ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Economic Assessment of Benefits of Incentive Program in Company

Jana Žihlová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jana ŽIHLOVÁ**
Osobní číslo:	**K09B0224P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte organizaci a podnikatelské prostředí ve kterém firma působí.
2. Analyzujte současné motivační faktory ve společnosti a jejich ekonomický přínos.
3. Uveďte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění motivačního procesu a formulujte očekávané výsledky.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* **1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.** *Psychologie a sociologie řízení.* **1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.**
- **HAGEMANNOVÁ, Gisela.** *Motivace.* **1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.**
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* **1. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Vacíková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 2. května 2013 ……..

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Janě Vacíkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné rady, připomínky, čas, který mi věnovala, a vstřícný přístup při vedení mé práce.

Také bych chtěla poděkovat firmě Eurosoftware, s. r. o. a jejím zaměstnancům za pomoc při zpracování práce a především personalistovi podniku, panu Petru Panošovi, který mi věnoval svůj čas a ochotně mi poskytoval všechny potřebné informace a dokumenty.

Obsah

ÚVOD **7**
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EUROSOFTWARE, S. R. O. **8**
1.1 Základní údaje o firmě 8
1.1.1 Předmět podnikání 8
1.1.2 Stručný vývoj společnosti 9
1.1.3 Produkce 9
1.1.4 Společníci firmy 9
1.1.5 Cíle společnosti 9
1.2 Organizační struktura, management, zaměstnanci 10
1.2.1 Organizační struktura 10
1.2.2 Vedení firmy Eurosoftware 10
1.2.3 Zaměstnanci 11
1.3 SWOT analýza 12
1.3.1 Analýza SWOT firmy Eurosoftware 13
1.3.1.1 Silné stránky 13
1.3.1.2 Slabé stránky 13
1.3.1.3 Příležitosti 14
1.3.1.4 Hrozby 14
1.3.1.5 Shrnutí SWOT analýzy 14
1.4 Hospodaření firmy 15
2 CHARAKTERISTIKA OKOLÍ PODNIKU **17**
2.1 Mikroprostředí 17
2.1.1 Konkurence 17
2.1.2 Klienti 17
2.1.3 Spolupráce s ostatními firmami (partneři) 17
2.2 Makrookolí 18
2.2.1 PEST analýza 18
2.2.1.1 Politické a právní okolí 19
2.2.1.2 Ekonomické prostředí 19
2.2.1.3 Sociokulturní prostředí 20
2.2.1.4 Technologické okolí 20
3 MOTIVAČNÍ FAKTORY V PODNIKU A JEJICH EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ **22**
3.1 Motivační faktory ve firmě 22
3.1.1 Mzda 22
3.1.2 Příplatky 23
3.1.3 Prémie za dokončené projekty 23
3.1.4 13. mzda 24
3.1.5 Věrnostní bonusy 24
3.1.6 Odměna za doporučení nového kolegy 24
3.1.7 Sleva na paušál 25
3.1.8 Bezúročná půjčka 25
3.1.9 Dovolená 26
3.1.10 Služební telefon 26
3.1.11 Služební automobil 26
3.1.12 Dárek k narození potomka 26
3.1.13 Dárek ke svatbě 26
3.1.14 Stravenky 26

3.1.15 Možnost kariérního postupu ... 27
3.1.16 Pracovní prostředí ... 27
3.1.17 Pružná pracovní doba ... 27
3.1.18 Pochvala ... 27
3.1.19 Akce pro děti ... 27
3.1.20 Mimopracovní odpočinek ... 28
3.1.21 Mimopracovní setkání ... 28
3.1.22 Školení a vzdělávání ... 28
3.1.23 Příspěvek na penzijní připojištění / životní pojištění ... 29
3.2 Celková motivace ... 29
3.3 Přínos motivačních faktorů ve firmě ... 29
3.3.1 Fluktuace zaměstnanců ve firmě ... 29
3.3.2 Produktivita zaměstnanců ... 32
4 MOTIVAČNÍ POLITIKA V PODNIKU A SOUBOR JEJÍCH ÚKOLŮ ... 35
4.1 Motivace k práci ... 35
4.2 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků ... 35
4.3 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků ... 35
4.3.1 Stimulační prostředky ... 36
4.3.1.1 Hmotná odměna ... 36
4.3.1.2 Obsah práce ... 37
4.3.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení ... 37
4.3.1.4 Atmosféra pracovní skupiny ... 37
4.3.1.5 Pracovní podmínky a režim práce ... 38
4.3.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem ... 38
4.3.1.7 Externí stimulační faktory ... 39
4.3.2 Oblasti, ve kterých se využívají stimulační prostředky v řídící práci ... 39
4.3.2.1 Stimulace k pracovnímu výkonu ... 39
4.3.2.2 Stimulace k tvořivosti ... 40
4.3.2.3 Stimulace k seberozvoji ... 41
4.3.2.4 Stimulace ke spolupráci ve skupině, v týmu ... 41
4.3.2.5 Stimulace k odpovědnosti ... 41
4.4 Motivační program ... 42
4.4.1 Systém práce s lidmi v podniku ... 42
4.4.2 Motivační program podniku a jeho místo v systému práce s lidmi ... 42
4.4.3 Motivační program firmy Eurosoftware ... 42
5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU ... 44
5.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců ... 44
5.2 Návrh na nový motivační program ... 52
5.2.1 Nové motivační faktory ... 52
5.2.2 Demotivační faktory ... 53
6 ZÁVĚR ... 55
7 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ ... 56
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 58
9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 59
10 SEZNAM PŘÍLOH ... 62

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivování zaměstnanců ve společnosti Eurosoftware, s. r. o., zhodnotit ekonomický přínos motivačních faktorů a vypracovat návrh na nový motivační program, který by vedl k vyšší efektivitě, a tím i k posílení konkurenceschopnosti podniku.

V dnešní době je velmi důležité věnovat pozornost lidským zdrojů, které jsou důležitým a možná nejdůležitějším nástrojem podniku. Pro každý podnik by měla být na prvním místě spokojenost a dobrá motivace zaměstnanců. Je známo, že dobře motivovaný zaměstnanec dokáže odvést mnohem více práce a také mnohem kvalitnější výsledek než pracovník špatně motivovaný či nemotivovaný. A právě kvalitní výrobky a služby jsou důležitou výhodou proti konkurenčním podnikům.

První část práce je zaměřena na společnost Eurosoftware, s. r. o. a na podnikatelské okolí, ve kterém firma působí. V první řadě je analyzována současná situace v podniku, kde je mimo jiné zmíněn předmět podnikání, stručná historie firmy, organizační struktura a hospodaření firmy a zpracována SWOT analýza podniku, která odhaluje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále je analyzováno okolí podniku. Do hodnocení mikrookolí spadá konkurence, partneři a zákazníci. V rámci makroprostředí je zpracována analýza PEST, tedy politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické prostředí.

V další části jsou analyzovány současné motivační faktory ve společnosti a jejich přínos. Následuje zpracování souboru hlavních úkolů v rámci motivační politiky podniku a zmínění motivačního programu.

V poslední části je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, jak jsou zaměstnanci podniku spokojeni (nespokojeni) se současným stavem motivačních faktorů. Dotazníkové šetření slouží jako podklad pro návrh nového motivačního programu, který by mohl vést ke zlepšení motivace, k vyšší efektivitě, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EUROSOFTWARE, S. R. O.

1.1 Základní údaje o firmě

Společnost Eurosoftware, s. r. o. se sídlem Radčická 40, 301 00 Plzeň se zabývá vývojem softwaru pro maloobchod. Byla založena v roce 1997**.** IČO firmy je 25216287 a DIČ CZ25216287. Společnost byla zapsaná do obchodního rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni v oddílu C - vložka 9454. Právní forma společnosti Eurosoftware je společnost s ručením omezeným (s. r. o.). Statutárním orgánem je jednatel Ing. Václav Šiman. Základní kapitál činí 100 000 Kč. Ve firmě pracuje 149 zaměstnanců (údaj k 25.2.2012). Webové stránky firmy: www.eurosoftware.cz. [25]

Firma je členem skupiny GK Software. Firma GK Software AG, mateřská společnost firmy Eurosoftware, s. r. o., sídlí v Německu v Schönecku, kousek od českých hranic. Eurosoftware je vývojovým centrem GK Software. [25]

Logo společností Eurosoftware a GK Software

Obrázek 1: Logo společnosti Eurosoftware, s. r. o.

Zdroj: převzato z [11], 2013

Obrázek 2: Logo společnosti GK Software AG

Zdroj: Převzato z [13], 2013

1.1.1 Předmět podnikání

Eurosoftware, s. r. o. a mateřská společnost GK Software AG mají přední postavení v oblasti IT-řešení pro mezinárodní obchodní řetězce. Zabývají se výzkumem a vývojem komplexních řešení (aplikací), využívají moderní technologie v oblasti jazyka Java a databází. Jejich systémy pokrývají veškeré procesy od pokladen až po

řízení prodejen na úrovni celého řetězce. Zahrnují kasový software, centrální a mobilní aplikace, komponenty back-office. [25]

1.1.2 Stručný vývoj společnosti

Společnost Eurosoftware vznikla v roce 1997, sídlo měla původně ve Spáleném Poříčí, poté v Plzni v Prešovské ulici. V Radčické ulici se nachází až od července 2008. U zrodu firmy stál Ing. Václav Šiman, který je jednatelem dodnes. Už od počátku byla firma vývojovým centrem společnosti GK Software AG. Do roku 2002 ve firmě pracovalo kolem 15 zaměstnanců. V letech 2002 – 2005 měla firma již kolem 30 - 40 pracovníků. V létě 2008, tedy v době krize, společnost zažila velký boom (díky vstupu mateřské společnosti na německou burzu). V té době měla kolem 70 zaměstnanců. Firma získala nové partnery, nové zákazníky, nové zakázky, pracovala na nových projektech a do firmy přibývalo kolem 20 zaměstnanců ročně. Dnes společnost společně s mateřskou společností GK Software AG zaujímá přední postavení v oblasti IT-řešení pro maloobchod. [26]

1.1.3 Produkce

Firma vyvíjí software jak produktově, tak projektově. Jednodušší projekty má firma hotové za půl roku nebo rok, ale standardně projekty trvají rok a půl nebo dva roky. Projektový manager musí komunikovat se zákazníkem, aby zjistil, co zákazník požaduje, jak má výsledný produkt vypadat, musí se naplánovat. Analytici vytvoří dokumentaci a specifikaci pro vývojáře, ti pak vytváří nová řešení, případně upravují stávající, aby bylo vše podle přání zákazníka. Než se produkt dostane k zákazníkovi, testuje se, jestli splňuje požadavky klienta a jestli funguje tak, jak má. I po skončení projektu je nutné dále pokračovat v rozvoji a udržování, dále spolupracovat s klienty při rozšiřování jejich obchodní sítě. [26]

1.1.4 Společníci firmy

Jediným společníkem firmy je GK Software AG, 08261 Schöneck, Waldstrasse 7, Spolková republika Německo s obchodním podílem 100 %. [25]

1.1.5 Cíle společnosti

Cílem společnosti je plnit potřeby mateřské společnosti a zákazníků, udržet si postavení leadra v oblasti inovace, technologie a kvality a přinášet nová konkurenceschopná řešení. [26]

1.2 Organizační struktura, management, zaměstnanci

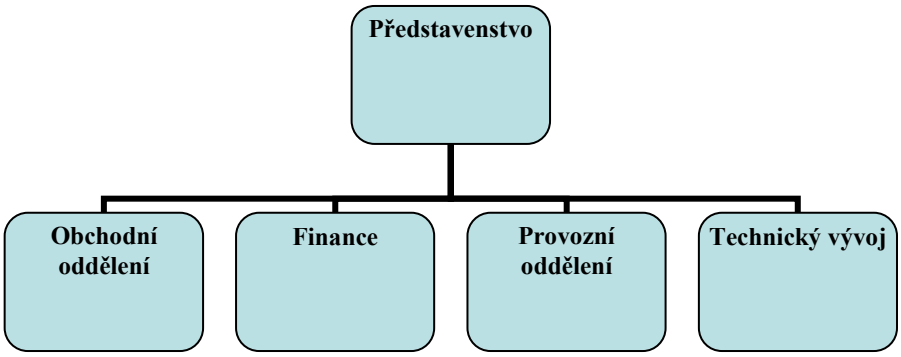
1.2.1 Organizační struktura

V čele společnosti GK Software AG stojí představenstvo.

Společnost je rozdělena na 4 hlavní oblasti:

- obchodní oddělení,
- finance,
- provozní oddělení
- a technický vývoj. [25]

Obrázek 3: Organizační struktura GK Software AG:



Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Jak už je uvedeno výše, firma Eurosoftware je vývojových centrem společnosti GK Software, proto se další část zaměřuje na technický vývoj.

1.2.2 Vedení firmy Eurosoftware

Václav Šiman je jednatel společnosti, zodpovídá za chod celé firmy. V roce 1997 stál u zrodu společnosti Eurosoftware, s. r. o.

Stephan Kronmüller je ředitelem firmy Eurosoftware, s. r. o.

Marek Cihlář je zodpovědný za týmy zabývající se produkcí store aplikací. Jako director produkt development zodpovídá za vývoj produktu.

Robert Daníček - je director produkt development. V současné době řídí týmy vývoje StoreWeaver Enterprise aplikací.

Oba tito manažeři mají pod sebou několik vývojových týmů, skládajících se z různého počtu pracovníků a různých profesí (vývojářů, programátorů, testerů…) pracujících na zakázkách. Jsou zodpovědní za vedení a koordinaci těchto týmů.

Další oddělení firmy tvoří odborné servisy, správa, (pod kterou spadá jednatel, účtárna a administrativa), inovace a nevýrobní oddělení, (do kterého můžeme zařadit kontrolu či překlady). [25]

Kompletní organizační struktura je umístěna v **příloze B**.

1.2.3 Zaměstnanci

Ve firmě Eurosoftware je v současnosti zaměstnáno 149 pracovníků – z toho 98 programátorů (vývojářů), 21 testerů, 6 analytiků a 24 dalších zaměstnanců (pracovníci v kancelářích - administrativní pracovníci, 6 překladatelek, asistentky, účetní a další zaměstnanci). Pro srovnání v roce 2008 bylo ve firmě zaměstnáno 76 pracovníků, v roce 2009 pracovalo ve firmě 92 zaměstnanců, z toho 6 řídících pracovníků a v roce 2010 to bylo 100 zaměstnanců a z toho 7 řídících. V roce 2011 bylo ve firmě zaměstnáno 127 pracovníků, z toho 7 řídících. Počet zaměstnanců se neustále zvyšuje. [25]

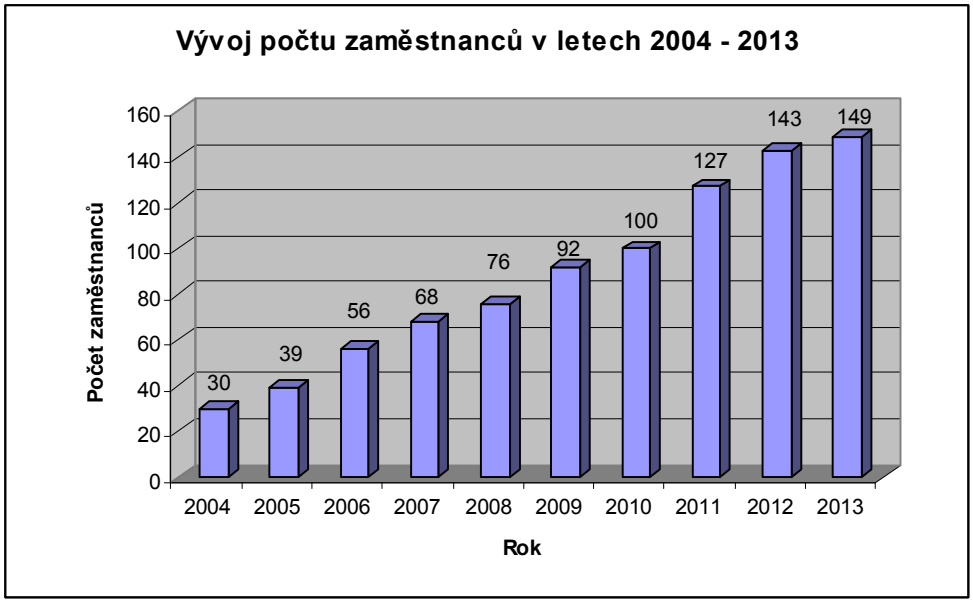
Vývoj počtu zaměstnanců zachycují následující tabulka a graf:

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2013

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	30	39	56	68	76	92	100	127	143	149

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

V IT firmách pracují převážně jen samí muži, mezi zaměstnanci společnosti Eurosoftware, s. r. o. jsou i ženy, tvoří ale pouze přibližně 15 % všech zaměstnanců.

Ženy pracují na pozicích testerů, programátorů a analytiků, nejvíce jich je však zaměstnáno v kancelářích jako administrativní pracovnice, asistentky překladatelky či účetní.

Firma spolupracuje také se třemi externími zaměstnanci na živnostenský list.

Kolektiv je převážně mladší. Průměrný věk zaměstnanců činí 30 – 31 let.

95 % zaměstnanců má univerzitní vzdělání, 89 % vystudovalo ZČU – především FAV, ale i popř. FEL (tester). [26]

Firma získává zaměstnance těmito způsoby:

- doporučení stávajících zaměstnanců,
- na univerzitách, především na ZČU, Fakultě aplikovaných věd,
- na veletrhu pracovních příležitostí,
- přes úřad práce,
- na internetu – www.jobs.cz,
- na stránkách www.eurosoftware.cz, kde uveřejňuje volná pracovní místa. [26]

Při nástupu se se zaměstnancem sepisuje smlouva na dobu určitou 6 měsíců, zkušební doba je podle zákoníku práce 3 měsíce. Poté je možnost sepsání smlouvy na dobu neurčitou. Ve zkušební době je pevná pracovní doba od 8:00 do 16:30, poté mají zaměstnanci pružnou pracovní dobu (kdy v práci musí být vždy mezi 10. a 15. hodinou - tzv. pevný střed, začátek a konec je pohyblivý) Na konci měsíce musí mít odpracováno průměrně 8 hodin za den.

Docházku firma kontroluje elektronicky – čipem. [25]

1.3 SWOT analýza

Díky této analýze může podnikatel poznat vnější prostředí firmy a její vnitřní možnosti a na základě těchto údajů se rozhodovat o budoucnosti. Zkratka SWOT se skládá z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). „Swotka“ podnikateli ukazuje přednosti jeho podniku, které se dají využít v konkurenčním boji (získá výhodu),

odhaluje slabé stránky, které by podnik měl eliminovat, aby v konkurenci obstál. Ukazuje příležitosti, které by měly být využity pro rozvoj firmy a naopak hrozby, které by mohli ohrozit stávající pozici na trhu. Tyto hrozby by se vedení podniku mělo snažit minimalizovat, snížit jejich vliv na podnik, popřípadě se alespoň dobře připravit na jejich důsledky. Někdy může být dost těžké určit, který jev představuje příležitost a který hrozbu nebo zda se jedná o silnou či slabou stránku podniku. Hrozba se může někdy změnit v příležitost nebo naopak i příležitost se dokáže proměnit v ohrožení. [7], [10], [22]

Tabulka 2: SWOT tabulka

Interní možnosti	
Strenghts (silné stránky, přednosti)	**Weaknesses** (slabé stránky, nedostatky)
Externí podmínky	
Opportunities (příležitosti)	**Threats** (hrozby)

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10], 2013

1.3.1 Analýza SWOT firmy Eurosoftware

1.3.1.1 Silné stránky

- Vyspělé technologie high-tech,
- lidský přístup (k zaměstnancům, zákazníkům),
- reálný dopad (využití projektů),
- výborné know-how,
- dobrá lokalita (centrum Plzně) a dobrá dostupnost,
- zajímavé, rozmanité projekty (Spojené Arabské Emiráty),
- dobré jméno značky,
- konkurenceschopné mzdy. [26]

1.3.1.2 Slabé stránky

- Nehmatatelný produkt,

- obtížnější propagace,
- obtížnější měření produktivity,
- kompetenční spory s mateřskou společností. [26]

1.3.1.3 Příležitosti

- Rozvoj obchodu – Amerika (plné proniknutí na americký trh),
- rozšíření spolupráce se společností SAP,
- rozvoj (mobilních) technologií a vzrůstající poptávka po nich,
- rozšíření portfolia produktů a vývoj SW pro specifické druhy obchodů (software pro restaurace – MENU na iPadu; fan shopy na stadionech...). [26]

1.3.1.4 Hrozby

- Nedostatek kvalifikované síly,
- hrozba recese, ekonomické výkyvy, zvýšení daní – možnost snížení investic, snížení poptávky,
- odliv zaměstnanců ke konkurenci (ztráta know-how),
- zvyšování cen energií, nájemného – problém najít nové prostory,
- průmyslová špionáž,
- ztráta dat (požár…). [26]

1.3.1.5 Shrnutí SWOT analýzy

Nejsilnější stránky firmy tvoří určitě vyspělé technologie high-tech a výborné know-how, díky kterým patří společnost k jedněm z nejvýznamnějších firem na trhu v oblasti IT aplikací. Jednoznačně také reálný dopad (využití projektů), s IT aplikacemi této firmy se běžně může každý člověk setkat v obchodních řetězcích, jako jsou samoobslužné pokladny apod. A stoprocentně lidský přístup, který společnost chová jak k zákazníkům, tak zaměstnancům firmy. Silnou stránkou jsou také konkurenceschopné mzdy. V neposlední řadě to jsou zajímavé a rozmanité projekty po celém světě. [26]

Nejslabší stránkou podniku je, že firma neprodukuje nějaký hmatatelný produkt, ale jen software, programové vybavení a s tím souvisí i obtížnější propagace. Dále také obtížnější měření produktivity. V podniku, kde se např. montují součástky se lehce a přesně změří, kolik součástek pracovník sestrojí například za směnu (8 hodin). Měření

produktivity u IT firmy je obtížnější. Slabou stránku podniku jsou také kompetenční spory s mateřskou společností. Mateřská společnost GK Software nerespektuje samostatné rozhodování firmy Eurosoftware u sestavování týmů a jeho vedení, mísí se do jejích záležitostí. Lidé v týmech jsou omezováni ze strany GK a netuší, kterému vedoucímu podléhají, za následek to má velkou demotivaci zaměstnanců Eurosoftware (viz kapitola 5). [26]

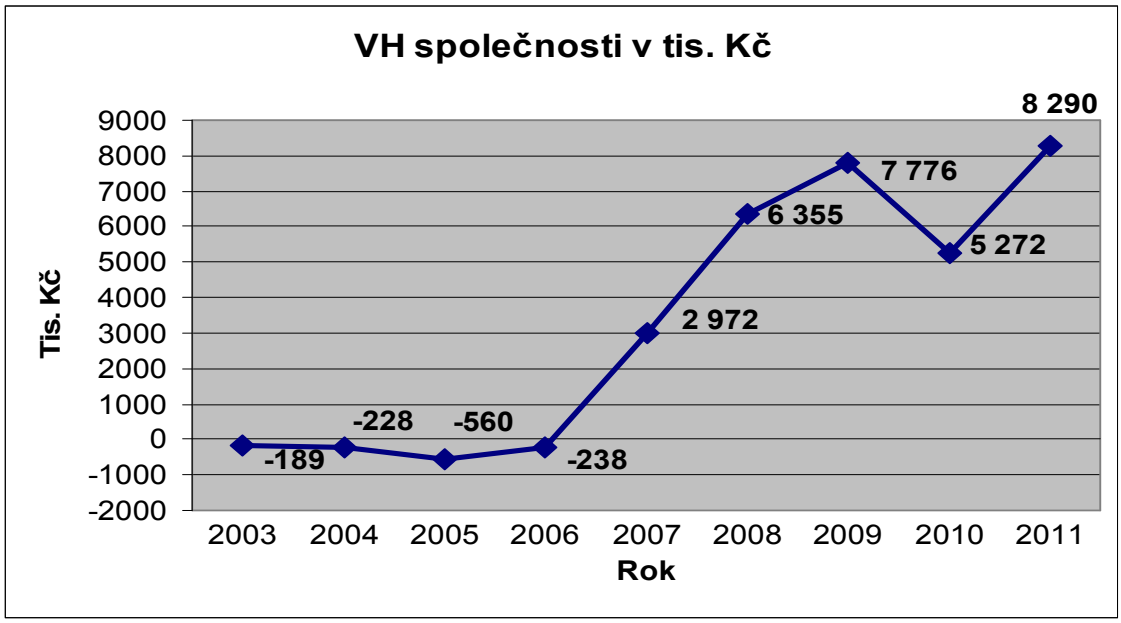
Důležitou příležitostí může být neustálý a rychlý rozvoj mobilních a nejen mobilních technologií a poptávka po nich, díky kterým firma nebude mít nouzi o nové a nové zakázky. Příležitost představuje rozšíření portfolia produktů, např. fan shopy nebo software pro restaurace, kde si zákazník bude moct vybrat z MENU na iPadu. Příležitostí je také rozvoj obchodu na americký trh, kam se firma snaží postupně plně proniknout. [26]

Jednoznačná hrozba pro podnik je určitě nedostatek kvalifikované síly. Firma se tuto hrozbu snaží předcházet tím, že je v kontaktu se ZČU, především pak s Fakultou aplikovaných věd. Snaží se studenty „podchytit“ už za studia a formou různých praxí a brigád je zaučovat ve firmě, aby tak měli stálý přísun nových mladých lidí do podniku. Velkou hrozbu představuje odchod zaměstnanců ke konkurenci a tím pádem odliv know-how z podniku. Dalšími hrozbami jsou průmyslová špionáž nebo ztráta dat, ať už v důsledku požáru nebo výpadku proudu apod. [26]

1.4 Hospodaření firmy

Pro psaní bakalářské práce firma Eurosoftware poskytla výroční zprávy z let 2003 – 2011. Z výkazů zisku a ztráty bylo zjištěno, že společnost v letech 2003 – 2006 byla ve ztrátě v řádech sta tisíc Kč. Od roku 2007 již firma vykazovala zisk, který se každoročně zvyšoval. Propad společnost zaznamenala v roce 2010. V roce 2011 se však zisk začal opět zvyšovat.

Obrázek 5: Vývoj výsledku hospodaření společnosti



Zdroj:Vlastní zpracování dle [27], 2013

V letech 2003 - 2006 byla společnost relativně malá a nedařilo se jí prorazit s novými produkty ze svého portfolia (back office). Společnost neměla odběratele na nové produkty a vyráběla tzv. „do šuplíku“. Výzkum a vývoj byl financován z půjček. Od roku 2007 již byla společnost v ziskovosti téměř 3 miliony Kč, podařilo se jí získat zákazníky na produkty a začala prosperovat. V dalších letech měl zisk rostoucí tendenci. Propad zaznamenala společnost pouze v roce 2010, kdy se projevily následky krize, oproti roku 2009 klesl zisk o 2,5 milionu Kč. Od roku 2011 má ale zisk opět rostoucí tendenci a společnost prosperuje. [26]

2 CHARAKTERISTIKA OKOLÍ PODNIKU

2.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí můžeme zahnout konkurenci, zákazníky a partnery.

2.1.1 Konkurence

Každá firma, v případě že není monopolem, se potýká s nějakými konkurenčními podniky. Velkou hrozbou je, že konkurenční firmy „přetáhnou“ zákazníky na svou stranu ať už z důvodu lepší kvality nebo nižší ceny, celkové větší spolehlivosti jako je např. splnění termínu dodávek apod. Firmy by měly usilovat o to, aby uspokojovaly potřeby svých klientů lépe než konkurence. Každý podnik by měl mít přehled o konkurenčních firmách.

Mezi konkurenty může firma Eurosoftware zařadit následující podniky:

Kerio Technologies, s. r. o., Aimtec, a. s. - podílí se mimo jiné na implementaci SAPu, CCA Group, a. s., Unicorn Systems, a. s., MARBES CONSULTING, s. r. o. a další. Jedná se o firmy působící v Plzni, které se zabývají návrhem, vývojem, prodejem, a implementací softwaru. [26]

2.1.2 Klienti

Jediným odběratelem společnosti Eurosoftware, s. r. o. je mateřská společnost GK Software AG, která má zákazníky po celé Evropě, především v německy mluvících zemích (Německo, Rakousko, Švýcarsko), kam je soustředěno 80 % zakázek, ale i v Rusku nebo Číně a postupně proniká i do Ameriky. Software firmy Eurosoftware a GK Software využívá kolem 35 000 prodejen ve 150 000 pokladnách po celém světě. Zakázky společnost Eurosoftware, s. r. o. neustále přibývají. [25]

Mezi klienty firmy Eurosoftware a GK Software patří např. EDEKA, Coop, Jysk (například i v Šanghaji v Číně), Hornbach, Tchibo, Lidl, T-Mobile, Netto, Douglas, Adidas, SAP Arena… a další. [25], [26]

2.1.3 Spolupráce s ostatními firmami (partneři)

Klíčové partnery firmy Eurosoftware představují sesterská společnost FuturePhone, s. r. o. a mateřská společnost GK SOFTWARE AG, s jejichž partnery firma spolupracuje v oblasti technologií a řešení. Partnery GK Software jsou

především SAP, dále IBM, Wincor Nixdorf, Fujitsu, Toshiba, Epson, HP, Oracle a další. [25]

SAP

SAP je jedním z nejdůležitějších partnerů firmy GK Software AG. Díky spolupráci s firmou SAP se firmě GK Software, a tím i firmě Eurosoftware, otevírají dveře do světa. SAP je jeden z předních výrobců a dodavatelů podnikových aplikací, které se využívají k lepšímu řízení firem, a to jak malých, tak velkých nehledě na odvětví, ve kterém firma působí. Pobočky má ve více než 50 zemích celého světa. GK Software spolupracuje se společností SAP od roku 2007 a neustále s ní rozšiřuje svoji obchodní dohodu a spolupráci. V roce 2009 partnersky spolupracovali na projektu EDEKA – dodávka integrovaného maloobchodního řešení pro firmu EDEKA, což je největší maloobchodník v Německu v oblasti potravin. [15], [21], [26]

HP

Firma HP (Hewlett-Packard) je dodavatelem technologií, hardwaru i softwaru, zákazníky má po celém světě (ve více než 170 zemích). Poskytuje a nabízí široké portfolio produktů – od produktů digitální zábavy, až po náročné podnikové aplikace.

Společnost GK Software s firmou HP spolupracuje od roku 2005. Od ledna 2013 společnost GK Software s firmou HP rozšířila svoji dohodu - HP bude poskytovat poprodejní servis zákazníkům firmy GK Software AG, respektive Eurosoftware. [15], [16], [26]

2.2 Makrookolí

Každý podnik ovlivňují politické, ekonomické, sociální, technologické a další vlivy. [7]

Podnik nedokáže moc ovlivňovat své okolí, ale naproti tomu je podnik ovlivňován okolím ve značné míře. Podnik může být ovlivňován okolím negativně i pozitivně. [9] [5]

2.2.1 PEST analýza

„Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.“ [7, s. 16]

2.2.1.1 Politické a právní okolí

Podnik ovlivňuje tzv. malá (neboli komunální) politika, do které patří vlivy obecních úřadů atd., a velká politika. Politické vlivy se prosazují především prostřednictvím práva.[9]

„Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.“ [7, s. 16-17]

„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“ [7, s. 17]

Společnost Eurosoftware, s. r. o. se řídí legislativou EU a zákony ČR. Řídí se mimo jiné obchodním zákoníkem (ve kterém je charakterizována společnost s ručením omezeným a uvedeny právní podmínky podnikání), občanským zákoníkem, zákoníkem práce a souvisejícími předpisy, autorským zákonem [26], zákonem o účetnictví, daňovými zákony atd.. Nejdůležitějšími daněmi jsou:

- daň z příjmů právnických osob,
- daň z příjmů fyzických osob,
- daň z přidané hodnoty (DPH),
- silniční daň, ekologická daň atd.

2.2.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické okolí je pro podnik hodně významné. Podnik v chování a rozhodování ovlivňuje celkový stav a vývoj hospodářství dané země. [9]

Makroekonomické ukazatele ČR

K hlavním makroekonomickým ukazatelům patří hrubý domácí produkt a hrubý domácí produkt na 1 obyvatele, vývoz a dovoz zboží a služeb, deflátor HDP, národní úspory, produktivita práce, energetická náročnost, tržby v průmyslu, stavebnictví a službách a zemědělství, zaměstnanost a míra registrované nezaměstnanosti, vývoj spotřebitelských cen, směnný kurz, míra inflace atd. [14]

Firmy Eurosoftware se určitě dotýká **inflace** (růst cenové hladiny). Pokud dochází ke zvyšování inflace, zvyšují se firmě náklady na provoz, do kterého se dá počítat nájem, provozní materiál, energie atd. [26]. Neustálý **růst cenové hladiny** firma Eurosoftware, s. r. o., pociťuje dle výkazů zisku a ztráty [27] na položce spotřeba materiálu a energie. V roce 2009 na tuto spotřebu firma vynaložila 2 539 tis. Kč, v roce 2010 2 598 tis. Kč a v roce 2011 už 4 096 tis. Kč.

Dalším důležitým ukazatelem je také **míra nezaměstnanosti**. Tento ukazatel může mít i pozitivní dopad. V roce 2010, kdy nezaměstnanost stoupla oproti roku 2009, firma zaznamenala téměř o 30 % více uchazečů hlásících se do firmy na volné pracovní pozice a mohla tak vybírat z většího počtu lidí a najít tak ty nejkvalifikovanější pracovníky. [26]

Společnost je také hodně citlivá na **změny v kurzu koruny k euru**, kvůli tomu, že má mateřskou společnost v Německu, a také díky zahraničním partnerů a zákazníkům. [26]

2.2.1.3 Sociokulturní prostředí

Každá podniková činnost má nějaké důsledky pro své okolí. Ideální je případ, kdy tato činnost je prospěšná nejen pro firmu, ale také pro společnost. [9]

Firma Eurosoftware dává možnost zaměstnání momentálně 149 lidem z Plzně a okolí. Firma spolupracuje s univerzitami, převážně se Západočeskou univerzitou a především s fakultou aplikovaných věd. Díky této spolupráci získává společnost neustálý přísun nové mladé pracovní síly. Eurosoftware nabízí studentům již za dob jejich studia různé spolupráce ve formě brigád, praxí a studentských laboratoří nebo práce na částečný úvazek. [26]

Společnost nabízí svým zaměstnancům výhody od vzdělávání po sportovní vyžití v Kalikovském mlýně v centru sportu. Pořádá pro zaměstnance firemní akce, lyžování, letní vodu, dětské besídky při příležitosti Vánoc a podobně (viz kapitola 3).

2.2.1.4 Technologické okolí

„K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnosti, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.“ [7, s. 18]

Společnost Eurosoftware, s. r. o. vynakládá na oblast výzkumu a vývoje nových technologií vysoké částky v řádech několika milionů Kč. V roce 2010 firma vynaložila téměř 9,5 milionu Kč, v roce 2011 částka přesáhla 11 milionů. V oblasti IT se neustále věci vyvíjejí, modernizují se. Je důležité, aby firma stále zdokonalovala své postupy, hledala nová řešení. Pokud firma v této oblasti „zaspí“, nemůže udržet krok s konkurenčními společnostmi. Díky tomu, že společnost Eurosoftware tuto oblast nezanedbává, zabývá se inovacemi a vynakládá na ně nemalé částky, vyhýbá se tak zaostalosti a neztrácí konkurenceschopnost. [7], [26], [27]

V oblasti ochrany životního prostředí firma striktně dodržuje opatření, která vedou k úspoře materiálů a energií, dlouhodobě provádí separaci odpadů. [27]

3 MOTIVAČNÍ FAKTORY V PODNIKU A JEJICH EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“ [1, s. 219]

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“ [1, s. 219]

Motivování a zároveň odměňování svých zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů, na které by se každá firma měla zaměřit. Spokojení zaměstnanci jsou důležitým nástrojem pro dosahování zisku firmy a zvýšení konkurenceschopnosti.

„Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi.“ [4, s. 43]

Firma Eurosoftware si je vědoma, že jen dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci mohou odvádět práci v nejvyšší možné kvalitě a mít dobré výsledky, pracovat zodpovědně. Podnik motivuje zaměstnance jak finančními, tak nefinančními faktory.

3.1 Motivační faktory ve firmě

3.1.1 Mzda

„Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.“ [1, s. 231]

„Peníze jsou obvykle v zaměstnání diskusním námětem číslo jedna.“ [4, s. 45]

Mzda se skládá ze 2 složek: ze smluvní mzdy a osobního neboli motivačního ohodnocení, které firma může měnit podle přístupu zaměstnance k práci. [25]

Výše mzdy se odráží od toho, na jaké pozici zaměstnanec pracuje, zda na pozici programátora (vývojáře), analytika nebo testera. Také záleží na tom, jestli pracuje na pozici juniorské či seniorské. [26]

Průměrná mzda zaměstnanců ve firmě je následující:

Tabulka 3: Průměrná mzda v letech 2010 - 2012

Rok	Průměrná mzda v Kč
2010	35 300
2011	37 800
2012	39 800

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Z tabulky vyplývá, že průměrná mzda pracovníků za rok 2012 činila 39 800 Kč, v roce 2011 byla průměrná mzda 37 800 Kč a v roce 2010 jen 35 300 Kč. Za poslední roky se průměrná mzda zvyšuje přibližně o 5-7 %.

3.1.2 Příplatky

Pokud je to nutné, dělají se i předčasy, přičemž příplatek **za přesčas** je 25 % průměrného výdělku. Zaměstnanci, kteří vykonávají práci přesčas, dostávají večeři zdarma, mají lepší vybavení, lepší pracovní podmínky. Dalším příplatkem je **příplatek za práci v sobotu a neděli**, který činí 10 %, **Příplatek za svátek** je 100 %.. [25], [26]

3.1.3 Prémie za dokončené projekty

Za úspěšné a včasné dokončení projektu náleží pracovníkům odměna v podobě prémie za dokončené projekty. Tyto odměny se pohybují mezi 3 – 10 tisíci Kč hrubého. [26]

V roce 2010 bylo úspěšně dokončeno 6 projektů a celkem bylo odměněno 31 pracovníků, náklady firmy na tyto odměny byly 217 000 Kč. V roce 2011, se dokončilo 7 projektů, bylo odměněno 42 zaměstnanců a náklady byly celkem 310 800 Kč. A v roce 2012 firma takto odměnila 53 pracovníků při dokončení 9 projektů, celkové náklady činily 421 000 Kč. [25]

3.1.4 13. mzda

Zaměstnanci na konci roku dostávají 13. mzdu, není to 100% měsíční mzda, ale je to 5 000 Kč hrubého navíc. Tuto odměnu dostávají lidé, kteří ve společnosti odpracují alespoň jeden celý rok. Za poslední 3 roky se částka nezměnila. [25], [26]

3.1.5 Věrnostní bonusy

Firma svým zaměstnancům za věrnost poskytuje bonusy po 5, 10, a 15 letech. Ke své mzdě dostanou navíc 5000 Kč, 10 000 Kč nebo 15 000 Kč, podle opracovaných let. [25]

Tabulka 4: Výše věrnostních bonusů podle odpracovaných let

Odpracovaná léta	Výše bonusu (odměny)
5 let	5 000,00 Kč
10 let	10 000,00 Kč
15 let	15 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Dlouholetý a věrný zaměstnanec, který se za dobu svého působení ve firmě vypracuje na vyšší pozici a klíčově se podílí na chodu firmy se po 15 letech stává „Mammutem“, dostává se do tzv. MAMMUT KLUBU a jako odměna ho čeká také pětitisícový šek na nákup v řetězci Mammut. [26]

V roce 2010 1 pracovník získal bonus za 10 let a 5 lidí za 5 let. Celkové náklady činily 35 000 Kč. V roce 2011 1 zaměstnanec odpracoval 10 let a 10 lidí 5 let. Celkové náklady byly 60 000 Kč. V roce 2012 1 člověk odpracoval 15 let, 1 člověk 10 let a 14 lidí 5 let. Celkové náklady činily 95 000 Kč a jednomu „Mammutovi“ byl věnován pětitisícový šek na nákup outdoorového vybavení. [25], [26]

3.1.6 Odměna za doporučení nového kolegy

Pokud nějaký zaměstnanec doporučí nového kolegu, firma mu za to poskytne odměnu. Takto firma ročně získá 5 - 10 nových zaměstnanců. Tuhle odměnou dostane až po zkušební době nového zaměstnance, pokud se prokáže, že je nový zaměstnanec skutečně kvalitní. Odměna za doporučení nového kolegy činí 30 000 Kč hrubého, u specialistů i 50 000 nebo 100 000 Kč. Za poslední 3 roky odměna 50 nebo 100 tisíc nepadla, všichni takto odměnění pracovníci dostali 30 000 Kč. [25] [26]

Tabulka níže zobrazuje vývoj odměn za doporučení nového kolegy v letech 2010 - 2012.

Tabulka 5: Vývoj odměn za doporučení nového kolegy v letech 2010 – 2012

Rok	Počet zaměstnanců	Celkové náklady v Kč
2010	12	360 000
2011	7	210 000
2012	3	90 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Všichni takto doporučení lidé musí, jako každý uchazeč, projít přijímacím pohovorem, ne každý tento pohovor úspěšně absolvuje. Od pracovníků firma Eurosoftware očekává kvalitní schopnosti a dovednosti a přijímá jen ty nejlepší.

Počet doporučených lidí, kteří neuspěli u přijímacího pohovoru:

V roce 2010 pohovorem neprošlo 35 lidí, v roce 2011, neuspělo 31 lidí a v roce 2012, 28 lidí. [26]

3.1.7 Sleva na paušál

Společnost poskytuje 50% slevu na paušál u společnosti Vodafone. Pro zaměstnance i pro rodinné příslušníky. Tuto možnost využívá více než 60% pracovníků bez služebního mobilu. [26]

3.1.8 Bezúročná půjčka

Firma může zaměstnanci poskytnout bezúročnou půjčku, je to ale na základě individuálního posouzení majitele a může se použít pouze na bydlení, splátky se mohou strhávat ze mzdy. Poskytuje se také jen zaměstnancům, kteří už jsou u firmy delší dobu, nováčkům takovou půjčku neposkytují. Splatnost půjčky záleží na individuální domluvě. Maximální hodnota půjčky může činit 500 000 Kč. V průměru firma poskytuje bezúročnou půjčku maximálně dvakrát až třikrát ročně. [26]

V roce 2010 poskytla firma bezúročnou půjčku dvěma pracovníkům, v částkách 140 tis. Kč a 180 tis. Kč. V roce 2011 o půjčku požádal pouze jeden zaměstnanec ve výši 220 tis. Kč. V roce 2012 společnost půjčila opět dvěma pracovníkům, celkem tato částka činila 340 tis. Kč. [25]

3.1.9 Dovolená

Dovolená trvá podle zákoníku práce 4 týdny. Společnost Eurosoftware poskytuje navíc pracovníkům věrnostní dovolenou – za každý odpracovaný rok ve společnosti půl dne dovolené navíc, maximálně však do 27 dnů. U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců firma může poskytnout na základě individuální domluvy místo základních 4 týdnů 5 týdnů dovolené. [26]

3.1.10 Služební telefon

Některým zaměstnancům společnost poskytuje jako benefit služební telefon, převážně těm, kteří jezdí na služební cesty a u kterých je nutné, aby byli k zastižení.

Služební telefon má 40 lidí. [26]

3.1.11 Služební automobil

Služební auto dostávají pouze vedoucí pracovníci, mohou si vybrat mezi značkami Škoda, Volkswagen nebo Audi. Automobil mohou využívat i pro osobní účely. [26]

3.1.12 Dárek k narození potomka

Firma podporuje soukromý a rodinný život svých zaměstnanců, neboť si uvědomuje, že zaměstnanec musí být nejprve spokojený ve svém osobním životě, aby v práci podával kvalitní výkony. Při nějaké zvláštní a důležité události v životě jim kupuje menší dárek, k příležitosti narození dítěte je to dárkový košík s kojeneckou výbavou. [26]

3.1.13 Dárek ke svatbě

Podobně jako u předešlého dárku k narození potomka i v případě svatby firma kupuje zaměstnancům malý dárek, v hodnotě přibližně 1 000 Kč.

Oba tyto dárky se dávají zaměstnancům, kteří se s touto novinkou „pochlubí“. Průměrně vychází poměr dárků k svatbě a dárků k narození potomka 1:2. [26]

3.1.14 Stravenky

Firma dává pracovníkům stravenky v hodnotě 80 Kč. 55 %, tj. 44 Kč hradí zaměstnavatel, zbytek 36 Kč (45 %) si hradí sám zaměstnanec. [25] Tyto stravenky mohou využívat k zakoupení obědu v restauraci v areálu.

3.1.15 Možnost kariérního postupu

Pokud zaměstnanci vykonávají svou práci dobře, mají možnost kariérního postupu. Téměř všichni zaměstnanci ve firmě jsou vlastně „odchovanci“, kteří začali kariéru na nižším postu, prošli si vším od začátku a vypracovali se na lepší pozici. [26]

3.1.16 Pracovní prostředí

„Pozitivně laděné pracovní prostředí umožňuje změnit vize ve skutečnost. Je to ten nejdůležitější prostředek pro dosahování cílů.“ [4, s. 16]

Budova Kalikovského mlýna, kde společnost sídlí, prošla zdařilou rekonstrukcí, a proto poskytuje moderní a příjemné pracovní prostředí. Ve všech kancelářích je umístněna klimatizace, která je důležitá ve zvlášť horkých letních dnech. V každém patře se nachází vybavená kuchyňka pro zaměstnance. V kuchyňce je vždy dostatek vody, čaje, kávy, mléka. V areálu se také nachází restaurace s denním menu, kam mohou zaměstnanci chodit na obědy. Obědy lze hradit poskytovanými stravenkami. Před areálem je k dispozici dostatek parkovacích míst a firma nezapomíná ani na cyklisty, před budovou je pro ně připravený přístřešek na kola. [17]

3.1.17 Pružná pracovní doba

Po skončení tříměsíční zkušební doby mohou zaměstnanci využívat pružnou pracovní dobu. Firma stanovila pevný střed pracovní doby, kterou je nutno dodržovat a v této době pracovními musí být v zaměstnání. Jinak si pracovníci dobu mohou organizovat podle sebe, jestli se jim spíš hodí pracovat odpoledne do večer nebo si přivstanou a o to dříve budou doma. Tuto volbu mohou zaměstnanci ocenit především, pokud si potřebují ráno zajít k lékaři nebo naopak odpoledne potřebují vyzvednout děti ze školky (viz kapitola 1.2.2). [17] [26]

3.1.18 Pochvala

Samozřejmě firma nezapomíná na pochvalu, pokud zaměstnanec vykoná práci dobře a včas. [26]

3.1.19 Akce pro děti

Dvakrát ročně firma pořádá akce pro děti zaměstnanců k příležitosti dětského dne a Mikuláše. Na dětský den jsou pro děti připravené hry, sportovní a dovednostní soutěže a dárky. Na Mikuláše se pořádá besídka, kde děti dostávají dárečky a sladkosti. [26]

3.1.20 Mimopracovní odpočinek

Firma dobře ví, že práce v IT je jak fyzicky, tak duševně hodně vyčerpávající, proto zaměstnancům hradí mimopracovní odpočinek v areálu Kalikovského mlýna, kde zaměstnanci mají možnost využívat masáže, saunu, vířivku a různé sportovní aktivity jako squash, heat, aerobic, flowin, dumping, powerplate, fitness, sálovou kopanou, ping-pong, v letních měsících pak beach volejbal a nohejbal a oblíbené je také wellness. [17]

Hodně využívaný je především squash, kam chodí kolem 40 lidí. Za měsíc zaměstnanci odchodí celkem kolem 100 hodin. Hodina pronájmu kurtu pro firmu stojí 150 Kč (běžná cena je 170 Kč). Dalším dost využívaným sportem je heat, který navštěvuje přibližně 20 pracovníků. Hodně v oblibě jsou také masáže, jenž navštěvuje cca 30 lidí, pravidelně 1x týdně. Hodina masáže stojí 200 Kč. [26]

Na mimopracovní aktivity dá firma přibližně 40 až 50 tisíc měsíčně. V roce 2010 firma vynaložila 41 900 Kč, v roce 2011 47 400 Kč. [25]

3.1.21 Mimopracovní setkání

Firma pravidelně pořádá mimopracovní setkání svých zaměstnanců - lyžařské víkendy, cyklistické výlety nebo letní sjíždění vody. Také se pravidelně konají víkendový paintball a fotbalová utkání s mateřskou společností GK Software AG. Taková setkání mohou vést k upevňování dobrých pracovních vztahů. [17], [26]

3.1.22 Školení a vzdělávání

Firma nepodceňuje další vzdělávání a rekvalifikaci svých pracovníků, uvědomuje si, že neustálé vzdělávání vede k vyšší produktivitě a výkonnosti. Společnost klade na pracovníky vysoké odborné nároky, požaduje od nich kvalitní výkony a kreativitu. Proto podporuje jejich další profesní rozvoj.

Společnost nabízí svým zaměstnancům zdarma různá interní i externí školení, především kurzy cizích jazyků, němčiny a angličtiny. Lekce jsou v několika úrovních, takže se může zapojit jak úplný začátečník, tak člověk s již pokročilejšími znalostmi. Výuka je jednou týdně, trvá 90 minut a lektory jsou i rodilí mluvčí. Firma dále poskytuje vybraným zaměstnancům zdarma různá individuální školení dle potřeb. [17], [26]

Jazykové kurzy

Konají se buď před nebo po pracovní době a lekce trvá hodinu a půl, probíhají v období září až červen, čili 10 měsíců. V letech 2010 a 2011 lekce stála 350 Kč, loni byla cena o něco nižší – 320 Kč. Konají se jak kurzy NJ, tak kurzy AJ. Celkem ročně proběhne 340 lekcí, v letech 2010 a 2011 byly celkové roční náklady 119 000 Kč (340x350) a v roce 2012 náklady činily 108 800 Kč (340x320). Dříve na jazykové kurzy chodilo asi 7-8 lidí na lekci, nyní je účast podstatně nižší, tak 2-3 lidé na lekci. [26]

Individuální školení

Na různá individuální školení firma investuje přibližně 100 – 200 tisíc Kč ročně. V roce 2010 společnosti investovala do individuálních školení celkem 112 300 Kč. V roce 2011 195 800 Kč a v roce 2012 investovala celkem 204 100 Kč. [26]

3.1.23 Příspěvek na penzijní připojištění / životní pojištění

Oficiálně tuto zaměstnaneckou výhodu firma neposkytuje, podle slov personalisty firma nechce být zprostředkovatelem mezi zaměstnancem a pojišťovnou. Pokud si však zaměstnanec vyloženě přeje tento benefit a firma o pracovníka stojí, může se s ním na této výhodě domluvit. [26]

3.2 Celková motivace

Celkově se firma snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně a jednou za rok se ve firmě dělá průzkum, jak jsou zaměstnanci spokojení se současným nastavením motivačního programu ve firmě. Zkoumá, co se pracovníkům líbí, a co je naopak nemotivuje nebo demotivuje, případně co a jak by chtěli změnit. [26]

3.3 Přínos motivačních faktorů ve firmě

3.3.1 Fluktuace zaměstnanců ve firmě

Fluktuace zaměstnanců je problém, který „trápí“ snad každou firmu, obzvlášť, pokud se týká odchodu kvalitních, dlouholetých a výkonných zaměstnanců.

Míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce) x 100 / průměrný počet zaměstnanců daném období (roce)

Optimální úroveň fluktuace zaměstnanců se pohybuje v rozsahu 5 – 7 %. Průměrná míra fluktuace v ČR je kolem 15 %. Znamená to, kolik % zaměstnanců ve sledovaném

období (1 rok) odejde z firmy. Optimální míra fluktuace není 0 %, protože fluktuace má jak svá negativa, tak také svá pozitiva, nejen rizika, ale také přínosy. [12]

Negativa rostoucí fluktuace jsou následující:

- ztráta zaškolených a kvalifikovaných zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací,
- zvýšené náklady na výběr a zaškolení nových zaměstnanců,
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro uchazeče o zaměstnání s kvalitními schopnostmi,
- a další. [12]

„Přínosy řízené fluktuace:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizuje produktivní personál,

a jistě mnohé další …“ [12]

Údaje o vývoji ukazatelů fluktuace a stability zaměstnanců by měly být součástí pravidelných prezentací všech firem na poradách vedení a měly by také být jedním z kritérií pro hodnocení práce všech vedoucích zaměstnanců. [12]

S fluktuací zaměstnanců souvisí náklady. Při odchodu zaměstnance z firmy (především u kvalitního zaměstnance) podnik přijde o nemalé částky kvůli přímým i nepřímým ztrátám způsobených odchodem zaměstnance (pokles obratu, zisku, ztráta zákazníků, dodavatelů, nutnost využít nové externí partnery, zvýšení nákladů na reklamu a informovanost zákazníků, …) [12]

Také firma Eurosoftware, s. r. o. přichází odchodem zaměstnance odhadem (podrobnější informace neměla firma Eurosoftware k dispozici) až o sta tisíce Kč. [26]

Další položkou jsou náklady na výběr a zaškolení nového zaměstnance. Náklady na získávání a výběr až tak vysoké nejsou, spadají do něj pouze náklady personalistovi, související s náborem a náklady na inzerci. Tato částka se pohybuje maximálně v desítkách tisíc Kč. Mnohem nákladnější bývá zaškolení nového zaměstnance. Každý zaměstnanec, který přijde nově do firmy Eurosoftware, musí být zaškolen. Navíc zaškolení není rychlé a jednoduché jako v některých firmách, ale trvá přibližně 6 – 12 měsíců. Náklady firmy se tak promítnou do mzdy nového zaměstnance. [26]

Částka související s odchodem zaměstnance by se jistě dala využít mnohem rozumněji a výhodněji. [12]

Jednoznačně se společnosti vyplatí udržovat si zaměstnance vhodnou motivací, aby se ve firmě cítili spokojeně a firma nemusela místo nich přijímat nové pracovníky

Důvody odchodu zaměstnanců z firem mohou být nedostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců, zanedbávání otázek vzdělávání a rozvoje, špatná komunikace apod. [12]

Z firmy Eurosoftware odcházejí zaměstnanci nejčastěji z důvodu stěhování, především do Prahy nebo do ciziny, z důvodu vlastního podnikání, a také kvůli odchodu ke konkurenci (tento důvod však nebývá až tak častý a navíc se stává, že pracovník, který takto odejde ke konkurenci, se po čase zase vrátí zpět do Eurosoftwaru). [26]

Následující tabulka zobrazuje počet rozvázaných pracovních poměrů a míru fluktuace firmy v jednotlivých letech.

Tabulka 6: Míra fluktuace zaměstnanců firmy Eurosoftware v letech 2010 – 2012

Rok	**Počet rozvázaných pracovních poměrů**	**Průměrný počet zaměstnanců**	**Míra fluktuace**
2010	13	100	**13 %**
2011	15	127	**11,8 %**
2012	13	143	**9,1 %**

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Míra fluktuace firmy Eurosoftware za roky 2010, 2011 a 2012 sice není v rozmezí optimální úrovně (5 – 7%), ale vzhledem k průměrné míře fluktuace v ČR si vede celkem dobře, navíc má míra fluktuace zaměstnanců ve firmě tendenci každoročně o něco klesat, to je dáno také zvyšujícími se mzdami a celkovým vylepšováním a zdokonalováním motivačního programu v podniku.

3.3.2 Produktivita zaměstnanců

„Na motivaci záleží. Zvyšuje totiž efektivitu, účinnost a produktivitu.“ [3, s. 2]

Pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců firmy používají několik ukazatelů. Nejjednodušší ukazatel používaný pro hodnocení produktivity je finanční objem prodeje (neboli tržby), který připadá na jednoho zaměstnance. Dalšími častými ukazateli produktivity je objem přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance, zisk na 1 zaměstnance a další. [8] [23]

Společnost převážně využívá ukazatel **zisk na jednoho zaměstnance**, který se vypočítá jako poměr zisku před zdaněním a počtem zaměstnanců.

Zisk na 1 zaměstnance = Zisk před zdaněním / Počet zaměstnanců

Tabulka 7: Zisk na 1 zaměstnance ve firmě Eurosoftware, s. r. o.

Rok	Zisk před zdaněním v tis. Kč	Počet zaměstnanců	Zisk na 1 zaměstnance v tis. Kč
2010	5 272	100	**52,7**
2011	8 290	127	**65,3**

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

V roce 2010 byl zisk na 1 zaměstnance 52,7 tis. Kč a v roce 2011 se zvýšil na 65,3 tis. Kč, tzn. o 23,9 %.

Mimo jiného ke zvýšení produktivity zaměstnanců a zvýšení zisku napomohlo neustálé vylepšování a zdokonalování motivačního programu a politiky odměňování - zvyšující se průměrná mzda, vynakládání stále větších finančních prostředků za prémie za dokončené projekty, mimopracovní odpočinek a další zaměstnanecké výhody.

Mzda

Tabulka 8: Výše průměrné mzdy

Rok	Průměrná mzda
2010	35 300
2011	37 800

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

V roce 2010 byla průměrná mzda 35 300 Kč. V roce 2011 u průměrné mzdy došlo ke zvýšení o 6,6 %, tj. na 37 800 Kč.

Prémie za dokončené projekty

V roce 2010 firma dokončila 6 projektů, odměnila 31 pracovníků a náklady byly 217 000 Kč. V roce 2011 bylo dokončeno 7 projektů, odměněno bylo 42 zaměstnanců a náklady činily 310 800 Kč. [25]

Firma vynaložila průměrně na 1 pracovníka v roce 2010 7 000 Kč a v roce 2011 7 400 Kč.

Tabulka 9: Náklady na prémie za dokončené projekty

Rok	Počet odměněných zaměstnanců	Celkové náklady v Kč	Náklady na 1 zaměstnance v Kč
2010	31	217 000	7 000
2011	42	310 800	7 400

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

Mimopracovní odpočinek

Také do mimopracovních aktivit zaměstnanců společnost investovala v roce 2010 o 13,1 % finančních prostředků více oproti roku 2010.

Tabulka 10: Náklady na mimopracovní odpočinek

Rok	Náklady firmy v Kč
2010	41 900
2011	47 400

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25], 2013

4 MOTIVAČNÍ POLITIKA V PODNIKU A SOUBOR JEJÍCH ÚKOLŮ

4.1 Motivace k práci

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolů, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ [2, s. 242]

Existují dvě skupiny motivů k práci: motivy související s prací samotnou (tzv. intrinsické) a motivy ležící mimo vlastní práci (tzv. extrinsické):

K významným intrinsickým motivům patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace.

Důležité extrinsické motivy práce tvoří: potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti. [2]

4.2 Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Výkon pracovníka závisí na mnoha faktorech, na schopnostech, vědomostech a dovednostech pracovníka. Výkon ovlivňují také technické vybavení pracoviště, používaná technologie, organizace práce a úroveň fyzických podmínek práce jako je ozvučení, osvětlení apod. Hodně ale také záleží na velikosti motivace pracovníka. Pro pracovní proces je nezbytné dosahovat dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu. [2]

4.3 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Podniky se snaží ovlivňovat pracovní aktivitu zaměstnanců. [2] Snaží se o to i firma Eurosoftware.

K ovlivňování pracovníků firmy uplatňují některé zásahy finanční (odměňování) a věcné povahy (služby v rámci péče o pracovníky, tvorba pracovního prostředí apod.). Tyto zásahy ovlivňují především soubor hnacích sil v člověku – jeho motivaci – s cílem

zajistit jak okamžité výkony zaměstnanců, tak jejich dlouhodobou spokojenost, výkonnost a další rozvoj. [2]

4.3.1 Stimulační prostředky

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, jestli je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Stimulace je v podstatě cokoliv, co má pro pracovníka význam a co může svému zaměstnanci podnik nabídnout.

Může to být:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. [2]

4.3.1.1 Hmotná odměna

Tato odměna je považována za hlavní stimulační prostředek, protože je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život zaměstnance i jeho rodiny. Může mít peněžní podobu (mzda, prémie atd.), ale může být i v jiné podobě, např. služební auto i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, příspěvky na kulturu a sport apod. [2]

Důležitou podmínkou pro stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti, je spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách. [2]

Firma Eurosoftware odměňuje své zaměstnance mzdou, prémiemi za dokončené projekty, poskytováním bezúročných půjček, poskytuje služební auta a telefony a mnoho dalších bonusů. Podnik odměňuje své zaměstnance spravedlivě.

4.3.1.2 Obsah práce

Obsah práce je další významný faktor stimulace. Je třeba si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech lidí stejně účinný. I ti, kteří se výrazně orientují na obsah činnosti, se od sebe liší podle toho, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Existuje mnoho apelů, jimiž působí obsah práce, od apelu na tvořivé myšlení přes apel na seberozvoj až po apel společenský. [2]

4.3.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Prostřednictvím povzbuzování pracovníků podniky pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se hlavně o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu i rovinu prožitkovou – emocionální. [2]

V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu. Vedoucí informuje zaměstnance o tom, jestli jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejvíce účinná, pokud je podávána konkrétně, a to buď během činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. [2]

„V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota pracovat.“ [2, s. 272]

Společnost Eurosoftware v praxi využívá slovní hodnocení výkonu svých pracovníků během práce i po skončení úkolu. Pokud jsou s prací zaměstnance spokojeni, pokud výkon pracovníka odpovídá představám firmy, čeká pracovníka od vedoucího týmu nebo od vedení firmy pochvala. [26]

4.3.1.4 Atmosféra pracovní skupiny

Ačkoli vedoucí nemůže skupině nařídit, jak se má chovat (sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy), může ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. Působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. [2]

Vedoucí by se měl snažit, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry. Podmínkou toho je, že manažer bude skupinu pojímat jako celek, respektovat ji a bude se chovat spravedlivě ke všem jejím členům. [2]

„Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvořením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání, posezení a popovídání, organizováním společných akcí volného času: sportovních utkání, rekreačních výjezdů do přírody, společenských večírků, plesů a oslav mimo podnik. Žádná z těchto aktivit podněcovaných ze strany vedoucího skupiny nesmí však být násilná, musí ponechávat prostor pro svobodné rozhodnutí, zda se jí člen skupiny zúčastní či nikoliv.“ [2, s. 274]

Firma Eurosoftware pořádá často mimopracovní setkání, aby podpořila dobré mezilidské vztahy, od paintballu přes „letní vodu“ po zimní lyžování. Zaměstnanci se mohou svobodně rozhodnout, které akce se zúčastní a které ne.

4.3.1.5 Pracovní podmínky a režim práce

Pokud má podnik zájem vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci, má to dvojí význam. Za prvé se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody; za druhé se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává vedení podniku pracovníkům najevo, že si jejich práce váží a jsou pro podnik důležití. [2]

Eurosoftware se snaží vyjít zaměstnanců vstříc pružnou pracovní dobou, kdy si ji sami mohou upravovat podle individuálních potřeb. Také se stará o prostředí, ve kterém pracovníci tráví pracovní dobu. Pracoviště je moderně vybavené, klimatizované, dostatečně osvětlené a ve všech patrech je umístěna kuchyňka pro zaměstnance.

4.3.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života.“ [2, s. 275]

„Identifikace s profesní vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky.“ [2, s. 275]

„Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožní pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.“ [2, s. 275]

„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům“ [2, s. 275]

4.3.1.7 Externí stimulační faktory

Jedná se o celkový image podniku, jakou má pověst a prestiž. Odpovídající image podniku je důležitým nástrojem k získání kvalitních pracovních sil. Lidé raději budou pracovat pro podnik s dobrou pověstí než pro neoblíbený podnik. [2]

Eurosoftware si zakládá na dobrém jméně. Silnou stránku podniku je lidský a přátelský přístup k zákazníkům i zaměstnancům.

4.3.2 Oblasti, ve kterých se využívají stimulační prostředky v řídící práci

Stimulační prostředky se musí vybírat s ohledem na konkrétního člověka i s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se stimulují tyto oblasti:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- spolupráce,
- odpovědnost. [2]

4.3.2.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

V současné době se stimulace k pracovnímu výkonu zaměřuje hlavně na kvalitu. Kvalita by se měla stát prioritou všech zaměstnanců. Kromě kontroly u výstupu by každý pracovník měl automaticky provádět průběžnou kontrolu. [2]

Existuje oboustranná vazba mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka: hodnota člověka se projevuje na kvalitě práce a kvalitně prováděná práce zase působí na člověka. Zvyšuje jeho subjektivní sebehodnocení i jeho objektivní hodnotu. Kvalitní práce se podílí na odborném růstu člověka, obohacuje ho. Pokud se naopak práce provádí nekvalitně, probíhá proces opačně. Nekvalitní práce ubírá člověku na jeho hodnotě – snižuje sebevědomí, sebedůvěru i ochotu zvyšovat nároky na sebe. [2]

Pro firmu Eurosoftware je kvalita na prvním místě. Firma pečlivě vybírá své zaměstnance, provádí vstupní školení a během zaměstnaneckého poměru poskytuje pracovníkům zdarma další individuální školení dle potřeb. Na oplátku očekává od pracovníků vynikající výkon, kvalitně odvedenou práci, aby bylo spokojené vedení

i zákazník. Za kvalitně odvedenou práci, za správně dokončený projekt čeká zaměstnance odměna ve formě prémií za dokončené projekty.

4.3.2.2 Stimulace k tvořivosti

Stále větší význam má podněcování tvořivosti zaměstnanců na všech podnikových úrovních. Firma by měla podporovat tvořivé a nápadité myšlení. [2]

To je přesně to, co firma Eurosoftware požaduje od svých zaměstnanců – nápadité, kreativní myšlení.

Ke stimulaci tvořivosti slouží zadávání nových úkolů, které je třeba vyřešit, a umožňovat tak rozvíjení kreativity zaměstnanců. [2]

Přijít s novým nápadem vyžaduje určitou odvahu zbourat zavedené zvyky a postupy, ale to je přesně to, co Eurosoftware hledá. Nové nápady a myšlenky u svých zaměstnanců plně podporuje, neboť mohou vylepšit, usnadnit či zjednodušit práci. Firma je otevřená tvůrčí aktivitě zaměstnanců. Každý zaměstnanec má možnost přijít s novým nápadem individuálně za svým vedoucím. Pokud se vedoucímu nápad líbí, konzultuje se dále na poradách. [2], [26]

Podněcování tvořivosti vyžaduje dle [2] tyto stimuly:

Informace: Firma Eurosoftware má trochu problémy s informovaností. Firma je dceřinou společností GK Software a je mimo hlavní proud, protože je pouze jejich vývojovým centrem. Některé informace se k nim donesou až pozdě nebo vůbec. Řada informací je jen v některých týmech a ne napříč firmou. To je také jedna z věcí, která pracovníky firmy Eurosoftware demotivuje. [24], [26]

Hmotné odměny – cílové prémie za vyřešení úkolů: Jeden z motivačních faktorů ve firmě Eurosoftware tvoří prémie za úspěšně dokončené projekty, kterými společnost podporuje tvořivost pracovníků a podporuje je k vynikajícímu a včasnému plnění úkolů.

Neformální pozitivní hodnocení: Firma povzbuzuje tvořivé sebevědomí zaměstnanců ze strany celého podniku. Toto povzbuzování provádí zejména přímý nadřízený, kterým je převážně vedoucí týmu. [2], [26]

„Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu. Rozhodně stojí za námahu systematicky podněcovat ochotu zaměstnanců přemýšlet nad vlastní prací, hovořit o svých nápadech, podněcovat jejich chuť realizovat nové nápady, poskytovat dostatečný prostor k jejich ověření.“ [2, s. 279]

4.3.2.3 Stimulace k seberozvoji

Firma by měla podněcovat kvalitu práce k tvořivosti pracovníků, což vede k rozvoji jejich osobnosti. Tvořivá práce napomáhá k rozvíjení schopnosti a charakteru člověka. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je získávání stále nových vědomostí. Všechny obory lidské činnosti se mění a vyvíjí, proto by se lidé měli neustále vzdělávat, získávat nové vědomosti a dovednosti a rozšiřovat si kvalifikaci. [2]

Firma Eurosoftware podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. Zdarma poskytuje jazykové kurzy angličtiny a němčiny všem, kteří mají zájem, a další školení podle potřeb v podniku i mimo podnik. Na různá individuální školení jsou zaměstnanci posíláni s uvážením vedení firmy. Firma také plně podporuje pracovníky, pokud se rozhodnou dále studovat.

4.3.2.4 Stimulace ke spolupráci ve skupině, v týmu

Spolupráce lidí v jednom pracovním kolektivu je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Spolupráce ve skupině rozvíjí a upevňuje mezilidské vztahy, vede k soudržnosti skupiny a solidaritě. Všechny tyto pozitivní faktory se uplatňují ve zvyšování efektivnosti práce. Špatné vztahy ve skupině nebo v týmu naopak produktivitu práce snižují. [2]

Ve společnosti Eurosoftware pracují zaměstnanci v týmech. Předpokladem spolupráce je vzájemný respekt, tolerance a porozumění. Podle vedení firmy jsou mezilidské vztahy uvnitř firmy dobré. Také díky dotazníkovému šetření vyšlo najevo, že většina (87,5 %) zaměstnanců je se vztahy na pracovišti spokojena. Je to také tím, že kolektiv převážně tvoří lidé ze stejné věkové kategorie.

4.3.2.5 Stimulace k odpovědnosti

„Odpovědnost pracovníka vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Lidé, kteří ztratili pocit, že sami mohou ovlivňovat chod svých pracovních aktivit, nejsou schopni odpovědnost přijmout.“ [2, s. 281]

Firma Eurosoftware pracovníky realisticky hodnotí, objektivně vyhodnocuje případné chyby, aby se z nich pracovníci mohli poučit. V případě dobře odvedené práce nechybí ze strany firmy pochvala. Tím stimuluje ochotu zaměstnanců převzít odpovědnost za vlastní jednání a rozhodnutí, za vztahy ve skupině apod. [2], [26]

4.4 Motivační program

Každý podnik by si měl uvědomit, že úspěšné dosažení podnikových cílů a celkový úspěch podniku spočívá především v lidech. [6]

4.4.1 Systém práce s lidmi v podniku

„Základem prosperity podniku je efektivně fungující systém práce s lidmi.“ [6, s. 196]

Systém práce s lidmi v podniku vytváří základní předpoklady úspěšné hospodářské činnosti každé hospodářské organizace. Jednou z konkrétních forem systému práce s lidi je tzv. motivační program. [6]

4.4.2 Motivační program podniku a jeho místo v systému práce s lidmi

Motivačním programem je konkretizace systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimální přístup pracovníků podniku k práci. [6]

„Můžeme konstatovat, že motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku; motivační program v jistém smyslu jednotlivé subsystémy celého systému práce s lidmi sjednocuje.“ [6, s. 199]

Na motivaci lidského chování i pracovních jednání může v zásadě působit vše, co pro konkrétního pracovníka může být významné nebo důležité. Je v zájmu všech podniků, aby ty ze skutečností, které mohou být v uvedeném smyslu významné, měly pod kontrolou, resp. aby vedení podniku právě v těchto oblastech postupovalo takovým způsobem, který by vytvářel předpoklad pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech zaměstnanců podniku, nebo alespoň u většiny. [6]

„Vytvoření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků.“ [6, s. 207]

4.4.3 Motivační program firmy Eurosoftware

Společnost Eurosoftware nemá sepsaný motivační program jako dokument. Drží se však při řízení, motivování a odměňování zaměstnanců určitými zásadami.

Zásady motivačního programu společnosti Eurosoftware, s. r. o.:

- Podnik pečlivě vybírá kvalifikované zaměstnance,
- s uvážením je rozmisťuje na správné pracovní místo, ve kterém vhodně využijí své znalosti, dovednosti a zkušenosti,
- všem zaměstnancům poskytuje vstupní zaškolení,
- i v průběhu pracovní činnosti (pracovního poměru) umožňuje zaměstnancům zdarma si zvyšovat kvalifikaci formou jazykových kurzů a dalších individuálních školení,
- zabezpečuje kvalitní pracovní podmínky pro výkon práce,
- seskupuje jednotlivé pracovníky do týmů,
- podporuje aktivní přístup (iniciativu) a tvořivost pracovníků,
- zabezpečuje existenční jistotu zaměstnanců,
- zabezpečuje odpovídající uznání a odměňování za odvedenou práci,
- zabezpečuje spravedlivé odměňování,
- zabezpečuje příležitosti k pracovnímu postupu. [6], [26]

5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

5.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni (nespokojeni) se současným motivováním v podniku. Dotazník, jehož ukázka je umístěna v **příloze A**, vyplnilo 80 pracovníků firmy Eurosoftware, s. r. o., tj. přibližně 53,7 % všech zaměstnanců. Většina otázek byla uzavřená, několik jich bylo otevřených. Některé otázky vyžadovaly zaškrtnutí více odpovědí.

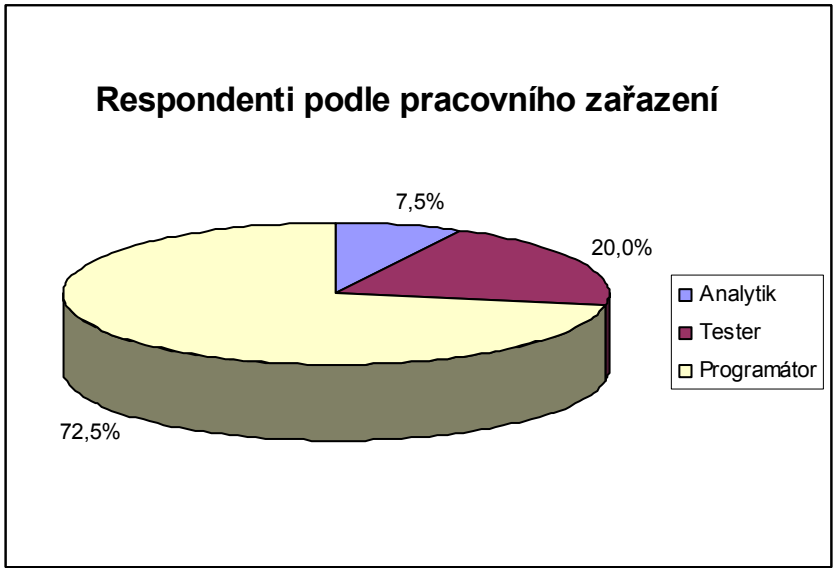
Otázka č. 1 se týkala pracovního zařazení respondentů. Dotazník vyplnilo:

58 programátorů (vývojářů), ti tvoří 72,5 % dotazovaných,

6 analytiků, ti tvoří 7,5 % dotazovaných pracovníků

a 16 testerů, ti tvoří 20 % všech dotazovaných.

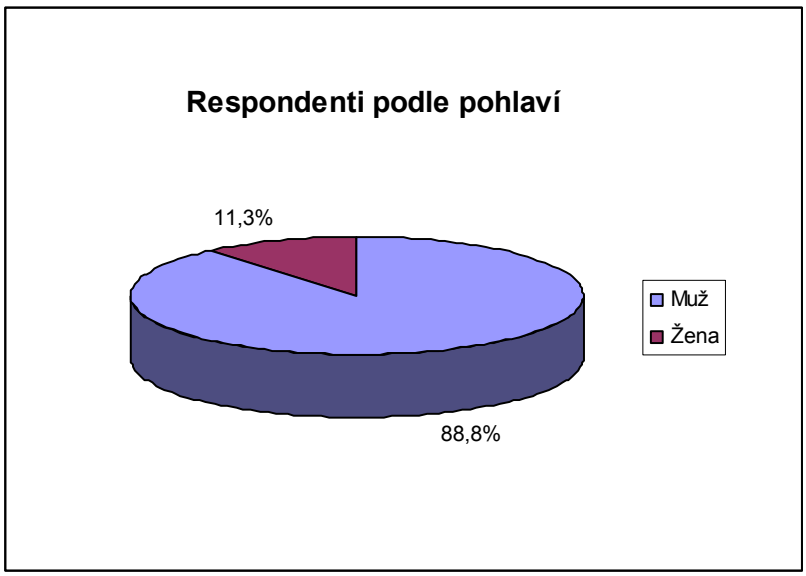
Obrázek 6: Respondenti podle pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Otázka č. 2 byla zaměřena na pohlaví respondentů. Na dotazník odpovídalo 71 mužů a 9 žen. Je to dáno tím, že ve firmě je zaměstnáno pouze 15 % žen.

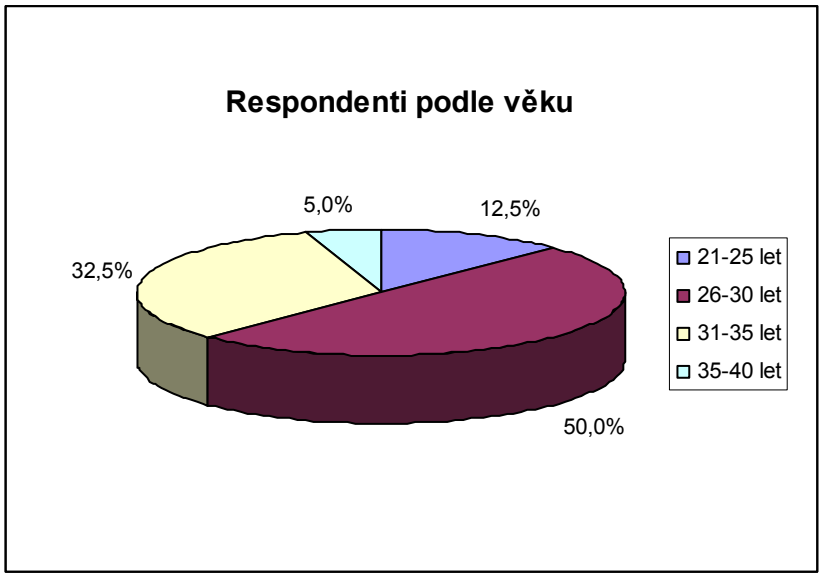
Obrázek 7: Respondenti podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

V otázce č. 3 se zjišťoval věk respondentů. Nejvíce pracovníků firmy spadá do věkové kategorie 26 – 30 let, ti tvořili 50 % všech respondentů. Velký počet zaměstnanců je také ve věku 31 – 35 let, dále 21 – 25 let. Nejméně respondentů spadalo do věku 35 – 40 let (pouze 5 %). Ani jeden respondent není ve věku do 20 let nebo naopak nad 40 let.

Obrázek 8: Respondenti podle věku

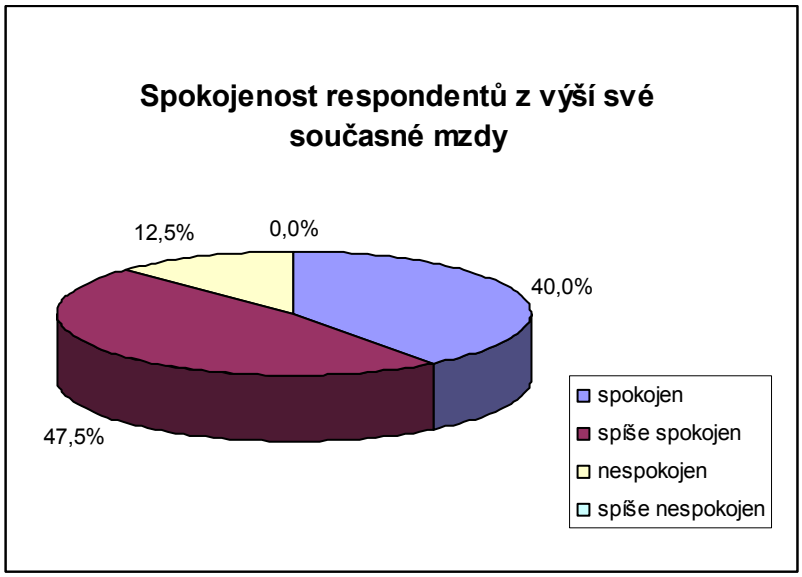


Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Cílem **otázky č. 4** bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy. 47,5 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. 40 % pracovníků je spokojeno

a 12,5 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni s výší své mzdy. Nabídku spíše nespokojen nezaškrtl ani jeden respondent.

Obrázek 9: Spokojenost respondentů s výší své současné mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

V **otázce č. 5** měli zaměstnanci možnost uvést, v jaké výši si představovali svou mzdu. Většina odpovědí se pohybovala v rozmezí 40 – 60 tis. Kč, některé odpovědi byly i 70 tis. Kč, 80 tis. Kč nebo dokonce 100 tis. Kč. Několik respondentů by se naopak spokojilo se mzdou 30 – 40 tis. Kč.

Ačkoli jsou zaměstnanci se svou mzdou spíše spokojeni, přesto by si představovali vyšší mzdu. Průměrně by zaměstnanci byli spokojeni se mzdou 47 800 Kč (v současné době je průměrná mzda 39 800 Kč).

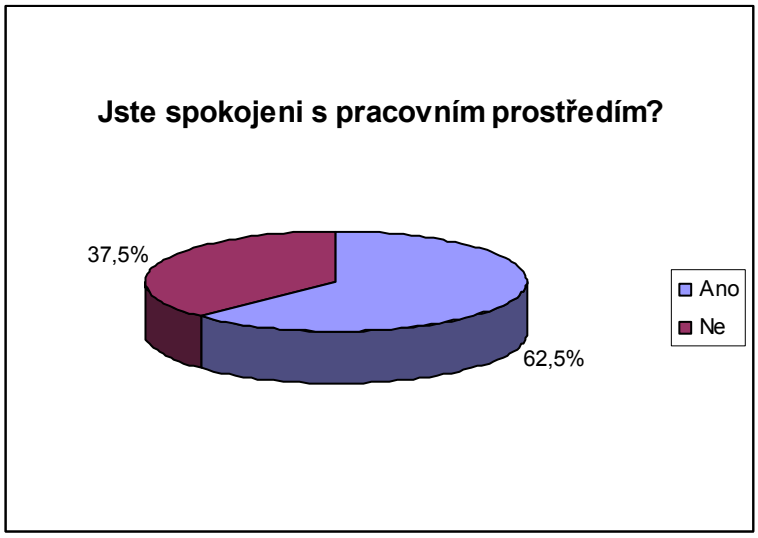
Tabulka 11: Výše současné a očekávané mzdy

Současná průměrná mzda	39 800 Kč
Očekávaná průměrná mzda	47 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], [25], 2013

Otázka č. 6: Pracovníci odpovídali na otázku, zda jsou spokojeni s pracovním prostředím. 62,5 % respondentů s pracovním prostředím je spokojeno. Ostatních 37,5 % odpovědělo, že s prostředím spokojeni nejsou. Nejčastějším důvodem nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím byl hluk z tělocvičen pod kancelářemi, který plno pracovníků demotivuje. Dále také nedostatek osobního prostoru.

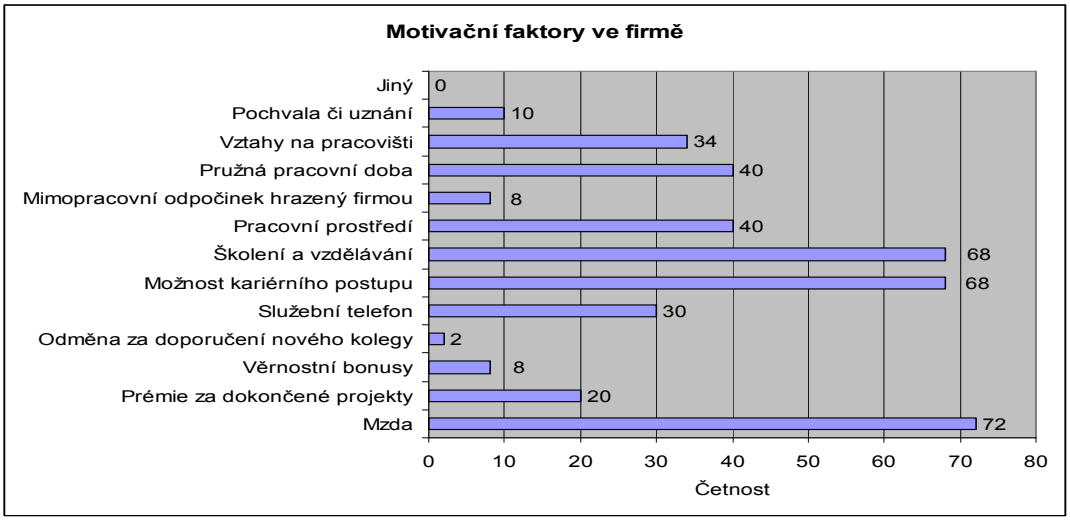
Obrázek 10: Jste spokojeni s pracovním prostředím?



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

V **otázce č. 7** zaměstnanci uváděli 5 motivačních faktorů, které jsou pro ně nejdůležitější. Dalo se předpokládat, že nejdůležitějším motivačním faktorem pro zaměstnance je mzda – tento faktor označilo 72 respondentů z 80, tzn. 90 %. Často se také objevovaly možnost kariérního postupu a školení a vzdělávání. Tyto tři možnosti byly úplně nejčastější. Pro pracovníky je také důležitá pružná pracovní doba, pracovní prostředí nebo vztahy na pracovišti. Naopak nejméně jsou pro zaměstnance důležité možnosti odměna za doporučení nového kolegy, věrnostní bonusy nebo mimopracovní odpočinek hrazený firmou. Žádný respondent neuvedl jinou možnost.

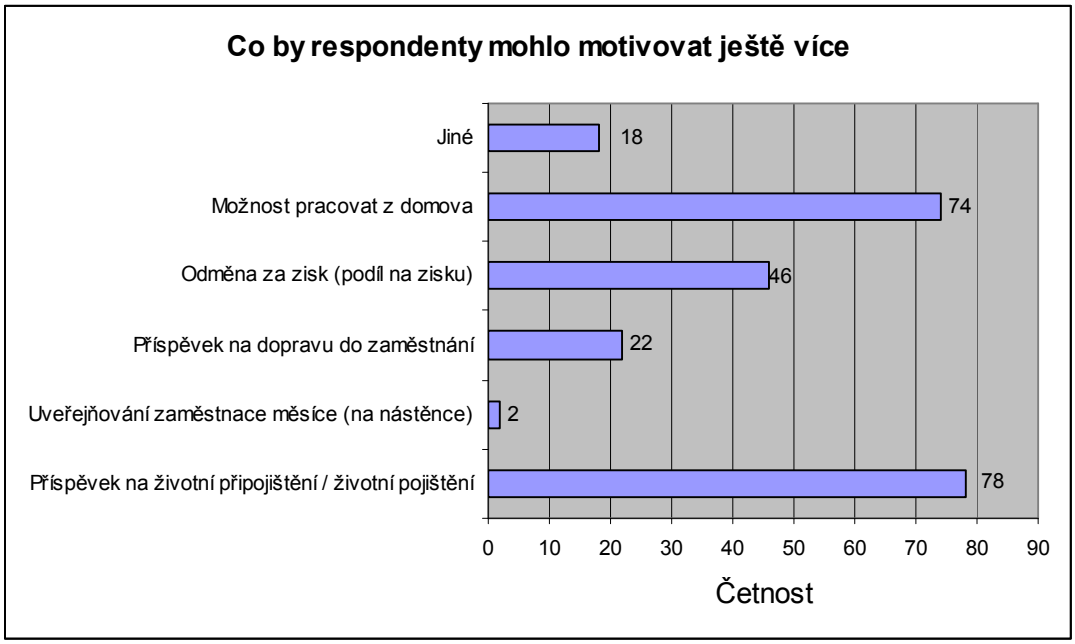
Obrázek 11: Motivační faktory ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

V **otázce č. 8** pracovníci zaškrtávali motivační faktory, které ve firmě nejsou zavedeny, ale pracovníci by je uvítali. Měli zaškrtnout nebo uvést 3 možnosti. Možnost příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění zaškrtlo 78 pracovníků z 80, tzn. 97,5 %. 92,5 % respondentů uvedlo také možnost pracovat z domova. Mezi další časté odpovědi patří také odměna za zisk nebo podíl na zisku, tuto možnost zvolilo 57,5 % respondentů. Příspěvek na dopravu by ocenilo 27,5 %. Naopak nejméně respondenti stojí o zveřejňování zaměstnance měsíce na nástěnce (tuto možnost zvolilo pouhých 2,5 % respondentů). Možnost jiný zaškrtlo 18 lidí, tj. 22,5 %. U této možnosti pracovníci nejčastěji uváděli služební automobil i u řadových zaměstnanců.

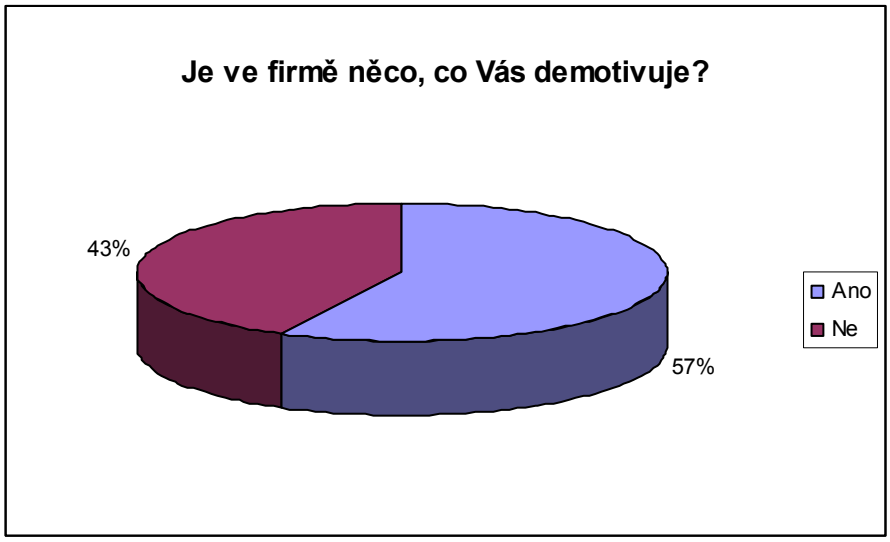
Obrázek 12: Co by respondenty mohlo motivovat ještě více



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Otázka č. 9: Je ve firmě něco, co Vás demotivuje? Na tuto otázku odpovědělo 42,5 % respondentů, že ne. 57,5 % respondentů naopak něco ve firmě demotivuje. Nejčastější demotivací pro pracovníky je pracovní prostředí (viz otázka č. 6) a malá informovanost. Pracovníky také demotivují zaměstnanci mateřské GK Software, kteří se mísí do záležitostí Eurosoftwaru.

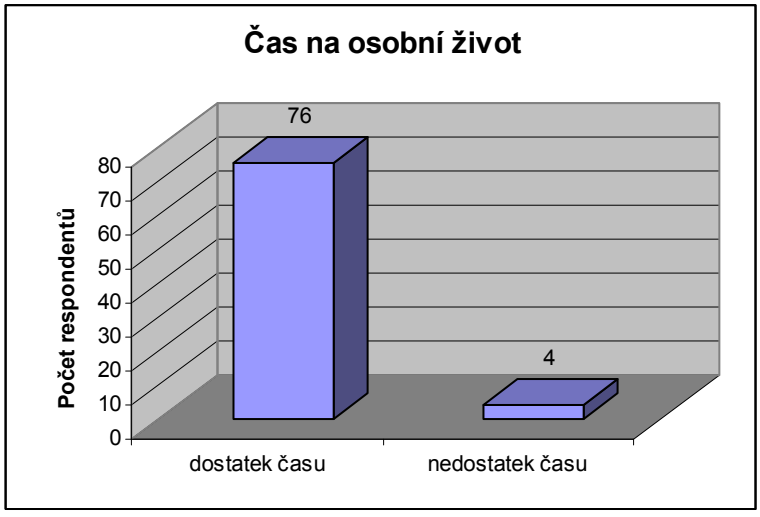
Obrázek 13: Je ve firmě něco, co Vás demotivuje?



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Dostatek času na svůj osobní život (**otázka č. 10**) má podle dotazníkového šetření 95 % respondentů. 5 % odpovídajících naopak mají pocit, že na osobní život dostatek času nemají. V absolutním vyjádření z 80 pracovníků má 76 pracovníků dostatek času na osobní život a 4 pracovníci čas nemají.

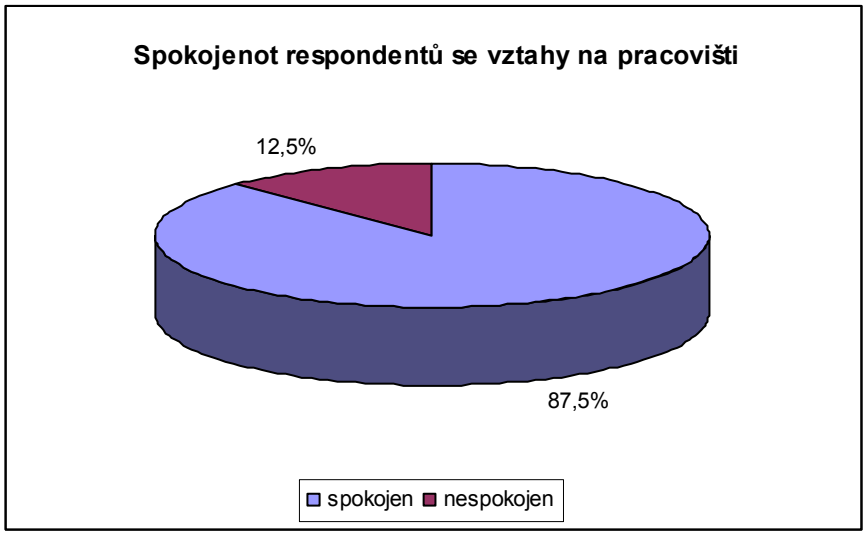
Obrázek 14: Čas na osobní život



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Otázka č. 11 šetřila, zda jsou pracovníci spokojeni se vztahy se svými kolegy a nadřízenými. Většina (87,5 % respondentů) je spokojená. 12,5 % odpovídajících je nespokojeno.

Obrázek 15: Spokojenost respondentů se vztahy na pracovišti

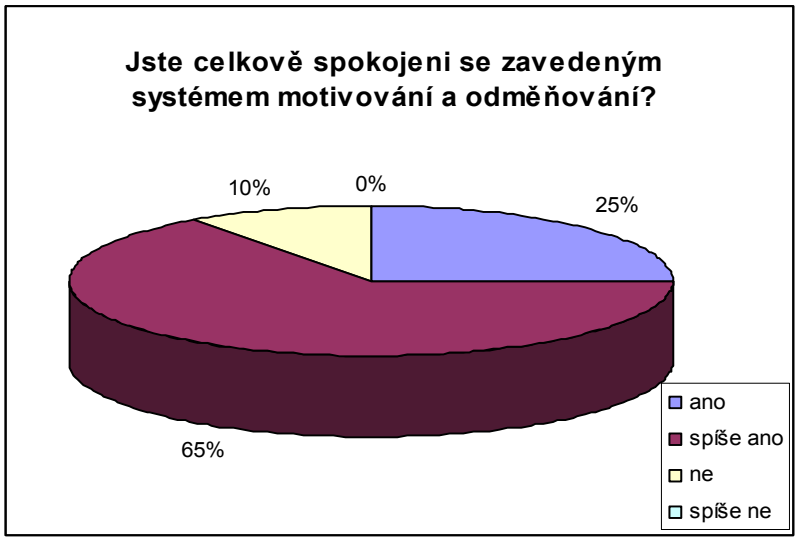


Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

U **otázky č. 12** měli zaměstnanci firmy shrnout, zda jsou celkově spokojeni se zavedeným systémem motivování a odměňování. Nabídky byly ano, spíše ano, ne, spíše ne. 25 % respondentů je spokojeno, 65 % odpovídajících je spíše spokojeno a 10 % odpovědělo, že spokojeni nejsou. Možnost spíše ne nezvolil žádný respondent.

I když se díky dotazníku našly nějaké nedostatky, celkově jsou pracovníci ve firmě spíše spokojeni.

Obrázek 16: Jste celkově spokojeni se zavedeným systémem motivování a odměňování?



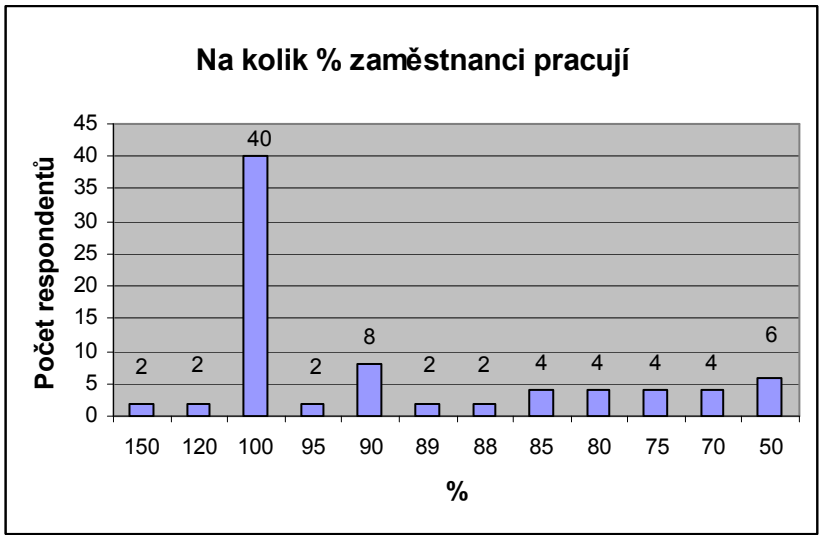
Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

V poslední **otázce č. 13** se zaměstnanci měli zamyslet nad tím, zda si myslí, že pracují na 100 % nebo ne. Přesně polovina respondentů si myslí, že pracuje na 100 %. Druhá polovina uvedla, že na 100 % nepracuje. Našli se jedinci, kteří podle svého uvážení pracují pouze na 50 %, jiní naopak uvedli, že si myslí, že pracují i na 120 nebo 150 %. Průměrně se tato druhá polovina respondentů ohodnotila tak, že pracuje na 83,6 %. Celkový průměr činí 91,8 %.

Obrázek 17: Myslíte si, že pracujete na 100 %?

Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

Obrázek 18: Na kolik % zaměstnanci pracují



Zdroj: Vlastní zpracování dle [24], 2013

5.2 Návrh na nový motivační program

Téměř 50 % respondentů v dotazníkovém šetření v otázce č. 13 uvedlo, že pracují na méně než 100 %. Pomocí vhodné motivace by se však jejich výkon dal zvýšit.

Firma Eurosoftware využívá k motivaci svých zaměstnanců pestrou škálu motivačních prvků. K zaměstnancům (podle slov personalisty společnosti) firma přistupuje individuálně podle jejich potřeb a každý rok dělá průzkum o spokojenosti svých pracovníků. Přesto se díky dotazníkovému šetření pro účely bakalářské práce zjistily další možnosti, které by zaměstnanci uvítali.

5.2.1 Nové motivační faktory

Podle dotazníkového šetření vyšlo najevo, že by pracovníci uvítali, aby firma do svého systému motivování a odměňování zařadila příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Tuto možnost v dotazníku zaškrtlo 97,5 %. Většině respondentů by se také líbila možnost pracovat z domova. Více než polovina respondentů by uvítala také odměnu za zisk nebo podíl na zisku.

Respondenti v dotazníkách uváděli, že by si představovali vyšší mzdu za svou práci, než mají. Mzda je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů, bez kterého by pracovníci práci pro firmu nevykonávali. Mzda by se dala navýšit alespoň tím, že by zaměstnanci dostávali na konci roku **odměnu za zisk nebo podíl na zisku**. V posledních letech bývá firma v ziskovosti několika milionů Kč, kdyby zaměstnancům dala např. 0,1% nebo 0,05% podíl na zisku, zaměstnanci by si přilepšili o několik tisíc Kč ke své mzdě a společnost by to nezatížilo nějakým závratným způsobem. Podíl na zisku nebo odměna za zisk zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Pracovník se snaží o to více, když ví, že se dosažený zisk odrazí i na výši jeho mzdy.

Příspěvek na penzijní připojištění / **životní pojištění** (zmíněn již v kapitole 3) firma poskytuje jen zaměstnancům, kteří o tento benefit hodně stojí a firmu o něj požádají. Společnost by možnost této výhody měla nabízet všem pracovníkům, plno zaměstnanců o této možnosti neví, proto si o ni ani neřeknou.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění je daňově uznatelný náklad. Zaměstnavatelé mohou takto svým zaměstnancům přispívat až do výše 30 000 Kč ročně, aniž by z této částky platili daň z příjmů (do konce loňského roku platila mez 24 000 Kč). Ročně mohou fyzické a právnické osoby na povinných odvodech ušetřit až 10 200 Kč za každého zaměstnance. Příspěvek zaměstnavatele na

penzijní připojištění a životní pojištění nepodléhá zdravotnímu ani sociálnímu pojištění. [20]

Tento způsob odměňování je pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější než navýšení mzdy. [19]

Práce z domova

Jedním z demotivačních faktorů ve firmě byla podle průzkumu nespokojenost s pracovním prostředím – hluk a málo osobního prostoru. To může být také důvod k tomu, že respondenti zaškrtávali jako nový motivační faktor, který by ve firmě uvítali, práci z domova. Pokud se na pracovišti necítí dobře a neustále je něco ruší, raději by pracovali v klidu doma.

„Práci doma mohou vykonávat takové kategorie pracovníků, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři, programátoři nebo různé druhy administrativních pracovníků.“ [1, s. 322]

Pro zaměstnance firmy Eurosoftware by tedy byla práce z domova vhodná. Práci z domova by firma mohla poskytnout alespoň zaměstnancům, kteří nebydlí v místě pracoviště, ale do práce dojíždějí, nebo pracovníkům, kteří musejí pečovat o člena rodiny atd.

Zaměstnancům může práce z domova ušetřit dojíždění a s ním spojené náklady. Lidé, kteří pracují z domova, mají také více volnosti při organizaci svého osobního života. Mohou si určit kdy a kde budou pracovat. Společnosti to zase může ušetřit peníze, zvýšit produktivitu a snížit fluktuaci zaměstnanců. [18]

5.2.2 Demotivační faktory

Důvodem nespokojenosti je podle některých zaměstnanců **malá informovanost**. Ve společnosti by se mělo zavést hlavně více osobního kontaktu zaměstnanců s vedením, alespoň u vedoucích týmů, kteří by poté osobně informovali svůj tým. K výkonu své práce pracovník musí znát všechny potřebné informace. Aby se ztotožnil s firmou, měl by také znát cíle firmy, strategie atd.

Téměř 40 % respondentů v dotazníku uvedlo, že nejsou spokojeni s **pracovním prostředím**, převážně s hlukem na pracovišti a s malým osobním prostorem. Vedení firmy by mělo zvážit, zda by se pracoviště dalo lépe uspořádat, aby měli pracovníci dostatek místa pro výkon své práce. Jinou možností je také pronajmutí další kanceláře.

Pracovníci by také uvítali zvukovou izolaci pracoviště, aby je nerušil hluk z tělocvičen v budově. Pracovní prostředí je jedním z nejdůležitějších faktorů. Pokud mají zaměstnanci odvádět skvělý pracovní výkon, měli by se v první řadě cítit na pracovišti dobře.

Všechna výše uvedená opatření by měla vést k větší spokojenosti zaměstnanců firmy Eurosoftware, měla by zvýšit produktivitu zaměstnanců a snížit jejich fluktuaci.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit ekonomický přínos motivačního programu ve společnosti Eurosoftware, s. r. o. a navrhnout opatření pro nový efektivnější motivační program. Práce byla rozdělena do pěti hlavních kapitol.

Prví kapitola se zabývala firmou Eurosoftware, s. r. o. – historií a současnou situací ve společnosti, předmětem podnikání, cíli společnosti, organizační strukturou, SWOT analýzou a hospodařením firmy.

Druhá kapitola analyzovala mikroprostředí a makroprostředí podniku. V mikroprostředí byli uvedeni zákazníci, konkurenti a partneři společnosti Eurosoftware, s. r. o. Makrosprostředí bylo zaměřeno na politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy, tedy PEST analýzu.

Ve třetí kapitole byly shrnuty všechny (peněžní i nepeněžní) faktory, kterými firma motivuje své zaměstnance. Společnost své zaměstnance motivuje až nadstandardně (jako například vysoké finanční ohodnocení, možnost bezúročné půjčky až 500 000 Kč, vysoké odměny za doporučení nového kolegy atd.). Dále byl analyzován ekonomický přínos těchto faktorů (fluktuace zaměstnanců a produktivita zaměstnanců).

Ve čtvrté kapitole byly uvedeny úkoly motivační politiky. Důležitým úkolem je stimulace zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Byly zde popsány stimulační prostředky a oblasti, ve kterých se tyto stimulační prostředky využívají. V poslední části této kapitoly byl analyzován motivační program.

Závěrečná pátá kapitola byla věnována dotazníkovému šetření, díky kterému byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s motivačními faktory Přestože firma o zaměstnance pečuje dobře, jak vyplývá z kapitoly č. 3, a zaměstnanci jsou podle dotazníkového šetření s úrovní motivování ve společnosti spíše spokojeni, podařilo se najít určité nedostatky. Byly podány návrhy na zlepšení motivačního programu – zavedení motivačních faktorů, které společnost nenabízí, ale zaměstnanci by je uvítali či naopak eliminace některých demotivačních prvků.

Tato opatření by měla zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců a tím zajistit také větší efektivitu a konkurenceschopnost. Záleží na dané firmě, zda navržená opatření zváží a zrealizuje.

7 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2013 11
Tabulka 2: SWOT tabulka 13
Tabulka 3: Průměrná mzda v letech 2010 - 2012 23
Tabulka 4: Výše věrnostních bonusů podle odpracovaných let 24
Tabulka 5: Vývoj odměn za doporučení nového kolegy v letech 2010 – 2012 25
Tabulka 6: Míra fluktuace zaměstnanců firmy Eurosoftware v letech 2010 – 2012 31
Tabulka 7: Zisk na 1 zaměstnance ve firmě Eurosoftware, s. r. o. 32
Tabulka 8: Výše průměrné mzdy 33
Tabulka 9: Náklady na prémie za dokončené projekty 33
Tabulka 10: Náklady na mimopracovní odpočinek 34
Tabulka 11: Výše současné a očekávané mzdy 46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Eurosoftware, s. r. o. 8
Obrázek 2: Logo společnosti GK Software AG 8
Obrázek 3: Organizační struktura GK Software AG: 10
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2013 11
Obrázek 5: Vývoj výsledku hospodaření společnosti 16
Obrázek 6: Respondenti podle pracovního zařazení 44
Obrázek 7: Respondenti podle pohlaví 45
Obrázek 8: Respondenti podle věku 45
Obrázek 9: Spokojenost respondentů s výší své současné mzdy 46
Obrázek 10: Jste spokojeni s pracovním prostředím? 47
Obrázek 11: Motivační faktory ve firmě 47
Obrázek 12: Co by respondenty mohlo motivovat ještě více 48
Obrázek 13: Je ve firmě něco, co Vás demotivuje? 49
Obrázek 14: Čas na osobní život 49
Obrázek 15: Spokojenost respondentů se vztahy na pracovišti 50

Obrázek 16: Jste celkově spokojeni se zavedeným systémem motivování a odměňování? 50
Obrázek 17: Myslíte si, že pracujete na 100 %? 51
Obrázek 18: Na kolik % zaměstnanci pracují 51

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FAV	Fakulta aplikovaných věd
FEL	Fakulta elektrotechnická
Ing.	inženýr
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
popř.	popřípadě
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvaný
ZČU	Západočeská univerzita

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

[3] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

[4] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

[5] KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

[6] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

[7] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[8] STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

[9] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika.* 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

[10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Internetové zdroje

[11] Eurosoftware. *Eurosoftware* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: www.eurosoftware.cz

[12] Fluktuace – diagnóza a léčba. *PersonAll.* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

[13] GK Software. *GK Software* [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://www.gk-software.com/en/

[14] Hlavní makroekonomické ukazatele ČR. BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z:

http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr-3112.html

[15] News. *Eurosoftware*. [online]. [cit 2013-04-02]. Dostupné z: http://www.eurosoftware.cz/cs/novinky/news/

[16] O společnosti HP. *HP*. [online]. [cit 2013-03-21]. Dostupné z: http://www8.hp.com/cz/cs/hp-information/about-hp/index.html

[17] Pracovní podmínky a benefity. *Eurosoftware*. [online]. [cit 2013-03-02]. Dostupné z: http://www.eurosoftware.cz/cs/spolenost/kariera/pracovni-podminky-a-benefity

[18] Proč práce z domova? *Práce doma*. [online]. [cit 2013-04-20]. Dostupné na: http://pracedoma.cz/proc-prace-doma

[19] Příspěvky zaměstnavatele. *Pojišťovna ČS*. [online]. [cit 2013-04-19]. Dostupné na: http://www.pojistovnacs.cz/zivotni-pojisteni/prispevky/

[20] Rok 2013: Daňové změny u příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit 2013-04-19]. Dostupné na: http://www.podnikatel.cz/clanky/rok-2013-danove-zmeny-u-prispevku-na-penzijni-pripojisteni-a-zivotni-pojisteni/

[21] SAP: Lepší řízení firem. *SAP*. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.sap.com/cz/about/index.epx

[22] SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html.

[23] Ukazatele produktivity a vybavenosti práce. *Analyzuj a* proveď [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=114ddd7f0a488ab9231e10352dacfb98

Ostatní zdroje

[24] Dotazníkové šetření provedené v roce 2013

[25] Interní dokumentace firmy Eurosoftware, s. r. o.

[26] Rozhovory s personalistou společnosti

[27] Výroční zprávy společnosti Eurosoftware, s. r. o.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: *Dotazníkové šetření*

Příloha B: *Organizační struktura firmy Eurosoftware, s. r. o.*

Příloha A: *Dotazníkové šetření*

Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy Eurosoftware,

píši bakalářskou práci o motivaci v podniku a chci Vás poprosit o pomoc s vyplněním krátkého dotazníku, který použiji ve své práci. Dotazník je anonymní.

Děkuji

Jana Žihlová, studentka FEK na ZČU v Plzni.

---

1. Pracovní zařazení:

- Programátor
- Analytik
- Tester

2. Pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Věková kategorie:

- Do 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 35 – 40 let
- 40 let a více

4. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Nespokojen
- Spíše nespokojen

5. V jaké výši byste si představoval/a svoji měsíční mzdu?

…….....

6. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Ano
- Ne

chtěl/a bych vylepšit/změnit……

7. Který z následujících motivačních faktorů, zavedených ve firmě, je pro Vás nejdůležitější (nejvíce Vás motivuje k práci)? Zakroužkujte 5 možností.

- Mzda
- Prémie za dokončené projekty
- Věrnostní bonusy
- Odměna za doporučení nového kolegy
- Služební telefon
- Možnost kariérního postupu
- Školení a vzdělávání
- Pracovní prostředí
- Mimopracovní odpočinek hrazený firmou (masáže, výřivka, sport...)
- Pružná pracovní doba
- Vztahy na pracovišti

- Pochvala či uznání
- Jiný ….....…….

8. Co by Vás mohlo k práci motivovat ještě více? Zakroužkujte nebo uveďte 3 možnosti.

- Příspěvek na penzijní připojištění / životní pojištění
- Uveřejňování zaměstnance měsíce (na nástěnce)
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Odměna za zisk (Podíl na zisku)
- Možnost pracovat z domova
- Jiné.....
- ….....
- .....

9. Je ve firmě něco, co Vás demotivuje?

- Ne
- Ano
  (uveďte co).....

.....

10. Máte dostatek času také na svůj osobní život, nebo všechen Váš čas „spolkne“ Vaše práce?

- Ano, mám dostatek času
- Ne, nemám dostatek času

11. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti, co se týká kolegů (a) nebo nadřízených?

- Ano, jsem spokojen/a
- Ne, nejsem spokojen/a.

12. Jste celkově spokojen/a se zavedeným systémem motivování a odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

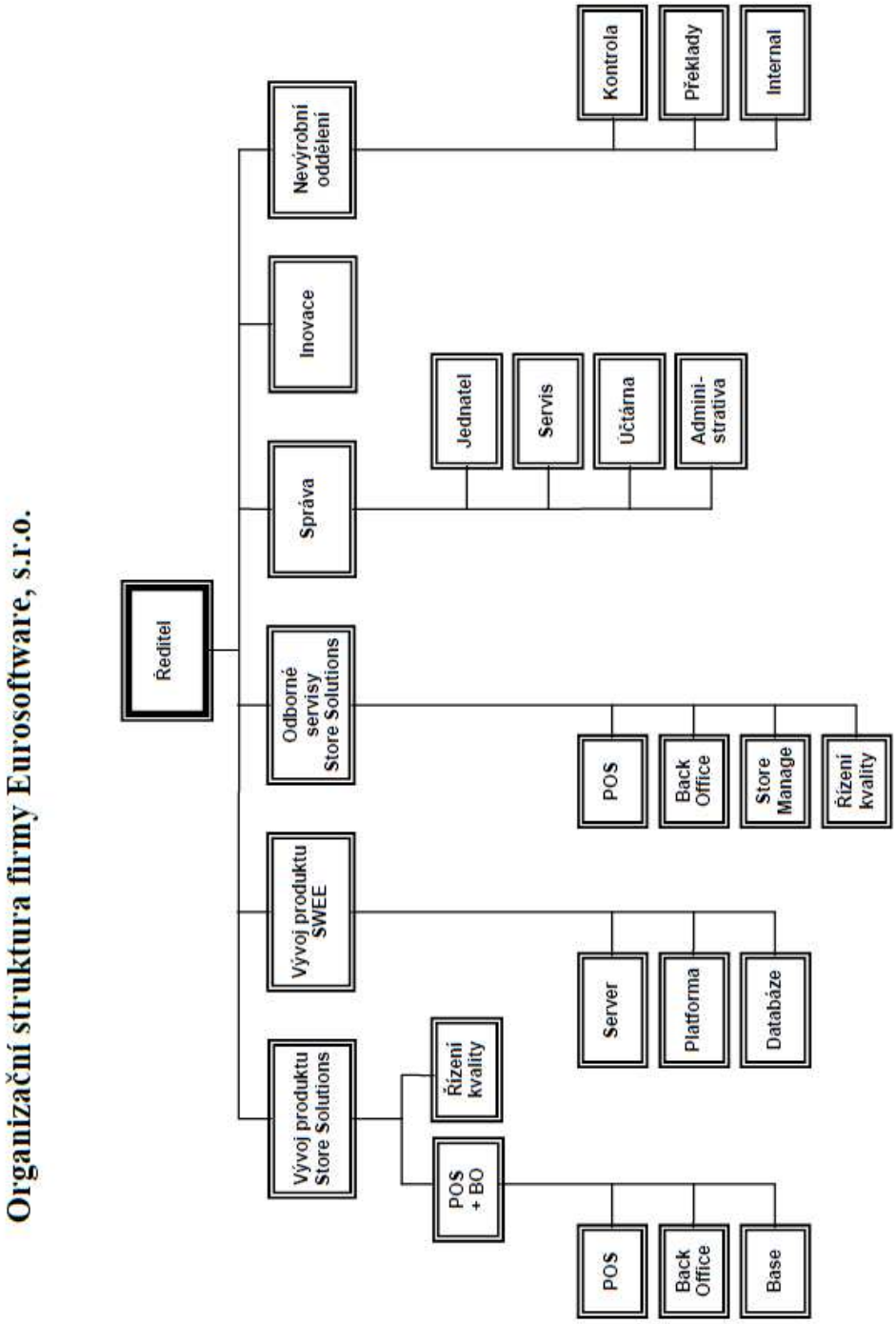
13. Myslíte si, že pracujete na 100% nebo by se Váš výkon ještě dal zvýšit pomocí vhodné stimulace?

- Ano, myslím si, že pracuji na 100%
- Ne, nepracuji na 100%, myslím, že pracuji jen na.....%

Děkuji za spolupráci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Příloha B: *Organizační struktura firmy Eurosoftware, s. r. o.*



Zdroj: [27]

Abstrakt

ŽIHLOVÁ, Jana. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2013

Klíčová slova: motivování, motivační faktory, motivační program, stimulace

Předložená práce je zaměřena na posouzení ekonomického přínosu zavedených motivačních faktorů ve společnosti Eurosoftware, s. r. o. a na návrh opatření vedoucí k efektivnějšímu motivačnímu programu.

V první části práce je charakterizována společnost Eurosoftware, s. r. o. a její podnikatelské okolí. Další část práce obsahuje charakteristiku současných motivačních faktorů ve společnosti a jejich přínos. Dále jsou popsány úkoly v rámci motivační politiky podniku a motivační program společnosti. Poslední část vyhodnocuje spokojenost (nespokojenost) zaměstnanců společnosti se současným stavem motivování na základě dotazníkového šetření a je navrženo opatření, které by mělo vést k vyšší efektivitě.

Abstract

ŽIHLOVÁ, Jana. *Economic Assessment of Benefits of Incentive Program in Copany.* Bachelor thesis. Pilsen: Fakulty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 62 p., 2013

Key Words: motivation, motivational factors, incentive program, stimulation

This Bachelor thesis is intent on assessing the economic benefits of established motivating factors in company Eurosoftware, s. r. o. and the design of measures leading to more effective motivational program.

In the first part is characterize company Eurosoftware, s. r o. and its business area. Another part contains a characteristic of contemporary motivational factors in the company and their contribution. The following describes the tasks within motivational policy and incentive program in the company. Last part assesses satisfaction (dissatisfaction) employees of the current state of motivation on the basis of survey and suggested actions that should lead to greater efficiency.