba mezi tím, co vykonávají a co za to dostávají a že hodnota odměny v porovnání s úsilím stojí za to (Armstrong, 2009, str. 373; Koubek, 2010, str. 308).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejstarším a nejjednodušším typem pobídkové formy mzdy, která se nejčastěji využívá pro hodnocení dělnických prací. Pracovník je ohodnocen určitou částkou za každý svůj výstup, který odvede. Mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je potřeba dohlédnout na kvalitu a množství práce tak, aby byly zjistitelné a kontrolovatelné. Výkon by měl být pracovníkem ovlivnitelný a měl by dostat prostor pro plné využití fondu pracovní doby. To vše samozřejmě při zachování správných technologických postupů a s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Koubek, 2010, str. 311).

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je uplatňována hlavně ve službách a v obchodních činnostech. Odměna pracovníka je buď zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství výrobků či služeb. Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Nepříznivě ji však mohou ovlivnit vnější faktory, jako je nahrazení lepším či levnějším konkurenčním výrobkem, změnou hospodářské situace či preference zákazníků. Důležitou roli může hrát například také počasí (Koubek, 2010, str. 312).

Mezi další pobídkové systémy můžeme zařadit méně známou mzdu za **očekávané výsledky práce**. Pracovník se organizaci zaváže, že za určité časové období splní předem dohodnutý soubor pracovních úkolů v odpovídající kvalitě a za dohodnutý výkon (Koubek, 2010, str. 312). Systémy založené na **normování práce** jsou velmi populární u dílenských pracovníků podobně jako úkolová mzda. Tento systém vychází z časových studií, které jsou založeny na objektivních měřeních doby, za kterou pracovník vyrobí určitou část výrobku či splní úkol (Armstrong, 2009, str. 375). Mezi relativně nové mzdové formy řadíme i **mzdy za znalosti a dovednosti** či mzdy za **přínos** (Koubek, 2010, str. 313 – 314).

4 Charakteristika podniku a současného systému odměňování

4. 1. Představení společnosti

Společnost PRAGUE BOATS s. r. o. (dříve známo jako Evropská vodní doprava – Praha s. r. o., dále jen „Prague boats“) již 25 let provozuje osobní lodní dopravu na Vltavě v Praze a spolu se svou sesterskou společností Pražskou paroplavební společností a. s.³ již neodmyslitelně dotváří charakter centra Prahy a obou pražských náplavek. Svou velikostí a množstvím aktivit se zařazuje mezi nejvýznamnější lodní dopravce v celé České republice. Hlavní činností společnosti je provoz pravidelných okružních plaveb v centru Prahy (hodinové, dvouhodinové, s obědem, večeri apod.) a také organizování firemních akcí, konferencí, soukromých oslav či svateb.

V posledních 3 letech společnost zaznamenala znatelný nárůst zájmu o konání privátních plaveb na palubách svých lodí a tomuto trendu se snaží co nejvíce přizpůsobit. Na jaře v letech 2014 a 2015 byly na vodu spuštěny dvě nové moderní lodě a zároveň dochází k postupným rekonstrukcím ostatních plavidel ve flotile. Od roku 2009 jsou také k dispozici ručně vyráběné italské mahagonové loďky, které díky své velikosti proplují plavebním kanálem Čertovka a rozšiřují tak pestrou škálu služeb.

Prague boats se snaží aktivně propagovat novinky a zvyšovat povědomí klientů ať už na veletrzích, pomocí propagačních materiálů, či na sociálních sítích. Spolupracuje s významnými organizacemi a účastní se charitativních akcí. Toto vše má samozřejmě za následek stále se zvyšující počet zaměstnanců a vytváření nových pracovních pozic. Společnost se dá počtem zaměstnanců zařadit mezi střední (v sezóně přes 100 zaměstnanců), avšak řízení stále zůstává v rukách úzkého okruhu vedoucích pracovníků. Především vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o v zásadě rodinnou firmu, která chce mít o všech aktivitách přehled a přímo se podílí jak na řízení, tak na chodu celého obchodního oddělení, které je pro společnost stěžejní.

Prague boats musí vzhledem ke specifickému předmětu podnikání zaměstnávat více či méně kvalifikované zaměstnance tak, aby pokryla všechny potřebné pracovní pozice.

³ Pražská paroplavební společnost a. s. (PPS) byla založena v roce 1865 a letos oslavila 150. výročí. S ohledem na dlouholetou historii a tradici realizuje PPS kromě okružních plaveb v centru Prahy také pravidelnou linku do pražské ZOO a velmi oblíbené plavby na Slapy a do Mělníka. (Vichita, 2008, str. 20). Součástí flotily jsou dva historické kolesové parníky Vltava a Vyšehrad, které prošly kompletní rekonstrukcí a v roce 2013 byly vyhlášeny technickou kulturní památkou.

První skupinou zaměstnanců jsou posádky plavidel (kapitán, lodník, strojník, případně zaměstnanci provozu restaurace), kteří zajišťují řízení plavidla, odborné palubní práce, lodnické práce a komplexně pečují o plavidlo a jeho zařízení. Druhou skupinou zaměstnanců jsou pracovníci kanceláře, kteří plní potřebné administrativní úkony, provádí běžné organizační práce, zpracovávají podklady pro účetní oddělení, zajišťují plynulý chod kanceláře a celé společnosti. V případě obchodního oddělení samostatně řídí provozní činnost svěřených plavidel, komunikují s obchodními partnery, vytváří obchodní příležitosti, tvoří kalkulace, komunikují na přímo s klienty, spolupracují s kolegy na plavidlech a operativně řeší případné komplikace (Komenda, 2012, str. 4). Poslední velkou skupinou zaměstnanců jsou pracovníci v docích, kteří zajišťují opravy lodí. Těmito zaměstnanci se však práce nezabývá vzhledem ke zcela odlišné pracovní náplni a také nerealizovatelnosti výzkumného šetření ze strany společnosti.

4. 2. Stávající systém odměňování společnosti

Zaměstnanci společnosti jsou vystavováni značné psychické i fyzické zátěži. Jde hlavně o pracovníky na plavidlech a obchodní referenty/dispečery, kteří mají nestandardní pracovní dobu a jsou v neustálém intenzivním kontaktu s klienty ze všech koutů světa. Referenti pracují na směny (40 hodin odpracují za 3 dny) a posádky se mění ve dvou turnusech vždy po týdnu. Touto skupinou zaměstnanců se bude práce nadále podrobněji zabývat.

Současná a jediná charakteristika systému odměňování je zpracována ve směrnici vedení společnosti o Odměňování zaměstnanců, která stanovuje pracovní režim a zásady pro odměňování všech zaměstnanců. Směrnice je vydávána ve smyslu ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „ZPr“) a Nařízení vlády č. 589/2006 Sb. (dále jen „Nařízení vlády“), kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě. Zaměstnanci jsou zařazováni do tarifních tříd (třídy 5-9 dle Sborníku pracovních činností, povolání a funkcí) na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Pro zařazení do příslušné tarifní třídy jsou rozhodující převážně vykonávané pracovní činnosti (Komenda, 2010, str. 1-2).

Každému členu posádek náleží základní mzda odpovídající tarifnímu stupni, do kterého je zařazen. Podkladem je provozní zpráva, kde se evidují veškeré úkony spojené s plavidlem včetně odjetých hodin. K tomu je připočítáván paušál, který je vypočítán z průměrných měsíčních hodnot jednotlivých mzdových složek a obsahuje příplatek za práci v sobotu a v neděli, ve svátek, za práci v noci, za pracovní pohotovost a hlídky. Třetí složku

mzdy tvoří příplatek za každou odjetou hodinu na plavidle. Tato variabilní složka mzdy je ve společnosti brána jako motivační. Ve skutečnosti však může jít o velmi demotivační nástroj, protože posádky jezdí na odlišných typech lodí, které se využívají k různým účelům dle poptávky klientů. Referenti obchodního oddělení musí lodě obsadit nejenom pravidelnými plavbami, ale také těmi privátními, u kterých rozhoduje hlavně počet osob na palubě, catering a doprovodný program. Není tedy vždy možné rozvrhnout všem plavby spravedlivě. Velmi důležitým faktorem je také sezónnost poptávky (Komenda, 2010, str. 1-2).

Zaměstnanci zabývající se administrativou jsou hodnoceni standardně dle ZPr a mají osmihodinovou pracovní dobu. Pracovníkům obchodního oddělení je stejně jako u členů posádek k základní mzdě, kterou určuje jednatel společnosti či obchodní ředitel, připočítáván paušální poplatek. Třetí složku mzdy tvoří odměna v podobě 1% z prodaných palubních vstupenek v kanceláři společnosti za každý měsíc, která je rovnoměrně rozdělena mezi všechny referenty. Tato motivační složka je znatelná hlavně v letní sezóně. Poslední složkou je pak osobní ohodnocení, jenž určuje vedoucí obchodního oddělení spolu s obchodním ředitelem (Komenda, 2010, str. 2 – 4).

5 Metodika výzkumného šetření a výzkumné předpoklady

Jako optimální byla zvolena metoda dotazování, které proběhlo formou dotazníkového šetření. Pro zachování objektivnosti je toto šetření dále podpořeno doplňující technikou řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem obchodního oddělení. Dotazník byl rozdán 50 členům (posádky lodí a pracovníci kanceláře) základního souboru respondentů. Jako relevantních se jich pro zpracování vrátilo 34 (9 žen a 25 mužů), návratnost tedy byla 68 %. Výzkumné šetření probíhalo v Praze na Dvořákově nábřeží, kde byl dotazník rozdistribuován v kanceláři a na všechna plavidla s prosbou, aby jej poté při vhodné příležitosti zanesli do kanceláře a odevzdali kompetentní osobě. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 14 dní. Dotazník se skládal z 10 otázek zaměřených na jejich hodnocení, motivaci a odměňování ve společnosti. Druhou část pak tvořily 3 otázky demografické a 1 upřesňující místo výkonu práce. Otázky v rozhovoru z velké části korespondují s otázkami v dotazníku tak, aby mohlo dojít k porovnání všech odpovědí a navržení případných kroků ke zlepšení situace v podniku. Rozhovor probíhal ústně na základě předem připravených otázek. Odpovědi byly doslovně zapsány a na konci předloženy ke zhlédnutí.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit vliv účinnosti stávajícího systému odměňování na pracovní motivaci z pohledu zaměstnanců společnosti. Při vytváření dotazníku byly s ohledem na téma práce a poznatky v teoretické části vytvořeny otázky týkající se ohodnocení pracovního výkonu, stávajícího systému odměňování a pracovní motivace. Před samotnou realizací výzkumného šetření a vytvořením dotazníku došlo ke stanovení cíle výzkumného šetření, k určení, co bude zkoumáno a jaké výsledky jsou očekávány. Byly vzneseny čtyři hlavní výzkumné předpoklady:

1. Pokud zaměstnanci cítí silnou pracovní motivaci ze strany zaměstnavatele, odvádějí kvalitní pracovní výkony.
2. Nespokojenost s výší mzdy vede k nedostatečné pracovní motivaci.
3. Pocit spravedlivého ohodnocení pozitivně působí na pracovní motivaci.
4. Vytváření výjimek v odměňování zaměstnanců vede ke ztrátě loajality vůči zaměstnavateli.

Tyto budou na základě dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

6 Analýza a interpretace výsledků

6.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se již konkrétně zaměřuje na podrobný rozbor a interpretaci výsledků. Vzhledem k odlišné pracovní náplni posádek a pracovníků obchodního oddělení, bude v určitých bodech interpretace rozdělena na dvě části a výsledek nebude hodnocen jako celek. Pro zpracování dotazníků byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel.

Demografické ukazatele

Pro snadnější výklad získaných výsledků začneme s demografickými údaji, které budou sloužit jako jedny z hlavních porovnávacích ukazatelů. 74 % z dotázaných jsou muži a 26 % ženy.

Pohlaví	absolutní četnost	relativní četnost
Muž	25	74%
Žena	9	26%
Celkem	34	100%

Tabulka 1: Zastoupení mužů a žen v organizaci

Tento výsledek je dán převážně charakterem práce. Všechny ženy pracují výhradně v kanceláři a spolu s jedním kolegou celkově zastávají 29 %. Na plavidlech pracují pouze muži a zastupují 71 % z dotázaných.

Místo	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kancelář	10	29%
Plavidlo	24	71%
Celkem	34	100%

Tabulka 2: Místo výkonu práce

Z poloviny případů mají zaměstnanci společnosti střední odborné vzdělání bez maturity. 35 % respondentů má ukončené středoškolské vzdělání či odborné vyučení s maturitou a 15 % vysokoškolské. Výsledek lze připsat nutnosti odborného vzdělání v oboru lodní dopravy.

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0%
SŠ/ odborné vyučení s maturitou	12	35%
Střední odborné bez maturity	17	50%
Vyšší odborné/VŠ	5	15%
Celkem	34	100%

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Věková struktura je vcelku vyrovnaná. Největší zastoupení, celkem 35 % mají pracovníci ve věku od 26 do 35 let. Následování střední generací ve věku od 36 do 50 let s 29 %. Téměř čtvrtina (24 %) zaměstnanců je starší 51 let. Nejméně početnou skupinou jsou s 12 % zástupci mladé generace ve věku od 18 do 25 let.

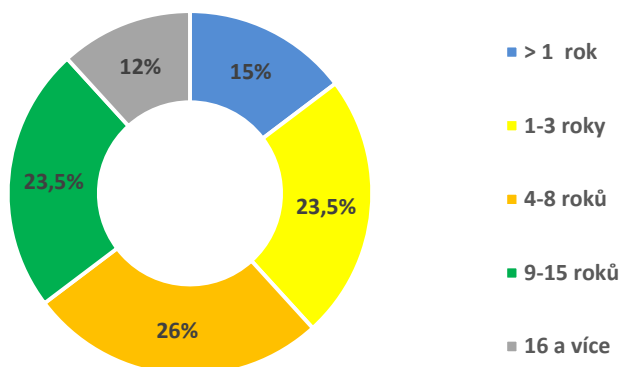
Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 - 25	4	12%
26 - 35	12	35%
36 - 50	10	29%
51 a více	8	24%
Celkem	34	100%

Tabulka 4: Věková struktura

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete u společnosti?

Tato otázka byla zařazena hlavně z důvodu zmapování stability pracovních poměrů v podniku a také jako jedno z dalších kritérií pro srovnání a interpretaci výsledků.

V Prague Boats pracuje 21 zaměstnanců déle jak 3 roky a z toho 4 více jak 16 let. 13 pracovníků zastává své pozice méně či právě 3 roky. V posledním roce bylo nabráno 5 nových členů do pracovního týmu.



Graf 1: Interpretace výsledku otázky č. 1 vyjádřená v procentech

Ze získaných čísel vychází zajímavé zjištění. Při porovnání ukazatelů délky pracovního poměru a místa výkonu práce lze pozorovat opačnou tendenci v délce setrvání v podniku. 80 % zaměstnanců kanceláře pracuje ve společnosti v rozmezí od 0 do 3 let. Pouze 20 % působí ve firmě v rozpětí od 4 do 8 let. Naopak posádky lodí zastávají své funkce mnohem delší dobu. Třetina v rozpětí od 9 do 15 let a po nich hned následující pracovníci v rozmezí od 4 do 8 let. Pouze jeden člen pracuje v Prague Boats méně než 1 rok.

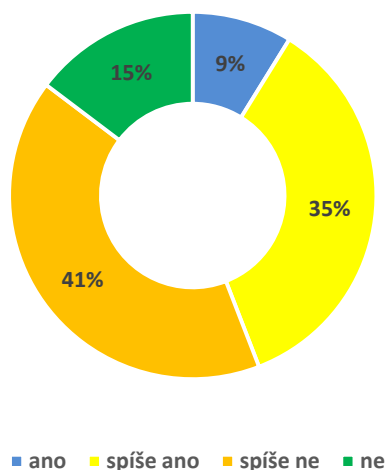
1. otázka	Absolutní četnost		Relativní četnost	
	Kancelář	Plavidlo	Kancelář	Plavidlo
> 1 rok	4	1	12%	3%
1-3 roky	4	4	12%	12%
4-8 roků	2	7	6%	21%
9-15 roků	0	8	0%	24%
16 a více	0	4	0%	12%
Celkem	10	24	29%	71%
Součet	34		100%	

Tabulka 5: Porovnání délky pracovního poměru s ohledem na místo výkonu práce

Ze získaných poznatků se lze domnívat, že z hlediska odbornosti a vzdělání, které je k práci na lodích zapotřebí, nemají posádky tendenci z podniku odcházet. Důvodem může být také skutečnost, že v České republice provozuje lodní dopravu omezený počet společností, které se vyskytují pouze na příznivých místech okolo velkých řek (Vltava, Labe) a turisticky vyhledávaných míst.

Otázka č. 2: Myslíte si, že jste dostatečně ohodnocen (a) za svou práci?

Otázka, která se již konkrétně zaměřuje na hodnocení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. Sestává se ze čtyř možných odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Nejvíce odpovědí bylo ve střední části škály nabízených možností. Skoro polovina se domnívá, že spíše nejsou dostatečně ohodnoceni za svou práci. 12 zaměstnanců je se svým ohodnocením celkem spokojeno. Zcela spokojeni jsou 3 pracovníci. Zcela nespokojených je ve společnosti 5, ti všichni pracují na palubách lodí.



Graf 2: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců s pracovním ohodnocením

Otázka č. 3: Znáte všechny složky Vaší mzdy?

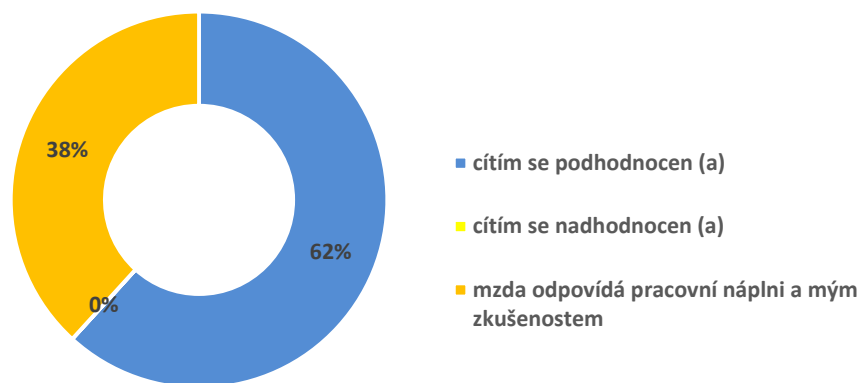
Otázka zkoumající znalost zaměstnanců v souvislosti s jednotlivými složkami mzdy. 65 % dotázaných odpovědělo, že znají všechny složky své mzdy. 35 % pracovníků tvrdí, že nevědí, z jakých položek se jejich mzda skládá.

3. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	22	65%
Ne	12	35%
Celkem	34	100%

Tabulka 6: Vyhodnocení znalosti složek mzdy

Otázka č. 4: Jste spokojen (a) s výší Vaší mzdy?

V této otázce byla dána zaměstnancům možnost vyjádřit spokojenost či nespokojenost s výší současné mzdy. Zda se cítí podhodnoceni či nadhodnoceni, případně zda se domnívají, že jejich ohodnocení koresponduje s odvedenou prací a pracovními zkušenostmi. 21 členů pracovního týmu se cítí podhodnoceno a 13 pracovníků si myslí, že jejich mzda odpovídá pracovní náplni a zkušenostem. Ani jeden z dotazovaných se necítí nadhodnocen.



Graf 3: Grafické znázornění spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy

Otázka č. 5: Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy?

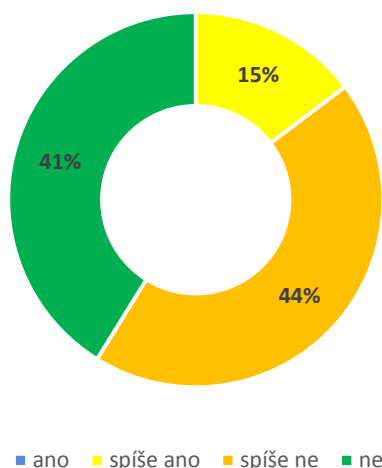
Otázka, jež plynule navazuje na nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Nejdůležitějším je pro zaměstnance s 65 % všech odpovědí faktor množství a kvality odvedené práce. Poté následují faktory dosažené kvalifikace a vzdělání a délky pracovního poměru. Tyto dvě možnosti zvolilo celkem 33 % dotázaných. Zbývá 3 % zastává faktor psychické zátěže.

5. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dosažená kvalifikace/vzdělání	5	15%
Délka pracovního poměru	6	18%
Množství a kvalita práce	22	65%
Psychická zátěž	1	3%
Celkem	34	100%

Tabulka 7: Faktory ovlivňující výši mzdy

Otázka č. 6: Považujete současný systém odměňování za dostatečně motivující?

Otázka propojující systém odměňování a motivaci zaměstnanců. Respondenti měli možnost výběru ze čtyř odpovědí (ano, spíše ano, spíše ne, ne). 15 členů vnímá současný systém odměňování za zcela nemotivující a 14 pracovníků za spíše nemotivující. Pouze 5 zaměstnanců se domnívá, že aktuální hodnocení společnosti je spíše motivující. Žádný ze zaměstnanců si však nemyslí, že by byl současný systém odměňování motivující.



Graf 4: Procentuální vyjádření vlivu motivace na stávající systém odměňování

Otázka č. 7: Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

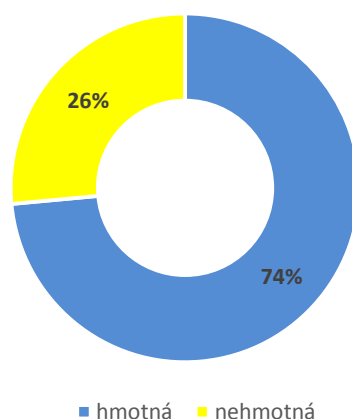
Tato otázka je obecně zaměřená a jejím úkolem je zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že nespokojenost s výší mzdy vede k nedostatečné pracovní motivaci. 62 % pracovníků vnímá spojení nespokojenosti se mzdou jako zcela demotivující. Třetina dotázaných se poté přiklání k odpovědi spíše nemotivující. Pouze jeden zaměstnanec se domnívá, že tato souvislost spíše neovlivňuje pracovní motivaci.

7. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	21	62%
Spíše ano	12	35%
Spíše ne	1	3%
Ne	0	0%
Celkem	34	100%

Tabulka 8: Souvislost nespokojenosti výše mzdy s pracovní motivací

Otázka č. 8: Je pro Vás významnější hmotná či nehmotná motivace?

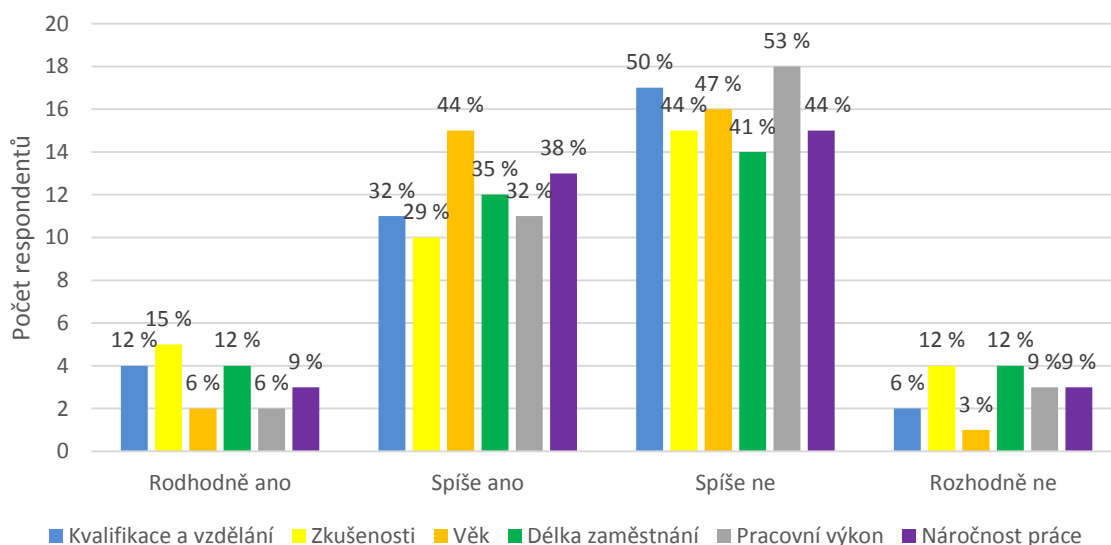
V této otázce zaměstnanci přisuzovali větší významnost hmotné či nehmotné motivaci. Tři čtvrtiny dotázaných odpovědělo, že je pro ně důležitější hmotná motivace jako mzda, osobní ohodnocení, služební auto apod. Čtvrtina dotázaných jako významnější chápe motivaci formou pochvaly, dobrých pracovních vztahů a možnosti zvyšování kvalifikace. Tuto čtvrtinu tvoří 8 zaměstnanců kanceláře a 1 člen posádky plavidla.



Graf 5: Procentuální vyjádření významnosti hmotné a nehmotné motivace

Otázka č. 9: Odpovídá Vaše mzda následujícím položkám?

Tato komplexní otázka vychází z otázky č. 5 a dále ji rozšiřuje. Je vytvořena pomocí tabulky, kde jsou ve sloupci vyjmenovány faktory, které by mohly ovlivňovat výši mzdy a v řádku, jak moc tyto faktory odpovídají současné mzdě (ano, spíše ano, spíše ne, ne). U každé položky je pak nutné zaškrtnout pouze jedno tvrzení. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno ve střední části škály možných odpovědí. Zaměstnanci se shodli a domnívají se, že všechny zmíněné faktory spíše neodpovídají současné pobírané mzdě. Zde byla jednotlivá procenta odpovědí nejvyšší ve všech případech. Druhým nejpočetnějším bylo vyhodnocení jednotlivých faktorů jako spíše odpovídajícím stávající mzdě. Pro rozhodně ano či rozhodně ne bylo vždy maximálně 5 zaměstnanců.



Graf 6: Grafické vyjádření faktorů, které ovlivňují současnou mzdu zaměstnanců

Otázka č. 10: Myslíte si, že Váš nadřízený hodnotí všechny stejně a nedělá výjimky?

Poslední otázka v dotazníku, která má zmapovat mínění zaměstnanců o spravedlivosti odměňování všech jedinců. Celkem 73 % odpovědí se přiklání k variantám, že jejich zaměstnavatel spíše nehodnotí či zcela rozhodně nehodnotí své zaměstnance stejně a dělá výjimky. Pouze 27 % respondentů si myslí, že jejich mzda je počítána spíše spravedlivě či zcela spravedlivě a pro všechny stejným způsobem.

10. otázka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	1	3%
Spíše ano	8	24%
Spíše ne	15	44%
Ne	10	29%
Celkem	34	100%

Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanců nadřízeným

6. 2. Vyhodnocení rozhovoru

Strukturovaný rozhovor se skládá z deseti otázek, které z části korespondují s dotazníkem a z části ho dále rozvádějí. Rozhovor byl veden s vedoucí obchodního oddělení, která ve společnosti působí 8 let. Začínala na pozici obchodního referenta/dispečera a poslední dva roky vede tým obchodního oddělení. Vzhledem k délce pracovního poměru a zkušenostem, je proto více než vhodným kandidátem na zodpovězení otázek týkajících se systému odměňování, motivace a celkového klimatu ve společnosti.

Otázka č. 1: Jak dlouho ve firmě působíte?

„V Prague Boats pracuji již osmým rokem.“

Otázka č. 2: Jaký máte ze své pozice vliv na odměňování zaměstnanců (resp. svých podřízených)?

„Ne takový, jaký bych si představovala. Odměny stanovuje obchodní ředitel, a i když by to tak nemělo být, kolegové vč. mé osoby se hodnotí hlavně podle odpracovaných hodin, což na pracovní pozici obchodního referenta není vždy úplně relevantní a málo se hodnotí individuální pracovní schopnosti a kvalita odvedené práce.“

Otázka č. 3: Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni za svou práci?

„V zásadě si myslím, že ano. To se týká hlavně posádek, které jsou vůči pracovníkům v kanceláři ohodnoceni až nadstandardně. Obchodní referenti mají také solidní výdělků, hlavně potom v letní sezóně. Jde však o velmi náročnou práci a myslím, že je zde stále prostor k reálnému zvyšování.“

Otázka č. 4: Myslíte si, že jste Vy dostatečně ohodnocena za svou práci?

„Vzhledem k mým letitým zkušenostem, všem pracovním úkonům, odpovědnosti a počtu hodin strávených prací i mimo pracovní směny, si nemyslím, že jsem stále dostatečně ohodnocena.“

Otázka č. 5: Znáte všechny složky Vaší mzdy?

„V podstatě neznám, a to hlavně kvůli tarifnímu rozdělení, které je velmi složité a plošně se podle něho řídí většina i nově vzniklých pracovních pozic, které nemají s prací na lodích nic společného, kromě pracovní doby.“

Otázka č. 6: Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?

„Hlavně pracovní výkony, schopnosti, nasazení, loajalita a pracovitost.“

Otázka č. 7: Považujete současný systém odměňování za dostatečně motivující?

„Bohužel ne. Je spíše demotivující, a to hlavně pro lidi, kteří mají vysokou efektivitu práce a odvádí kvalitní pracovní výkony. Jak jsem již zmínila, hodnotí se hlavně podle odpracovaných hodin. Slabší články v týmu na tom vydělají a silnější mohou cítit nespravedlnost.“

Otázka č. 8: Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

„Pokud je výše mzdy stálá a není závislá na pracovním výkonu, tak ano, vede k nedostatečné pracovní motivaci.“

Otázka č. 9: Co říkáte na celkový výsledek dotazníkového šetření?

„Lidé jsou evidentně nespokojeni a je mi to líto, protože si nemyslím, že by byli neadekvátně ohodnoceni. Problém vidím spíše ve špatně nastavené firemní kultuře a dodržování pracovní etiky. Necítí za firmu odpovědnost, nekopou za ni a v některých případech mám dojem, že si neváží práce.“

Otázka č. 10: Co je podle Vás hlavním důvodem takové nespokojenosti v souvislosti s odměňováním a motivací zaměstnanců?

„Já se snažím, alespoň v rámci obchodního oddělení, vytvářet pozitivní pracovní prostředí a myslím, že máme dobrý tým. Nicméně hlavním problémem je dle mého špatná komunikace vedení se zbytkem společnosti. Nejde ani tak o špatné či nízké ohodnocení zaměstnanců, ale spíše je potřeba zefektivnit delegování práce a jasně vyspecifikovat hlavní úkoly jednotlivých plavidel. Na každé lodi se střídají vždy dvě posádky – to vzhledem k sezónnosti práce není nutné. Každá loď je využívána na odlišné druhy plaveb a hlavně v zimním období vzniká velká rivalita. Posádky by měly mít možnost střídát se na plavidlech. Současný systém odměňování je tedy spíše potřeba přetransformovat, brát v potaz rozdílnosti jednotlivých pozic a přizpůsobit se novým podmínkám.“

6. 3. Závěrečná diskuze

Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru i studia interních podkladů poskytnutých společnostmi, lze pro zkoumaný vzorek pracovníků vyvodit následující závěry.

Společnost zaměstnává z 50 % pracovníky, kteří mají ukončené střední odborné vzdělání bez maturity. Jde výhradně o posádky plavidel. 15 % zaměstnanců má ukončené vysokoškolské vzdělání a jedná se vždy o pracovníky kanceláře. 35 % dotazovaných ukončilo své vzdělání maturitní zkouškou a pracují jak na plavidlech, tak v kanceláři. Z těchto výsledků se lze domnívat, že není možné nastavit jednotné odměňování pro všechny. Současný systém odměňování a špatná komunikace vedení společnosti se svými zaměstnanci vede nejenom k velké nespokojenosti a frustraci, ale i rivalitě ze strany posádek směrem k obchodnímu oddělení. Z dosažených výsledků dále vyplývá, že více jak polovina pracovníků není spokojena s ohodnocením za svou práci a z větší části se jedná o posádky lodí.

Místo	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Plavidlo	1	8	10	5
Kancelář	2	4	4	0
Celkem	3	12	14	5
Součet	15 / 44%		19 / 56 %	

Tabulka 10: Vnímání hodnocení pracovního výkonu z hlediska místa výkonu práce

Vzhledem ke skutečnosti, že se organizace u odměňování posádek řídí Sborníkem pracovních činností, povolání a funkcí, kde jsou jednotliví členi posádek hodnoceni na základě dosažené kvalifikace (pomocný lodník, lodník 1. třídy, kapitán 2. třídy, kapitán 1. třídy apod.), může tato nespokojenost vycházet spíše z nedostatečného ohodnocení výkonu, který je z jejich pozic alespoň z části ovlivnitelný. Tuto složku mzdy tvoří v současnosti příplatek za každou odjetou hodinu, který je však, jak už bylo řečeno, velmi sporný, protože není závislý na vlastním snažení a výkonu, ale naopak na neovlivnitelných faktorech jako je poptávka českých i zahraničních subjektů po privátních plavbách, zájem turistů či nepředvídatelnost počasí hlavně v letních měsících.

Množství a kvalita odvedené práce spolu s pracovním výkonem jsou pro pracovníky Prague Boats hlavními faktory, který by měly ovlivňovat výši mzdy. S tím se z části ztotožňuje i vedoucí obchodního oddělení, která vnímá jako nejzásadnější právě pracovní výkon a nasazení, loajalitu a pracovitost. Zaměstnanci, kteří mají vysokou efektivitu práce a

odvádí kvalitní výkony, mohou cítit velkou demotivaci, protože za své snažení nejsou adekvátně ohodnoceni.

6. 3. 1. Výzkumné předpoklady

1. Pokud zaměstnanci cítí silnou pracovní motivaci ze strany zaměstnavatele, odvádějí kvalitní pracovní výkony.

Vzhledem ke zpracovaným výsledkům zatím nelze jednoznačně určit, zda budou pracovníci odvádět kvalitnější výkony, pokud dojde ke změnám v přístupu motivování. Výzkumný předpoklad je tedy nutno vyvrátit. Z výsledků však vyplývá, že pracovníci nejsou se současnou situací v podniku spokojeni a lze předpokládat, že pokud ucítí pozitivní impulsy ze strany vedení, povede toto snažení k větší spokojenosti a motivovanosti celého pracovního týmu.

2. Nespokojenost s výší mzdy vede k nedostatečné pracovní motivaci.

K ověření předpokladu sloužily otázky č. 4 a č. 7. Z odpovědí respondentů v celku jednoznačně vyplývá, že nespokojenost s výší mzdy má za následek slabou pracovní motivaci. Vedoucí obchodního oddělení se domnívá, že pokud je výše mzdy stálá a není závislá na pracovním výkonu, vede k nedostatečné motivaci. Tento předpoklad lze tedy na základě zjištěných výsledků potvrdit.

3. Pocit spravedlivého ohodnocení pozitivně působí na pracovní motivaci.

Na tento předpoklad byly zaměřeny otázky č. 6, 7 a č. 9. Vzhledem k obecnějšímu pojetí lze z celkového výstupu dotazníkového šetření a vyhodnocení rozhovoru výzkumný předpoklad také potvrdit.

4. Vytváření výjimek v odměňování zaměstnanců vede ke ztrátě loajality vůči zaměstnavateli.

Na ověření předpokladu byla zaměřena otázka č. 10. Většina pracovníků se domnívá, že jejich nadřízený nehodnotí všechny stejně a v odměňování dělá výjimky. Tento výsledek lze částečně odvodit z nedostatečné komunikace mezi vedením a jejich podřízenými a také z možné rivality jednotlivých posádek lodí. Zda vytváření výjimek vede současně ke ztrátě loajality vůči zaměstnavateli nelze vzhledem k atmosféře v podniku zcela určit. Výzkumný předpoklad je nutno vyvrátit.

6. 4. Návrh řešení ve společnosti PRAGUE BOATS s. r. o.

Po zhodnocení všech dostupných dat a informací je zřejmé, že stávající systém odměňování v organizaci je založen převážně na hmotné motivaci zaměstnanců a peněžní odměně. To má vzhledem k předmětu činnosti podnikání a povaze práce své opodstatnění. Z výsledků výzkumného šetření však vyplývá, že zaměstnanci nejsou s takto nastaveným systémem hodnocení práce zcela spokojeni a uvítali by změnu v podobě individuálnějšího přístupu a hodnocení na základě pracovního výkonu, nikoliv pouze na základě odpracovaných hodin. Vzhledem k rozdílnosti pracovních pozic, které se ve společnosti vyskytují, je pro konkrétnější návrh systému odměňování nutné nahlížet na situaci ze dvou stran.

6. 4. 1. Návrh řešení pro posádky plavidel

U posádek by se nadále zachoval základ v podobě fixní složky mzdy na základě odpracovaných hodin spolu s paušálem za odchylnou pracovní dobu. Příplatek za každou odjetou hodinu lze ponechat pouze za předpokladu, že se změní systém ve využívání jednotlivých plavidel. Posádky by měly za určité časové období absolvovat podobné penzum jak pravidelných, tak privátních plaveb, případně se na lodích spravedlivě střídat. Dále lze navrhnout osobní ohodnocení v podobě 13. platu či vánoční prémie za celoroční práci. Pokud přijde ze strany klienta pozitivní zpětná vazba na bezproblémový průběh plavby a celkovou spokojenost, mělo by se toto bezprostředně předat i na plavidlo a případně ohodnotit. Vedení by mělo s posádkami více komunikovat a začít aktivně vytvářet a upevňovat kulturu orientovanou na výkon.

6. 4. 2. Návrh řešení pro pracovníky obchodního oddělení

Obchodní referenti jsou hodnoceni prakticky stejně jako posádky na lodích. To vzhledem ke zcela odlišným činnostem, které pro společnost vykonávají, není žádoucí. Obchodní oddělení vytváří příležitosti a zpracovává veškeré objednávky, které do společnosti přijdou. Je tedy na nich, jak konkrétní poptávky pojmu a co klientovi nabídnou. Současně nastavená mzda by se měla navýšit o podílovou složku mzdy, která by odrážela obchodní um a šikovnost jednotlivých referentů. Každý referent by měl na starost určitou část agendy obchodních partnerů, o které by se staral. Na základě množství kompletně zajištěných akcí by dostával provizi. Ta by měla pracovníky motivovat a podněcovat v nich snahu vykonávat pracovní povinnosti kvalitně a efektivně. Od osobně zainteresovaných zaměstnanců lze očekávat vysokou pracovní výkonnost.

ZÁVĚR

Současný stav poznání v oblasti řízení lidských zdrojů nabízí společností širokou škálu účinných a prověřených nástrojů k motivaci a odměňování pracovníků. Na příkladu plavební společnosti PRAGUE BOATS je dokázána důležitost správného nastavení firemních strategií a negativní dopad při opomíjení personálních činností.

Specifikem zkoumaného subjektu je rozdělení zaměstnanců na dvě nekompatibilní skupiny, na které je v otázce hodnocení nahlíženo stejným způsobem. Proto jsou v analytické i doporučující části tyto skupiny rozděleny. Tuto skutečnost by mělo také reflektovat vedení společnosti.

Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření doplněného strukturovaným rozhovorem. Dotazník byl rozdán 50 zaměstnancům z provozu a kanceláře (celkový počet kolísá mezi 90 až 120) společnosti, návratnost dosahovala 68 %. Z tohoto důvodu je nutné zkoumaný vzorek považovat za nereprezentativní. V přípravné fázi šetření byl stanoven cíl výzkumného šetření a vzneseny čtyři hlavní předpoklady, na základě kterých byly vytvořeny otázky v dotazníku.

Předpoklad o odvádění kvalitních pracovních výkonů na základě silné pracovní motivace ze strany zaměstnavatele byl vyvrácen. Naopak předpoklady o vlivu nespokojenosti s výší mzdy a pocitu spravedlivého ohodnocení na pracovní motivaci se potvrdily. Ztrátu loajality vůči zaměstnavateli na základě vytváření výjimek není možné potvrdit. Celkově lze říci, že špatné či neexistující nastavení systému odměňování vede k velmi slabé pracovní motivaci.

Jako žádoucí se jeví zachování peněžní formy motivace spolu se zavedením individuálnějšího přístupu k hodnocení pracovního výkonu. Pro posádky plavidel je vedle přehodnocení stávajících příplatků vhodné zvážit zavedení spravedlivějšího vytěžování plaveb, případně doplnit o celoroční či jiné osobní prémie. Pracovníky obchodního oddělení nelze stávajícím systémem hodnotit. Vhodnou formou hmotné motivace je zavedení podílové složky mzdy odrážející reálný výkon referentů.

Doporučením pro vedení společnosti je jistě zodpovědný a konzistentní přístup k personálním činnostem, nastavení alespoň základní personální strategie a zlepšení komunikace napříč firmou.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN: 978-802-5122-358.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- DEIBLOVÁ, Maria. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN: 80-902105-8-9.
- FORSYTH, Patrick. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-386-2.
- KOMENDA, Štěpán. 2010. *Směrnice vedení společnosti: Odměňování zaměstnanců - mzdový předpis*. Praha: PRAGUE BOATS s. r. o.
- KOMENDA, Štěpán. 2012. *Směrnice vedení společnosti: Organizační řád*. Praha: PRAGUE BOATS s. r. o.
- KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3823-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo. ISBN: 80-7203-258-5.
- PLHÁKOVÁ, Alena. 2006. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0871-X.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN: 80-245-0703-X.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN: 247-0405-6.
- VICHTA, František. 2008. *Historie pražské paroplavby*. České Budějovice: MCU, s. r. o. ISBN: 80-7339-124-4.

Seznam tabulek, grafů a zkratk

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zastoupení mužů a žen v organizaci

Tabulka 2: Místo výkonu práce

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 4: Věková struktura

Tabulka 5: Porovnání délky pracovního poměru s ohledem na místo výkonu práce

Tabulka 6: Vyhodnocení znalosti složek mzdy

Tabulka 7: Faktory ovlivňující výši mzdy

Tabulka 8: Souvislost nespokojenosti výše mzdy s pracovní motivací

Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanců nadřízeným

Tabulka 10: Vnímání hodnocení pracovního výkonu z hlediska místa výkonu práce

Seznam grafů

Graf 1: Interpretace výsledku otázky č. 1 vyjádřená v procentech

Graf 2: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců s pracovním ohodnocením

Graf 3: Grafické znázornění spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy

Graf 4: Procentuální vyjádření vlivu motivace na stávávající systém odměňování

Graf 5: Procentuální vyjádření významnosti hmotné a nehmotné motivace

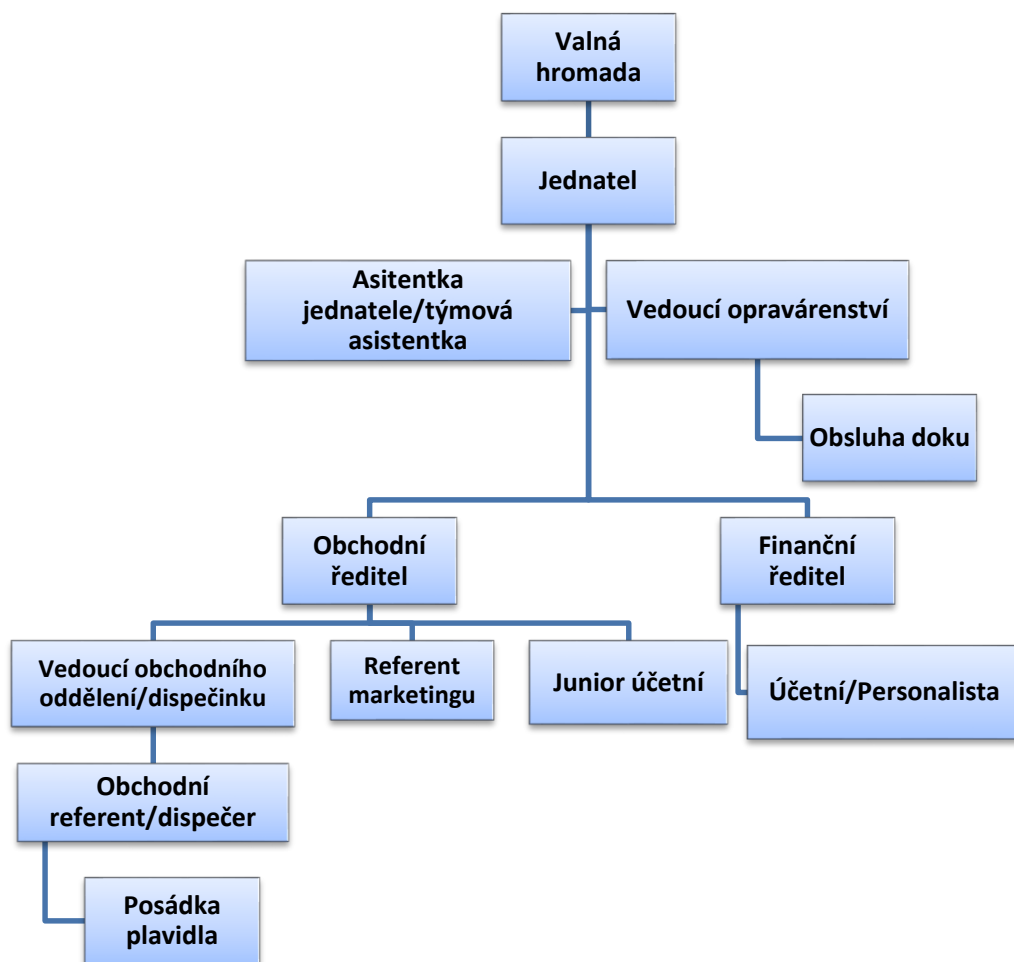
Graf 6: Grafické vyjádření faktorů, které ovlivňují současnou mzdu zaměstnanců

Seznam zkratk

ZPr – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Přílohy

Příloha 1: Zjednodušená organizační struktura společnosti (Komenda, 2012, str. 2)



Příloha 2: Dotazník respondentům

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eliška Lelková a jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Získané informace budou soužit ke zpracování bakalářské práce, která se týká problematiky vlivu systému odměňování na motivaci zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a získaná data slouží výhradně pro zpracování práce. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy **pouze jednu odpověď**. Prosím Vás o co největší upřímnost. Děkuji Vám za spolupráci při vyplňování dotazníku.

1) Jak dlouho pracujete u společnosti?

- Méně než rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 8 roků
- 9 – 15 roků
- 16 a více let

2) Myslíte si, že jste dostatečně ohodnocen/a za svou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Znáte všechny složky Vaší mzdy?

- Ano
- Ne

4) Jste spokojen (a) s výší Vaší mzdy?

- Cítím se podhodnocen (a)
- Cítím se nadhodnocen (a)
- Mzda odpovídá pracovní náplni a mým zkušenostem

5) Co by podle Vás mělo ovlivňovat výši mzdy?

- Dosažená kvalifikace/vzdělání
- Délka pracovního poměru
- Množství a kvalita odvedené práce
- Psychická zátěž

6) Považujete současný systém odměňování za dostatečně motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Je pro Vás významnější hmotná či nehmotná motivace?

- Hmotná (např. mzda, osobní ohodnocení, služební auto)
- Nehmotná (např. pochvala, dobré pracovní vztahy, možnost zvyšování kvalifikace)

9) Odpovídá Vaše mzda následujícím položkám?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Kvalifikace a vzdělání				
Zkušenosti				
Věk				
Délka zaměstnání				
Pracovní výkon				
Náročnost práce				

10) Myslíte si, že Váš nadřízený hodnotí všechny stejně a nedělá výjimky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- 51 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- Střední odborné bez maturity
- Vyšší odborné/ vysokoškolské

Místo výkonu práce:

- Plavidlo
- Kancelář Prague boats s. r. o

