

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2020–2023**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marie Hadačová

Nové směry v motivaci zaměstnanců v ČSOB a.s.

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce:
prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR PART-TIME STUDIES
2020–2023**

BACHELOR THESIS

Marie Hadačová

New Direction in Employee Motivation in ČSOB a.s.

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Marie Hadačová

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., za vstřícnost, cenné rady a odborné vedení při tvorbě této práce.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje problematice zaměstnaneckých benefitů u společnosti ČSOB a.s. Teoretická část obsahuje popis nejznámějších zaměstnaneckých benefitů používaných v České republice a popisuje další faktory působící na motivaci zaměstnanců. Praktická část přibližuje zaměstnanecké výhody poskytované v ČSOB a.s. Následně pomocí dotazníkového šetření analyzuje spokojenost zaměstnanců s jejich nastavením, zjišťuje oblíbenost jednotlivých benefitů a informovanost zaměstnanců o všech nabízených možnostech. Na základě tohoto šetření jsou v závěru navrženy změny a doplnění v současném benefitním systému společnosti.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity, zaměstnavatel.

Annotation

The bachelor's thesis is devoted to the issue of employment benefits at ČSOB a.s. The theoretical part contains the description of the best-known employee benefits used in the Czech Republic and it also describes other factors which affect employee motivation. The practical part contains a description of the employee benefits provided at ČSOB a.s. including the provision system. Subsequently, with the use of a questionnaire survey, it analyzes the satisfaction of employees with its settings, finds out the popularity of individual benefits and verifies the employees awareness of all the options offered. Based on this investigation, changes and additions to the company's current benefit system are suggested in the conclusion.

Keywords

Employee benefits, employee, employer, motivation, remuneration.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MOTIVACE	10
1.1 Přehled nejčastěji používaných teorií motivace	11
1.2 Motivace zaměstnanců	13
1.3 Motivace a finanční odměna	14
2 FINANČNÍ BENEFITY	17
2.1 Mzda, odměny	17
2.2 Daňově zvýhodněné odměňování	17
2.2.1 Penzijní připojištění	18
2.2.2 Životní pojištění	19
2.2.3 Stravenky, závodní stravování	20
2.2.4 Cafeteria	20
2.3 Další formy zaměstnaneckých odměn	21
2.3.1 Zaměstnanecké akcie	21
2.4 Zvýhodněné produkty firmy	23
2.4.1 Používání firemní techniky	23
3 NEFINANČNÍ BENEFITY.....	25
3.1 Pracovní prostředí / hygienické faktory	25
3.2 Vzdělávací programy pro zaměstnance, koučink.....	26
3.3 Kultura, sportovní vyžití	26
3.4 Dny volna	28
3.5 Home office, pružná pracovní doba	29
4 FIREMNÍ KULTURA	30
4.1 Kariérní stezka, perspektiva společnosti	32
4.2 Kolektiv, společné akce, pracovní jubilea.....	32
4.3 Talent management	33
4.4 Zodpovědné chování firmy – ekologie, sociální programy	34
PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V PRAXI.....	35

5.1	Charakteristika společnosti	35
5.2	Metodologie sběru dat, stanovení cíle, hypotézy	35
5.3	Zaměstnanecké benefity v ČSOB	37
5.3.1	Stravenky.....	37
5.3.2	Penzijní spoření.....	38
5.3.3	Životní pojištění	38
5.3.4	Cafeterie	39
5.3.5	Pracovní prostředí / hygienické faktory	39
5.3.6	Vzdělávací programy pro zaměstnance, talent management, koučink	40
5.3.7	Dovolená, dny volna	42
5.3.8	Program 55+.....	43
5.3.9	Sabbatical	43
5.3.10	Táborové volno	44
5.3.11	Home office, pružná pracovní doba	44
5.3.12	Příspěvek na školku.....	44
5.3.13	Darování techniky	45
5.3.14	Sociální komise	45
5.3.15	Psychologická pomoc.....	46
5.4	Osobnosti ve firmě	46
5.5	Zodpovědné chování firmy, firemní hodnoty	47
5.6	Výsledky výzkumu.....	48
6	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN.....	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Být pro zaměstnance atraktivní na trhu práce je zájmem velké části dnešních společností. V době nízké nezaměstnanosti je pro potenciální uchazeče o zaměstnání potřeba vytvořit dostatečně atraktivní prostředí pro to, aby se rozhodli ucházet o místo v konkrétní společnosti. Stejně tak se většina společností snaží udržet krok s konkurencí, se kterou mají možnost pozorovat a srovnávat nejenom případní zájemci o zaměstnání, ale i současní zaměstnanci. Forma odměňování prostřednictvím benefitů nabízí zaměstnavateli i zaměstnanci možnost využít daňového zvýhodnění, nabídka však musí být nastavena s přihlédnutím k aktuálním trendům a potřebám jednotlivých zaměstnanců. Daňové zvýhodnění není jediný aspekt, který zaměstnavatel při nabídce zvažuje. Část může být alokována do benefitů směřujících ke zvýšení psychické odolnosti a podpoře zdravého životního stylu, část do forem odměňování, která je navázána na firemní produkty nebo na tržní ocenění firmy. Tento systém je také možno flexibilně měnit, například zvyšováním v případě let s nadprůměrnými obchodními výsledky, nebo v případě negativního obratu hospodářského cyklu i snižováním těchto benefitů bez nutnosti zasahovat přímo do mzdových nákladů.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat možnosti motivace zaměstnanců, a to nejenom pomocí benefitů, ale také pomocí prvků firemní kultury. Cílem praktické části bude popsat benefity ve společnosti ČSOB s ohledem na jejich proměnu v posledních letech a prostřednictvím výzkumu zjistit, jaké benefity jsou na pozadí zájmu, a naopak které se využívají nejvíce nebo o které by byl do budoucna zájem.

V rámci této práce autorka v praktické části zmapuje i oblíbenost jednotlivých benefitů z pohledu věku klienta a ověří, zda současný systém benefitů v dané společnosti je dostatečně atraktivní, tedy zda si zde každý může zvolit pro něho tu nejvhodnější možnost. Část praktické práce bude věnována také preferencím zaměstnanců do budoucna a zjištění, jaké benefity chtějí posilovat nebo přidat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

„Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivovaní sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků.“ (Armstrong 2015, s. 218)

V ideálním případě je možné, že se obě cesty spojí a zaměstnanec motivovaný například touhou po postupu nebo náplni své práce je ještě podpořen podporou a odměnou ze strany zaměstnavatele. Potřeby zaměstnanců se ale mohou lišit podle jejich věku, vzdělání, sociálního zařazení či životní situace. Proto je vhodné, aby motivační struktura dokázala pokrýt všechny tyto situace.

V rámci motivace zaměstnanců je potřeba uvažovat i o správné identifikaci motivační polohy, tedy v jaké fázi se nachází člověk, kterého se snažíme motivovat.

Obrázek 1: Pyramida vitality



Zdroj: Plamínek 2015, s. 92

1.1 Přehled nejčastěji používaných teorií motivace

Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice) – Teorie založená na názoru, že lidé jsou více motivovaní, pokud mají pocit, že jejich okolí se k nim chová slušně a spravedlivě. Tato teorie je velice dobře využitelná v oblasti firemní kultury. Zde platí, že pracovník srovnává přiměřenost odměny nejenom v návaznosti na svůj pracovní výkon, ale také porovnává svou odměnu nebo případné další benefity s ostatními kolegy na stejné či podobné pozici.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation) – zde autor, na rozdíl od Maslowa, uvádí jen tři kategorie – existence, sociální vztahy a růst. Podle této teorie se neuspokojená potřeba stává dominantní a zároveň uspokojení nižší potřeby vede k touhách po potřebách vyšších. V případě neuspokojení například růstových potřeb může růst důraz na naplnění vztahových potřeb, v tomto případě tedy motivace působí oběma směry.

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) – tato teorie je dobře uplatnitelná v systému odměňování. Motivační faktory dělí na hygienické, kde v případě jejich neuspokojení dochází k poklesu pracovní motivace a motivátory – pochvala, kariérní růst, společenské uznání nebo zajímavá náplň práce. V opačném případě, tedy když nejsou hygienické faktory splněny, může nastat nespokojenost zaměstnanců. Příkladem může být pozdě vyplacená mzda, nevhodné tepelné podmínky v práci, což jsou faktory, které však při naplnění nepřinášejí motivační efekt. Neuspokojení těchto faktorů tedy vyvolá nespokojenost, jejich naplnění však nepřináší více spokojenosti.

Maslowova pyramida potřeb (Maslow's Pyramid of Needs)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Obr. 5 Maslowova teorie hierarchie potřeb (doplnila mt)

Zdroj: Tureckiová, s. 39

V této teorii autor rozlišuje potřeby základní, tedy fyziologické, a nad nimi jsou potřeby růstu, které jsou založeny na seberealizaci, ocenění a prestiži (Nakonečný, 1996, s. 146).

Tato teorie pracuje s faktem, že nejprve daná osoba naplňuje své potřeby od prvního stupně pyramidy, přes existenční, fyziologické a sociální potřeby, včetně potřeby bezpečí. Naplněním těchto základních lidských potřeb následně vznikají i potřeby psychologické, jako je prestiž, dosažení určitého statusu a potřeba sebeúcty, které následně přecházejí až po nejvyšší stupeň, kterým je seberealizace, tedy ocenění hodnoty člověka a rozvíjení jeho osobních vloh a vlastností.

McClellandova teorie potřeb (McClelland's Three Needs Theory)

Tato teorie pracuje se třemi hlavními motivátory – potřeba úspěšnosti, potřeba moci a potřeba sounáležitosti, tedy někam patřit, které jsou utvářeny během cesty životem a pomocí životních zkušeností. Síla jednotlivých motivátorů není u všech pracovníků stejná, každý může mít hlavní motivátor jiný a ostatní různě silné. Jejich utváření vzniká v průběhu života a odráží se v něm i prostředí ve kterém člověk žije a vyrůstá.

Skinnerova teorie zesílení (Skinner's Reinforcement Theory)

Teorie pracuje s myšlenkou, že odměnou za pozitivní chování se takové chování posiluje a trestem za negativní chování se negativní chování oslabuje. V praxi to může znamenat, že pokud potřebujeme u zaměstnanců určitou činnost podpořit, je vhodné za něj poskytovat odměnu, a to nejlépe v co nejkratším časovém horizontu. Tímto si můžeme zajistit opakování tohoto vhodného chování. V případě, že naopak určité chování chceme utlumit, lze použít trest a jasně ho označit za nevhodné.

Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory)

Motivaci ovlivňuje poměr mezi úsilím, kvalitou či cenou odměny a míra pravděpodobnosti jejího dosažení. Odměna by v tomto případě měla být reálně dosažitelná a její výše by měla odpovídat námaze na její získání vynaložené. V podnikové praxi to tedy znamená, že zaměstnanci posuzují velikost odměny za svou práci a přihlíží k tomu, zda bude hodnota odměny odpovídat úsilí vynaloženému k jeho dosažení a to, zda tato odměna plní potřeby pracovníka. Třetím faktorem této teorie je také reálná možnost odměny dosáhnout, tedy pravděpodobnost úspěchu.

1.2 Motivace zaměstnanců

Pracovní motivace je rozdílná a v každé kultuře může mít své odchylky. Pro pracovníky v ČR by motivační schémata používaná například v Japonsku nemusela být přínosem. V České republice byl průkopníkem řízené práce s motivací pomocí benefitního programu Tomáš Baťa, jenž byl zastáncem teorie, že „*motivovat lidi nejde, je však možné probouzet v lidech zdroje vnitřní energie – aby vznikl pocit vlastního chtění*“ (Končítíková, 2022, s. 18).

Tato teorie pracuje v možnosti, že takovéto lidi dokáže firma nalézt a přesvědčit je, aby si zvolili práci v dané organizaci. Jeho systém odměňování nespočíval pouze v otázce mzdy, ale nabízel i řešení volnočasových aktivit, seberozvoje a nabízel oporu v sociálních jistotách. V prvopočátku se tedy dostává do popředí nabídka zaměstnavatele, která může být opřena o jeho dobré jméno, vyšší mzdy nebo jistotu a stabilitu zaměstnání. V této fázi dochází k prvnímu rozřazení pracovníků dle jejich potřeb a preferencí.

Motivační strategie je potřeba aktualizovat v souladu s hospodářským cyklem, aktuálními trendy ve společnosti a také se přizpůsobovat cílové skupině pracovníků.

V době hospodářského rozmachu není pojem jistota zaměstnání a stabilní pracovní místo tak lákavý jako v době, kdy nezaměstnanost přesahuje 10 %. Také potřeba autonomie a svoboda rozhodování může být pro některé pracovníky nepříjemná a zatěžující, pro jiné bude jednou z klíčových záležitostí při výběru.

Samostatnou kapitolou může být i vzdělávání zaměstnanců. Co je pro část z nich odměna a vítaný benefit, může pro jiné kolegy znamenat zdržování od práce, námahu a čas vynaložený na úkor rodiny a volného času. Problematice vzdělávání se tato práce věnuje v jedné z kapitol.

Autor Jiří Plamínek zmiňuje tři základní pole motivace, a to motivační založení, které se týká naší osobnosti a je po většinu života neměnné. Dále motivační poloha, která už je naučená a odpovídá našemu stylu života i aktuální naplněnosti životních potřeb. Poslední částí je motivační naladění, u kterého dochází k častým změnám, není tedy stálé, může se v závislosti na aktuálním dění měnit i v průběhu dne (Plamínek, 2015, s. 37).

Pracovní motivace se dotýká všech tří polí, k jednotlivým částem se však vztahují jiná řešení a benefity.

„Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujícím nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí.“ (Nakonečný, 1996, s. 16)

„Porozumět chování druhého člověka znamená identifikovat motivy tohoto chování, a protože ty souvisejí se světem lidských hodnot, znamená to i porozumění hodnotové orientaci osobnosti.“ (tamtéž)

1.3 Motivace a finanční odměna

Peníze vyplácené formou mzdy nebo odměny jsou nejčastější používanou odměnou, poskytují možnost pořídit to, po co daný pracovník preferuje. Míra motivace formou mzdy však působí na každého pracovníka s jinou účinností (Armstrong, 2015, s. 229).

„Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ (Zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb.)

Mzda může být rozdělena dle takzvaných mzdových norem (Dvořáková, 2007, s. 334).

Ty dělí mzdu na základní – časová nebo úkolová mzda a doplňkové, kam spadají osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a účast na výsledcích. *„Pojmy mzda nebo plat jsou chápány jako cena, kterou zaměstnavatelé platí za odvedenou práci, ať již ve výrobě, službách nebo administrativě. Není to však zcela přesné, neboť k této ceně si musí zaměstnavatel připočítat odvody za sociální a zdravotní pojištění a další personální náklady včetně daňové zátěže.“* (Mužík a Krpálek, 2017, s. 142)

Pro účely motivace je potřeba sledovat, zda výše mzdy výše odpovídá tomu, co je obvyklé na této pozici a v dané oblasti a čase. Pokud by nabízená výše příliš vybočovala v neprospěch zaměstnance je to jeden z důvodů, že bude jeho motivace oslabena tím, že si je vědom aktuální situace na trhu, případně sleduje informace o možnostech konkurence. Na porovnávání nabídek zaměstnavatelů se specializují weby jako například Atmoskop, kde si zaměstnanci mohou sdílet nejenom své zkušenosti s firemní kulturou a atmosférou na pracovišti, ale také výši jednotlivých benefitů a spokojenost s nimi. *„Oboustranně přijatelný a efektivní systém finančního i nefinančního odměňování stimuluje a motivuje pracovníky k dosažení žádoucí produktivity práce a významně přispívá ke spokojenosti pracovníků a k upevňování pozitivních vztahů na pracovišti.“* (Barták, 2011, s. 83)

Motivace formou firemních benefitů může mít několik výhod. U velké části z nich je to možnost daňového zvýhodnění, tedy zaměstnanec v určitém benefitu dostává více než by měl možnost dostat při stejné částce do mzdy. Další výhodou je na straně zaměstnavatele, kdy má možnost ovlivnit čerpání odměny na přesnou činnost, kterou u svých zaměstnanců chce podporovat zdravý životní styl, například příspěvek na regeneraci, cvičení či jazykové vzdělávání zaměstnance. Třetím bodem by byla také podpora využívání produktů společnosti ve chvíli, kdy jsou nabízené zdarma nebo s výraznou slevou. Tato forma je vhodná pro identifikaci zaměstnance s produkty společnosti, se kterými má následně každý zaměstnanec svou vlastní zkušenost a reprezentuje svou firmu i ve svém okolí a rodině.

Benefity a odměny mohou mít různé časové odstupy poskytování. U příspěvků formou stravenek se jedná o příspěvek, který může zaměstnanec čerpat každý měsíc a nebývá navázán na splnění cílů v budoucnu. Naopak u odložených benefitů je potřeba

dobře plánovat jejich načasování a odstup, aby si zachovali efektivitu. Benefit by měl být jasně komunikován a měla by být zajištěna jeho dostupnost pro všechny zaměstnance, kterým ho plánujeme poskytnout. Je potřeba také zohlednit preference a potřeby jednotlivých zaměstnanců, protože každý má jiné priority, je vhodné zapojit i zaměstnance o hlasování či výběru benefitu. Neměl by být odložen na delší dobu než jeden rok, který je jako období pro poskytnutí benefitu doporučováno jako maximální a v neposlední řadě by měl být komunikován po celou dobu od příslibu do poskytnutí, následně i po poskytnutí je možné určitou formou komunikace připomenout na co byl zaměstnanci využit, například připomínkou zdařilé společné akce nebo předání výher (Bednář, 2018, s. 32).

Strategie odměňování musí splňovat jak princip spravedlnosti, podpory výkonu, tak být i konkurenceschopný (Armstrong, 2015, s. 416).

Správně nastavené odměňování by mělo být vyrovnané z pohledu motivačního pro zaměstnance jak s přihlédnutím k aktuálnímu tržnímu prostředí, tak s přihlédnutím k finančním možnostem zaměstnavatele a aktuální hospodářské situaci. Strategie odměňování také mohou zohledňovat konkrétní cíle společnosti a odměňovat jejich naplňování.

2 FINANČNÍ BENEFITY

2.1 Mzda, odměny

Transparentní a srozumitelný systém odměňování pracovníků je jednou z důležitých součástí motivačního procesu. Pocit, že práce je spravedlivě ohodnocena i ve srovnání s konkurencí a případná zvýšená aktivita zaměstnance související s naplňováním vizí a cílů podniku je zohledněna v odměnách, funguje i jako prevence proti fluktuaci (Bednář, 2018, s. 30).

Jednou z možností je mzdový řád, kde jsou jasně vymezené mantinely základního platu pro jednotlivé pozice, kde pracovník má představu o tom kam se může v budoucnosti a posunout a jaké je jeho zařazení v současné chvíli.

Součástí finančního oceňování jsou i odměny související s dosažením cílů podniku či odměňování vázané na ziskovost firmy v jednotlivých letech. Pro tyto případy jsou využívány mimořádné odměny typu vánočních, výročních odměn a bonusů a odměn zaměřených na konkrétní měřitelné cíle například provize či překonání plánovaného zisku společnosti.

2.2 Daňově zvýhodněné odměňování

Častou položkou v benefičním systému jsou daňově zvýhodněné benefity. Může jít o osvobození od daně z příjmu nebo plateb na zdravotní a sociální pojištění. V České republice je možnost využít několik druhů těchto zvýhodnění. Nejčastější jsou ta, která jsou uznatelná jako daňový náklad zaměstnavatele a zaměstnanec je při jejich poskytování osvobozený od daně z příjmu, do této skupiny patří například stravenky, příspěvky na penzijní spoření a životní pojištění. Druhá skupina benefitů, kam spadají například příspěvky na dovolenou, školku nebo bezúročné půjčky je daňově zvýhodněná pouze na straně zaměstnance. Třetí možnost, která je daňově uznatelná naopak jen ze strany zaměstnavatele, obsahuje mimo jiné plnění typu doprava zaměstnanců do práce

a poskytnutí motorového vozidla pro soukromé účely. Tuto problematiku vymezuje zákon o dani z příjmu č. 586/1922 Sb.

2.2.1 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění patří ve výzkumech oblíbenosti benefitů na přední příčky v oblíbenosti. Jedná se o produkt, který v ČR k roku 2022 využívá přes 4,4 milionu obyvatel (MFČR, online, cit. 2023-02-01).

Zaměstnavatel může přispívat na jakoukoli smlouvu, bez ohledu, kde ji má zaměstnanec sjednanou. Podle § 6 odst. 9 písmeno p) jsou od daně osvobozeny příspěvky do výše 50 000 Kč ročně na penzijní nebo životní pojištění. Je v kompetenci zaměstnavatele, jak příspěvek rozloží, více je však využíván příspěvek na penzijní připojištění. Částečně proto, že tento produkt je stanoven zákonem č. 42/1994 Sb. – zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem a podmínky vedení ani poplatková struktura se v rámci poskytovatelů v ČR neliší. Zaměstnavatel si může částku příspěvku odečíst od základu daně.

Do penzijního spoření může zaměstnanec přispívat i vlastní částkou, a tím získávat příspěvek od státu až do hodnoty 230 Kč měsíčně (v případě vlastního příspěvku 1 000 Kč měsíčně), případně je zde umožněn daňový odpočet až do částky 3 600 Kč (v případě vlastního příspěvku 3 000 Kč měsíčně). Pro zaměstnance se jedná o zajímavý příspěvek i z toho hlediska, že po 24 měsících spoření může své prostředky i příspěvky zaměstnavatele vybrat. V tomto případě daní částku od zaměstnavatele jen 15 %. Příspěvek na penzijní připojištění je osvobozen od plateb na sociální a zdravotní pojištění jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

Tabulka 1: Přehled daňového zvýhodnění u penzijního připojištění – zaměstnanec

Pohled zaměstnance			
	čistý příjem	sociální a zdravotní pojištění	daň z příjmu
Mzda	740 Kč	110 Kč	150 Kč
Penzijní spoření	1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Úspora			měsíčně 260 Kč

Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní zpracování)

Tabulka 2: Přehled daňového zvýhodnění u penzijního připojištění – zaměstnavatel

Pohled zaměstnavatele		
	mzdový náklad	sociální a zdravotní pojištění
Mzda	1 338 Kč	338 Kč
Penzijní spoření	1 000 Kč	0 Kč
Úspora	měsíčně 338 Kč	
	ročně na zaměstnance 4 056 Kč	

Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní zpracování)

2.2.2 Životní pojištění

Příspěvek na životní pojištění lze použít k pokrytí rizik jako je úraz, nemoc, smrt, trvalé následky nemoci či úrazu, pracovní neschopnost či pobyt v nemocnici. Část příspěvku může být použita na investiční složku. V případě, že se zaměstnanec rozhodne naspořené peníze vybrat, zaplatí z příspěvků zaměstnavatele 15 % daň z příjmu, zde se danění týká jen příspěvků za posledních 10 let. V praxi se vyskytují velké rozdíly v možnosti naspořené prostředky vybrat. Aby byla smlouva pro zaměstnavatele daňově uznatelná, musí být sjednána na minimálně 60 měsíců a trvat do 60 let pojistníka.

V zákoně o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. je upravena možnost pro osvobození od daně z příjmu: „*Osvobození zaniká a příjmem podle § 6 ve zdaňovacím období, ve kterém k této skutečnosti došlo, jsou částky příspěvků na pojistné, které byly u pojištěného v roce výplaty nebo předčasného ukončení smlouvy a v uplynulých 10 letech od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozeny; toto se neuplatní v případě plnění, kdy došlo ke vzniku nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně nebo v případě, stane-li se pojištěný invalidním ve třetím stupni podle zákona o důchodovém pojištění nebo v případě smrti.*“

Příspěvek na životní a penzijní pojištění může také zaměstnavatel rozdělit rovnoměrně na oba tyto produkty, či nechat na volbě zaměstnance, na který produkt si bude chtít nechat příspěvek posílat.

Výhodou obou produktů je to, že při změně zaměstnavatele produkt pokračuje a může do něj plynule začít přispívat nový zaměstnavatel, nebo si ho může zaměstnanec upravit dle vlastních preferencí a využívat ho dál.

2.2.3 Stravenky, závodní stravování

Zaměstnavatel podle má podle § 236 zákoníku práce umožnit zaměstnancům stravování. Tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cesty. Zaměstnavatel tedy podle zákoníku práce má povinnost stravování umožnit, nemá ale povinnost na něj jakkoli přispívat. I přesto však je dotované stravování po mnoho let vítězem na žebříčku nejoblíbenějších benefitů. Část zaměstnavatelů v ČR řeší tuto problematiku závodním stravováním na pracovišti nebo stravenkami či stravenkovým paušálem. Stravenky jsou poskytovány ve velké míře na elektronické kartě, část podniků však stále preferuje klasické papírové nosiče.

V případě využití vlastních stravovacích zařízení je možné do kolektivní smlouvy zahrnout i zvýhodněné stravování pro bývalé zaměstnance.

Tento benefit se v České republice dlouhodobě řadí mezi nejoblíbenější (Ipsos, online, cit. 2023-02-19).

Ze strany zaměstnance je okamžitě využitelný, dá se uplatnit na velkém množství obchodních míst. Jídlo v restauraci nebo samostatné potraviny v obchodě jsou položky, které kupuje každý zaměstnanec a nedochází k tomu, že by zaměstnanci neměli pro tento druh odměny využití, jídlo je komodita, kterou potřebují všichni. Druhou výhodou je rychlost čerpání tohoto benefitu – bývá poskytován pravidelně každý měsíc a zaměstnanec ho může čerpat bez odkladu, po takových částkách, jak potřebuje. Tento benefit je v tuto chvíli tak rozšířen, že se může někdy jeho přímý motivační efekt ztrácet. Zaměstnanci ho často berou jako normu, a naopak pokud poskytován není, je to jeden z demotivačních faktorů, protože zaměstnanec se srovnává s okolím a má pocit nespravedlnosti.

2.2.4 Cafeteria

Cafeteria systém umožňuje zaměstnancům čerpat výhody způsobem, který si sami zvolí. Formou papírových poukázek, nebo dnes už častěji kartou, nabitou na předem daný počet bodů, je možné uhradit například sportovní aktivity, dovolenou, nákup v lékárně nebo optice, je to také jeden ze způsobů, jak uhradit náklady na vzdělávání ve vzdělávacích kurzech nebo úhradu školného. Prostředky lze také využít na nákup tištěných knih, některých zdravotních zákroků či laboratorních vyšetření. Vybraní

zaměstnavatelé nechávají na volbě zaměstnanců, zda si chtějí si převést i část ročních odměn do tohoto systému, nebo je využívají pro mimořádné odměny typu vánoční bonus. Tento způsob odměňování zaměstnancům umožňuje rozhodnout se, za co a jakým způsobem odměnu od zaměstnavatele využijí. Z pohledu zaměstnavatele jde o výhodu v tom smyslu, že se nedostane do situace, kdy by poskytoval nechtěný nebo neaktuální benefit, a tím znehodnotil poskytnutou odměnu. Vyplácení odměn a příspěvků tímto způsobem je osvobozeno od daně, což je výhodné pro obě strany. Tato výhoda je však vyvážena omezením ve výběru toho, jak s částkou může příjemce naložit. Určité společnosti při přijímání plateb z tohoto systému neposkytují běžně nabízené slevy nebo mohou požadovat poplatek za zpracování takto zadané platby.

Výhodou pro zaměstnavatele je jednoduchost a to, že není potřeba řešit preference jednotlivých zaměstnanců, které se zejména ve větší společnosti mohou často velmi lišit. Zde poukáže zvolenou částku do benefitního systému a každý pracovník si zvolí čerpání podle svých představ. Nedochozí tedy k situacím, kdy by byla zvolena jedna konkrétní výhoda typu předplatné do divadla nebo členství v posilovně, která by určité části zaměstnanců nevyhovovala, a tím by byla pro ně nevyužitelná. V Cafeteria systémech je možno požádat o benefit na přání, zaměstnavatel tedy může proplatit i fakturu od firmy, která není přímo uvedena na stránkách firmy jako spolupracující, objevují se i možnosti hradit ubytování přes Booking.com, což je výhoda pro zaměstnance nevyužívajících služeb cestovních kancelářů. Část firem může povolovat v tomto systému i nákup dovolené nad běžný limit. Nabídka je opravdu široká a využití najde každý zaměstnanec.

2.3 Další formy zaměstnaneckých odměn

2.3.1 Zaměstnanecké akcie

Jednou z méně využívaných forem odměňování jsou zaměstnanecké akcie. Z pohledu motivace však představují silný nástroj. Motivace v tomto případě je dlouhodobá, zaměstnanec zde má možnost stále sledovat hodnotu akcií a postavení své firmy na trhu. Pocit participace na výsledcích a dlouhodobý horizont má ve výsledku odstraňovat fluktuaci a zvyšovat pocit sounáležitosti s daným podnikem. Tento model podporuje pocit začlenění do společnosti, kdy zaměstnanec i díky svému pracovnímu

zapojení získává pocit, že jeho úsilí je jasně odměněno rostoucí cenou akcií. Pracovníci vlastníci akcie tak mohou jasně a ve srovnání vidět, jak se firmě daří v dlouhodobém horizontu a srovnávat jejich hodnotu i v rámci konkurence. V případě dobrých obchodních výsledků je pracovník kromě standardních bonusů poskytovaných plošně odměněn i rostoucí cenou akcie nebo výplatou dividendy. Získá tak pocit, že pokud do firmy investuje svůj čas a schopnosti, tímto ji posiluje a je odměněn viditelným výsledkem. Výhodou je i to, že se jedná o méně častou nabídku a při získávání nových zaměstnanců mohou mít firmy konkurenční výhodu. Tento způsob je velmi vhodný, pokud podnik hledá cestu, jak odměnit, ocenit, zaměstnance formou, která by podporovala jejich setrvání ve společnosti. Odkup zaměstnaneckých akcií může být nabídnut pouze seniornějším pracovníkům, po jasně daném počtu odpracovaných let. Také je možno stanovit podmínku zpětného prodeje společnosti, pokud pracovník odchází. V tom případě má zaměstnanec další důvod ve firmě setrvat a nereagovat na nabídky, které často pracují jen se srovnáním aktuálního mzdového pásma.

Je více cest, jak tyto akcie zaměstnancům nabídnout. První z nich je již zmíněný opční plán, tedy možnost odkupu akcií za předem známou hodnotu. Tato forma je vhodná především z toho hlediska, že pro zaměstnance představuje bezpečnější formu investice, protože za dobu, kterou stráví v podniku, má možnost sledovat vývoj ceny akcie a má dostatek informací o skutečném stavu a fungování podniku. V případě, že se z důvodu poklesu cen akcií nebo jiného důvodu rozhodne opci nevyužít, neplynou z toho žádné sankce (Zaměstnanecké akciové programy, online, cit. 2023-01-29). Opce je vázána na dobu zaměstnaneckého poměru a je i jedním z několika vhodných nástrojů, jak odměňovat služebně starší zaměstnance.

Další možností je nákup akcií za zvýhodněnou cenu bez ohledu na dobu trvání zaměstnání. V tomto případě může mít zaměstnavatel po určité, předem dohodnutou, dobu možnost odkoupit akcie zpět, například z důvodu odchodu pracovníka. Výhodou této možnosti je participovat na případném růstu společnosti ihned a také nárok na výplatu dividendy, také zde běží daňový test ihned po nákupu akcií. Nevýhodou může být to, že na začátku své kariéry nemá pracovník dostatek znalostí ohledně činnosti podniku a pokud do té doby neinvestoval jinde, nemusí mít ani potřebné znalosti k vyhodnocení investičních rizik spojených s tímto nákupem. Pokud zaměstnanec drží akcie déle než tři roky nebo realizuje odkup nižší než 100 000 Kč, splní tím daňový test

a není při prodeji povinen hradit daň z příjmu z případného výnosu (Zaměstnanecké akcie, online, cit. 2023-01-29).

Samotný pojem „zaměstnanecká akcie“ v českém právním řádu definován není, ale nabývání akcií zaměstnanci za výhodných podmínek je v zákoně o obchodních korporacích výslovně dovoleno (dle § 258 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích).

2.4 Zvýhodněné produkty firmy

Dalším z benefitů může být poskytování zvýhodněných produktů dané firmy. Produkty mohou být poskytovány v určitém objemu zdarma, tzv. deputát, či za zvýhodněnou cenu. Tento model posiluje loajalitu k organizaci a také lepší znalost toho, co přesně je obchodním modelem firmy. To, že zaměstnanec využívá produkty, na kterých se sám podílí, vede i k lepšímu obrazu firmy na veřejnosti. Zaměstnanecké zvýhodnění se může týkat také členů rodiny, zde je důležité, co přesně firma poskytuje a vyrábí. V bankovním sektoru může jít například o nižší úroky hypotéky či půjčky, možnost investovat bez poplatku, nižší platby na pojistném. U výrobce automobilů, v potravinářství nebo v oděvním průmyslu by se jednalo o firemní produkty za výhodnou cenu. Zvýhodnění by mělo být nastaveno takovým způsobem, aby pro zaměstnance i jeho rodinu byl daný výrobek jasnou volbou a nestalo se, že pro něj bude výhodnější využít služeb konkurence. Zaměstnanci se stávají reprezentanti produktů své firmy pro své okolí, kde praktickým způsobem prezentují výrobky své firmy, což vede i k lepší znalosti produktu. Tento benefit je většinou vázán na trvání pracovního poměru, v určitých případech může zvýhodnění trvat i pro pracovníky po odchodu do důchodu.

2.4.1 Používání firemní techniky

Část podniků nabízí zaměstnancům jako benefit možnost používat přidělenou firemní techniku, jako je notebook či mobilní telefon s hrazeným tarifem, nebo nabízí využívání služebního auta i pro soukromé účely. Využívání služebního automobilu může být se spoluúčástí pracovníka nebo je nabízeno za předem specifikovaných podmínek bez doplatků a dalších omezení. Vše záleží na rozhodnutí příslušné firmy, která tento způsob

odměňování volí. Tento způsob odměňování šetří pracovníkům prostředky, které by museli vynaložit na pořízení své techniky nebo vozu. Takový benefit také umožňuje úsporu za případnou amortizaci a nutnou údržbu, která zůstává v režii podniku.

3 NEFINANČNÍ BENEFITY

3.1 Pracovní prostředí / hygienické faktory

Dalším z mnoha benefitů, které mohou firmy poskytovat, je kvalitní pracovní prostředí. Jedná se zde jak o dostatek prostoru pro každého pracovníka, tak o vybavení ergonomicky vhodným nábytkem, přístupem čerstvého vzduchu, denního světla a možnosti vhodně regulovat teplotu v závislosti na preferencích všech členů kolektivu. Při stále aktuálním trendu pracovišť ve formě open space se jedná o problematiku, kterou je vhodné řešit s pomocí poradců a architektů. Nedostatečné soukromí a nemožnost pohodlné práce se řadí mezi demotivační prvky ovlivňující pracovní výkon. Jednou z možností je například model, kdy zaměstnanec má možnost každý pracovní den zvolit jiné pracovní místo. Jedná se zejména o prostory v open space, kde není stálý zasedací pořádek, ale je možné využít jakékoli pracovní místo dle toho, které je při příchodu zaměstnance na pracoviště volné. Toto nemusí vyhovovat všem, ovšem v případě stále častějšího využívání home office nebo období, kdy ostatní zaměstnanci čerpají dovolenou mají ostatní možnost využít všechna místa a zvolit si je dle jejich preferencí a komfortu, který z výběru mohou čerpat. Do kvalitního pracovního prostředí také spadají varianty, jako je vhodné umístění pracoviště, možnost stravování v budově nebo blízkém okolí, prostor pro úpravu a konzumaci pokrmů v případě, že zaměstnanec zvolí vlastní donesenou stravu, prostory pro soukromé hovory či relaxaci, kavárny nebo možnost lehkého občerstvení a možností potkat se s ostatními kolegy či příležitost využít venkovní prostory v okolí nebo v rámci firemního prostoru, které jsou vhodné pro přestávky a odpočinek. Pro sportovně založené pracovníky jsou benefitem i prostory pro cvičení a sprchy v zázemí, důležitým prvkem je také zajištění parkování pro dojíždějící případně zajištění svozové dopravy do vzdálenějších míst. Toto platí v případě umístění pracoviště v jinak hůře dostupných místech bez veřejné dopravy.

Jedním z využívaných benefitů jsou také částečné úvazky, které nejčastěji využívají pracovníci s menšími dětmi či v předdůchodovém věku. Zde se jedná o individuální benefit dle volby zaměstnance v závislosti na tom, jakou si zvolí rovnováhu mezi soukromým a profesním životem. Tato možnost nebývá nároková a přistupuje se

k ní s přihlédnutím k udržitelnosti provozu. Tím, že se o jedno místo dělí více lidí se však zvyšuje možnost zastupitelnosti a případné nahraditelnosti v případě, že se některý ze zaměstnanců rozhodne ukončit své působení v dané společnosti a druhý se vzhledem k možnostem a rodinné situaci rozhodne naopak zvýšit svůj pracovní úvazek. Tato možnost dokáže udržet v organizaci i osoby, které by z důvodu péče o člena rodiny nebo jiných důvodů měly tendenci ze zaměstnání odejít.

3.2 Vzdělávací programy pro zaměstnance, koučink

Důležitou součástí pracovního procesu je i vzdělávání pracovníků. V rámci pracovního procesu lze využít několika metod, jako je instruktáž při výkonu práce, kde se školený učí od zkušenějšího zaměstnance a tím si osvojuje pracovní náplň. Další možností je asistování, kde je pracovník přidělen ke kolegovi s více zkušenostmi a stínováním jeho práce získává přehled o pracovní náplni a možnostech řešení pracovní problematiky. S postupem času si na sebe přibírá více nových úkolů, které plní samostatně. Rotace práce se využívá především při postupu na jinou pozici. Rotace může probíhat horizontálně, tedy střídání pracovního místa na stejné pozici, při přípravě pracovníka na vedoucí pozici je možno využít i rotace horizontální, tedy k přípravě pracovníka na vedoucí pozici. Výhodou je získání lepšího přehledu o fungování a návaznosti jednotlivých částí podniku. Koučink, mentoring – v rámci těchto metod má pracovník přiděleného svého kouče či mentora, zaměstnanec si pod jejich dohledem osvojuje nové znalosti a rozšiřuje své současné dovednosti potřebným směrem. (Dvořáková a kol. 2007, s.193)

3.3 Kultura, sportovní vyžití

Organizace může pořádat pro své zaměstnance kulturní či sportovní akce. Jednou z možností je i využití podnikových nemovitostí pro rekreaci zaměstnance i jeho rodiny. Tento benefit je tedy přístupný nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Patří sem společné sportovní hry, dny otevřených dveří pro rodinné příslušníky v prostorách firmy (family day) a kulturní události pro zaměstnance, další z možností je

využití podnikových rekreačních zařízení, což v tuto chvíli nabízí zaměstnancům za malý poplatek například firma Česká pošta.

Další možností, jak zaujmout a motivovat zaměstnance je společný teambuilding. Může se jednat o krátký zábavný program například formou únikových her nebo společného výletu na jeden den. Nebo je možné využít služeb externích agentur (v případě velkých společností i interních zdrojů) pro sestavení jedno, či vícedenního programu, který propojí zaměstnance a dá příležitost spolupracovat na splnění úkolů a překonávání překážek. Týmy mohou být často složeny tak, aby se zde potkali lidé na různých expertních i řídicích pozicích a mohli nastavit spolupráci a rovnováhu v týmu. Úkoly, které se v tomto programu musí zvládat, často vyžadují nejenom sportovní dovednosti, ale i znalosti, kreativitu či pozornost. Každý člen týmu může mít své místo a úlohu při plnění úkolů, výsledek nemusí být vždy takový, jak by se při prvním rozdělení účastníků mohlo zdát. V ČR je těmito programy známá prázdninová škola Lipnice, která tyto programy pořádá pro velké společnosti Prázdninová škola Lipnice, online, cit. 2023-02-01). Programy jsou řízené odborníky na tento druh aktivit, kteří dovedou tým vhodně sestavit i vyhodnotit případné úspěchy a jejich důvody, také jsou schopni tým vhodně nasměřovat v případě, že se modelové situace nevyvíjí v prvních chvílích podle původních představ. Odborně sestavený program také respektuje věkové složení a kondici týmu, aby bylo v rámci aktivit místo pro každého člena. Při vícedenních či víkendových programech tohoto typu je třeba brát ohled na soukromý život zaměstnanců, z nichž někteří mohou preferovat raději čas strávený s rodinou nebo přáteli. Také je vhodné zařazovat tyto aktivity na dobu, kdy není dokončován důležitý projekt nebo jiné cyklické události v organizaci. Nerespektování těchto pravidel by mělo za důsledek snížení motivace pracovníka, který to může vnímat jako plýtvání jeho časem. Naopak v případě kvalitně sestaveného programu, při kterém mohou pracovníci zažít něco, co není jejich běžnou náplní volného času a co je jinak součástí placených aktivit, se může jednat o zaměstnanci velice dobře přijímaný benefit. To platí i v případě, kdy pracovníci nemají v rodině příležitost účastnit se podobných aktivit z důvodu, že je na ně potřeba více lidí podobného zaměření a organizátor, který celou akci zajišťuje.

3.4 Dny volna

Počet dnů dovolené plus další doplňkové dny volna jsou stále častěji nabízeným benefitem v nabídkách firem. Dnes už častá možnost týdne až dvou nad základní výměru dovolené bývá doplňována i o dny, které lze čerpat na určité situace, určené zaměstnavatelem. Může sem spadat nabídka sick days, které zaměstnanci využívají na překlenutí krátké zdravotní indispozice, bez nutnosti čerpat pro ně nevýhodně nízkou nemocenskou. Objevují se i nabídky na speciální dny volna, například narozeninové volno, můj den – tedy možnost volného dne bez uvedení důvodu. Další odměnou mohou být volné dny v různých soutěžích nebo při splnění firemních cílů. V posledních letech začínají určité firmy testovat i koncept neomezené dovolené. Softwarová firma Avast se rozhodla tento model nabídnout v roce 2020, tato možnost je pro zaměstnance i nyní, po fúzi s Norton LiveLock (Neomezené dny dovolené Nortonlifelock, online, cit. 2023-01-06).

Dalším příkladem ze zahraničí je například Netflix, který nekontroluje zaměstnancům dny volna, pouze monitoruje výsledek odvedené práce. Směrem k většímu počtu volna směřuje i ČSOB, jak bude zmíněno v praktické části. Tento benefit nabývá na oblíbenosti a je patrný i napříč generacemi (Horváthová, 2016, s. 178)

Další formou odměny prostřednictvím volných dnů může být sabbatical. Tento benefit není v ČR příliš častý, jedná se o možnost si po odpracování předem daného počtu let vyčerpat placené či neplacené volno. Může mít formu několika týdnů až roku, je na společnosti, která ho nabízí, zda bude neplacené nebo s určitou náhradou mzdy. Po tuto dobu je stále veden jako zaměstnanec společnosti. Bývá používán zejména jako prevence proti vyhoření, kdy zaměstnanec toto volno může použít na svůj osobní rozvoj, dobrovolnickou práci, cestování nebo v případě potřeby věnovat se z různých důvodů intenzivněji rodině.

Počet dnů volna je jeden z benefitů, který je veřejně komunikován v náborových inzerátech společnosti a díky tomu dochází k častému porovnávání jednotlivých společností mezi zaměstnanci a na žebříčku benefitů, které nemají přímý finanční dopad, patří k nejoblíbenějším.

3.5 Home office, pružná pracovní doba

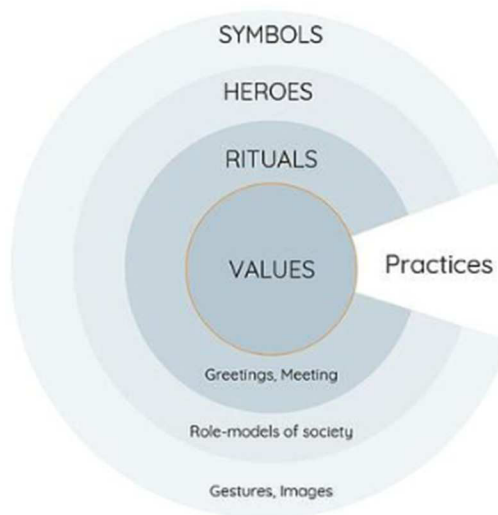
Forma práce prostřednictvím home office, se dostala do běžného využití nejvíce v době koronavirových opatření a zůstala v mnoha firmách dodnes. Vzhledem k praktičnosti této formy práce pro určité profese je jedním z poptávaných forem práce. Její vhodnost je omezená náplní práce zaměstnance, proto je u některých profesí dnes využívána na větší část jejich pracovního úvazku, pro část zaměstnanců zůstala možností v případě, že jim tento model vyhovuje, nebo si jí zvolí ze zdravotních důvodů či z důvodu péče o člena rodiny. Vzhledem k technickým možnostem a vybavení se tento trend nadále udržel i v současném prostředí. Umožňuje pracovníkům, kteří dříve do práce dlouho dojížděli využít čas efektivněji, pro část pracovníků však zůstává možnost pracovat v kanceláři bez vyrušení ze strany rodiny a možnost být v přímém kontaktu s kolegy nadále atraktivní. Pro tento účel v současné době vznikají i prostory pro práci, které si mohou zaměstnanci pronajmout na potřebný počet dnů v týdnu v okolí svého bydliště a strávit zde ničím nerušenou pracovní dobu. Toto je vhodné například v případě, že v domácím prostředí není dostatek prostoru a soukromí pro práci. Takovéto prostory nabízí například firma WorkLounge nebo coworkingová agentura R51 (Sdílené pracovní prostory R51, online, cit. 2023-01-22).

4 FIREMNÍ KULTURA

Kvalitní firemní kultura může být jedním z důvodů hrdosti a loajality zaměstnanců vůči firmě, kde pracují. Do této kategorie můžeme zahrnout zodpovědné chování firmy k zaměstnancům a prostředí, kde působí, podporu inkluze a diversity zaměstnanců, enviromentální zodpovědnost a přístup k menšinám. Etické jednání firmy bývá často komunikováno zástupci vedení, které k tomu může využívat několika cest. V současné době mají větší firmy k dispozici vlastní intranet, kde je možné okamžité sdílení novinek, prezentace hlavních představitelů společnosti například pomocí blogů nebo videí s aktualitami, další možností jsou informační maily, firemní bulletiny či jiná periodika. Zaměstnanec je tímto způsobem informován o novinkách ve firmě, jejím směřování, hospodářském výsledku, nových strategiích na nadcházející období nebo je tato forma vhodná pro prezentaci názorů hlavních představitelů organizace.

V níže uvedeném diagramu jsou znázorněny prvky firemní kultury. Základem diagramu jsou hodnoty, následně rituály, hrdinové a poslední složkou symboly, vším prostupuje prvek praktik užívaných ve společnosti.

Obrázek 3: Hofstedeho cibulový diagram



Zdroj: Hofstede insights, online, cit. 2022-16-12

Pokud se budeme postupovat diagramem od středu, prvním zmiňovaným tématem jsou hodnoty. Hodnoty organizace jsou závislé na místě působení firmy, jiné budou např.

mimo Evropu, rozdílů ale najdeme i na úrovni jednotlivých států. Může se jednat o podporu ekologického chování, eliminaci diskriminace, etický přístup k zaměstnancům a úcta k zákazníkům. Mezi tyto hodnoty můžeme zařadit i přístup firmy k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a snaha o zmírnění fluktuace, kam se může řadit i oceňování služebně starších kolegů. Hodnoty může společnost otevřeně komunikovat i mimo organizaci, tím se mohou stát jejím symbolem.

Rituály mohou být jak pracovního, tak odpočinkového charakteru, patří mezi ně například roční hodnotící rozhovory zaměstnance s nadřízeným, pravidelné porady a setkání pracovníků na stejných pozicích, oslavy vánočních svátků, nového roku nebo zveřejnění dobrých výsledků firmy.

Z českého prostředí jistě stojí za zmínku Tomáš Baťa jako zakladatel obuvnického závodu a nového směru firemní kultury, který pracoval i s volným časem a osobním rozvojem pracovníka. Jeho systém práce se zaměstnanci zahrnoval i povinnost vedoucích pracovníků mít přehled o osobní a rodinné situaci podřízených, snažit se na pracovišti udržovat přátelské pracovní prostředí, které dávalo prostor kreativitě a kde se jednalo s náležitou úctou ke každému pracovníkovi. Vedoucí pracovník měl mít vlastnosti jako sebekázeň, poctivost a být člověkem s dostatečnou vůlí a morálním kreditem (Lešingrová, 2008, s. 58).

Symbody mohou být logo, značka, slogan, maskot a v některých případech i samotný produkt společnosti.

Důvodem pro budování kvalitní firemní kultury může být také potřeba, aby zaměstnanci znali směřování firmy, její plány a vize do budoucna. Pokud se zaměstnanci dovedou ztotožnit s vizí, činností a hodnotami firmy pracují s větším zájmem a zapojením (Podskřan, 2015, s. 31).

Dalším z důležitých pilířů firemní kultury jsou dobře fungující pracovní vztahy na formální i neformální úrovni, zapojování pracovníků do rozhodování o důležitých problémech a naslouchání jejich podnětům, úcta k zákazníkům a odběratelům. Kvalitní firemní komunikace, která dokáže včas, pravdivě a srozumitelně informovat zaměstnance o přicházejících změnách, jejich výhodách či nutnosti a přímém dopadu na zaměstnance. Zapojení pracovníků do chodu společnosti ve všech těchto kategoriích podporuje angažovanost pracovníka a dělá z nich angažované spolupodnikatele (Barták, 2011, s. 24).

4.1 Kariérní stezka, perspektiva společnosti

Dalším motivačním prvkem, který mohou zaměstnanci zvažovat je dlouhodobá perspektiva setrvání ve společnosti, kterou zvolili. To, zda se organizace dovede přizpůsobit měnícímu se trhu závisí jak na kvalitě jejich zaměstnanců, tak i na obchodním plánu a vizi celé společnosti. Důležité je, aby společnost byla dostatečně adaptivní v současném světě a dokázala spolu se svými zaměstnanci reagovat na stále se měnící podmínky trhu. Důvodem pro zaměstnance zůstat zapojen a angažován v rámci aktuální vize společnosti jsou kariérní vyhlídky a jejich naplnění. Tomu často předchází práce s talenty, vzdělávání a rozvoj pracovníka, který má následně možnosti nové znalosti uplatnit na nové pozici.

4.2 Kolektiv, společné akce, pracovní jubilea

Dalším motivačním prvkem používaným v organizacích jsou společné firemní akce, jako je teambuilding pro týmy nebo celopodnikové setkání. Část firem umožňuje na tyto dny zvát i rodinné příslušníky, určitá část těchto akcí je však určena pouze pro zaměstnance. Společným setkáním dochází jak k utužení kolektivu, tak ke sdílení pracovních záležitostí a jejich řešení, které může být v každé části podniku či v různých regionech řešeno jinak. Společné akce mohou být na pravidelné bázi, jako je vánoční večírek, společné sportovní akce v pravidelném termínu či akce vyhlašované mimořádně, například jako odměna za dosažení nadstandardních obchodních výsledků.

U části zaměstnavatelů může být stále praktikován benefit pracovních jubileí, kde pracovník dostává odměnu za odpracované roky. Tento benefit může být formou peněžního plnění, pozvánky na kulturní nebo firemní akci nebo je možné použít materiální dar. U pracovních jubileí za delší časové období může organizace se zaměstnancem uskutečnit rozhovor do firemního oběžníku nebo ho takto uvést na společné akci a představit postup jeho kariéry v organizaci.

4.3 Talent management

Řízení talentů ve firmě je jak jedním z motivačních prvků pro zaměstnance, tak důležitou součástí konkurenceschopnosti společnosti. Loajální a kvalitně vyškolený zaměstnanec, který po létech strávených ve firmě prokázal své schopnosti a důvěryhodnost, je pro firmu výhodou při potřebě následnictví odborných či manažerských pozic. Z pohledu zaměstnance oceňuje snahu a energii vloženou do jeho práce a úsilí vkládané do průběžného vzdělávání a zlepšování kvalifikace. Výhled na možné povýšení, sledování toho, že i ostatním se ve firmě daří, pokud dají do svého rozvoje dostatek úsilí a energie je jedním z motivačních prvků. Vědomí, že firma ocení růst zaměstnance i snahu je dalším motivačním prvkem, v rámci společnosti i dobře sledovatelným.

Práce s talenty a vyhlídka na možný pracovní posun je jedním z nástrojů omezení fluktuace a také motivačním prvkem pro pracovníky, kteří jsou zaměřeni na svůj rozvoj. Společnost, která má možnost nabídnout kariérní postup má také, pokud je toto vhodně komunikováno, konkurenční výhodu při získávání nových pracovníků. *„Řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy. Řízení kariéry tím propojuje potřeby organizace s potřebami jednotlivců.“* (Armstrong 2015, s. 323)

Dobře komunikovaná práce s talenty v organizaci může být vedena i tím způsobem, že lidé, kteří jsou na atraktivních postech, dříve začínali na nižších pozicích a toto je o nich veřejně známo. Tato forma může podporovat jedince, kteří jsou motivováni představou povýšení a v případě, kdy pracovník netouží po povýšení může v něm toto vzbuzovat pocit férového chování firmy.

Hlavním bodem je, aby nadřízení či personalisté dovedli talent identifikovat a nadále rozvíjet. Armstrong zmiňuje čtyři typy možných talentů, a to vycházející talent – často absolvent který je na začátku své kariéry, potenciální lídr – jedinec, který se seznamuje s manažerskou praxí a prochází vzděláváním pro manažery, budoucí leader – jedinci, kterým společnost umožnila vzdělávání na pozice leadera, kdy bylo vzdělávání směřováno k působení přímo pro danou společnost a budoucí leader společnosti – zde už je kromě manažerského vzdělávání k dispozici i kouč či mentor, vzdělávání probíhá

individuální formou a je přímo navázané na strategii společnosti, se kterou je vybraný pracovník blíže seznámen (Armstrong, 2015, s. 319).

Kariérní rozvoj může probíhat jak vertikálně, zaměstnanec v tuto chvíli nabývá vyšší pozici v pracovní hierarchii, nebo horizontálně, tedy rozšířením specializace v rámci jedné problematiky. Při správně nastaveném talent managementu je důležité rozpoznat správné typy pracovníků pro uplatnění v manažerských nebo kreativních pozicích, kde kromě naučených znalostí rozhoduje i osobní nastavení pracovníka.

Jedním z dalších způsobů práce s talenty ve firmě a podpora loajality zaměstnanců může být i přednostní uveřejňování nabízených pracovních pozic nejdříve v interním systému a až následně formou externí nabídky. I v případě, že na výběrové řízení budou pozvány obě skupiny přihlášených – jak interních, tak externích uchazečů, je interní zaměstnanec o nabídce informován v předstihu, a i toto pro něj může být motivujícím prvkem.

4.4 Zodpovědné chování firmy – ekologie, sociální programy

Ve srovnání dnešních společností je i nezanedbatelný posun v nutnosti společensky zodpovědného chování. *„Závazkem sociální odpovědnosti je chovat se eticky, respektovat princip udržitelného rozvoje a mít pozitivní vliv na společnost.“* (Podskřan, 2015, s. 121)

Společenská odpovědnost zahrnuje nejenom ekologii a udržitelný růst, ale také dodržování lidských práv a podporu diverzity. Tyto hodnoty většinou organizace sdílí pro prezentaci v očích klientů a veřejnosti, jsou však důležité i pro jejich zaměstnance a stále častěji se objevují i jako aspekt, který zaměstnanci při výběru firmy zvažují.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V PRAXI

5.1 Charakteristika společnosti

Skupina ČSOB je dceřinou společností KBC Bank sídlící v Bruselu. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu působící na českém trhu. V červnu 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala KBC Bank. Do roku 2007 působila na českém i slovenském trhu. ČSOB poskytuje služby fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Pod značku ČSOB spadají také její dceřiné společnosti, které tvoří Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance.

Mezi poskytované produkty skupiny v České republice patří, kromě standardních bankovních služeb financování potřeb spojených s bydlením, pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv, leasing a factoring a služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

Aktuálně je počet zaměstnanců skupiny ČSOB přes 8 000, z toho necelých 1 500 jsou zaměstnanci retailových poboček pro soukromou klientelu, kterých se tento výzkum týkal.

5.2 Metodologie sběru dat, stanovení cíle, hypotézy

Cílem výzkumu je popsat aktuální nabídku benefitů ve společnosti a na základě výzkumu zjistit jejich dopad na motivaci zaměstnanců. Ověřit aktuálnost nabízených benefitů v organizaci, kde autorka dlouhodobě působí a ověřit, zda jsou nabízené benefity v souladu s očekáváním pracovníků. Zjistit přístup k benefitu zaměstnaneckých akcií s ohledem na pracovní náplň poboček a pracovníků, která se za poslední roky posunula k širšímu vzdělání v této oblasti na všechny pracovníky pobočkové sítě, kde se zájem

o investiční produkty rozšířil i mezi zaměstnanci retailových poboček bez přímé specializace na tuto oblast. Ověřit atraktivnost nabízených benefitů v době, kdy je nízká nezaměstnanost a konkurence mezi zaměstnavateli vysoká, tak i možnost zajištění kvalitní nabídky pro účely udržení zaměstnanců a omezení fluktuace.

Výzkum probíhal na retailových pobočkách ČSOB, tyto pobočky obsluhují fyzické osoby, malé a střední podniky. Pro účely této práce byl zvolen kvantitativní výzkum. Dotazníkové šetření probíhalo pomocí nástroje Microsoft Forms, který je ve společnosti používán pro většinu dotazníkových šetření na různá témata. S distribucí pomohlo oddělení lidských zdrojů, které dotazník odeslalo na vybrané pobočky malé, střední a velké velikosti v rámci republiky. Celkově bylo osloveno 118 osob. Osloveni byli všichni zaměstnanci těchto poboček, tedy obchodníci, servisní pracovníci, manažeři a ředitelé.

V doprovodném mailu byli zaměstnanci seznámeni s tématem bakalářské práce, s rozsahem dotazníku, naprostou anonymitou jejich odpovědí a také s tím, k čemu budou následně data využita. Dotazník se skládá z 11 otázek, u jedné z nich byla využita Lickertova škála pro pomoc se zařazením benefitu a škále od naprosto atraktivního, přes benefit, který zaměstnanec nevyužívá nebo nevidí v něm přínos až po volbu, že mu jeho nastavení vůbec nevyhovuje. U dvou otázek autorka použila možnost otevřené odpovědi. Jednalo se o otázku na benefit, který by si zaměstnanci přáli zařadit do nabídky a zatím není v naší společnosti dostupný. Tato forma nabízí možnost volného vyjádření a zaměstnanci měli možnost zadat jakýkoli benefit který znají z jiných společností, mají o něm informace ze zahraničí nebo by si ho sami přáli. Druhá otevřená otázka se věnovala naopak nejméně oblíbeného benefitu, který by zaměstnanci mohli postrádat případně ho vyměnit za jiný.

Sběr dat probíhal od prosince do poloviny ledna a finální počet odpovědí byl 53. Výzkum měl za cíl ověření dvou, níže uvedených hypotéz.

Stanovení hypotéz:

Hypotéza může být odvozena z vědecké teorie nebo na základě osobního pozorování či odhadu vývoje konkrétního tématu zvoleného výzkumníkem (Gavora, 2011, s. 50).

V tomto případě šlo o ověření aktuálnosti výzkumů uvedených v praktické části a posunu v preferencích vyzorovaných při předvýzkumu vůči předchozím zkušenostem v oblasti nábora zaměstnanců a jejich přístupu k benefitům.

Hypotéza č. 1: Stravenky zauímají první místo mezi benefity.

Hypotéza č. 2: Benefit formou volných dnů jsou populárnější než benefit formou peněžního příspěvku na finanční produkty.

5.3 Zaměstnanecké benefity v ČSOB

Mzdová politika, včetně systému benefitů, je v ČSOB řešena oddělením odměňování a benefity. Mzdovou politiku upravují, mimo jiné, za pomoci výzkumů od agentury Korn Ferry, která sleduje tržní data v bankovním segmentu a poskytuje odhad nárůstu na příští rok. Pomocí metodologie tržních dat srovnává ostatní podniky na podobné úrovni a jejich nabídku hmotných i nehmotných benefitů. Tímto způsobem si společnost ČSOB udržuje představu o dění u konkurence v ČR pro zachování atraktivní nabídky v průběhu času.

5.3.1 Stravenky

Aktuální hodnota stravenky byla v roce 2022 a na začátku roku 2023 na hodnotě 125 Kč, přičemž 99 Kč přispívá zaměstnavatel a zbývající částku si hradí zaměstnanec. Tato částka se vždy ve výplatním termínu nahraje na stravenkovou kartu, kterou je možné platit v restauracích a vybraných obchodních řetězcích. Tento systém je oblíbený hlavně proto, že díky rozšířené síti obchodů, kde tuto kartu akceptují je vhodný i pro osoby, které z jakéhokoli důvodu nevyužívají stravování v restauracích. Nárok na stravenku vzniká po odpracování třech hodin, a to i v případě práce na home office. V případě, že je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu, je stravné poskytováno podle doby strávené na pracovní cestě. Ve chvíli dokončování této práce došlo k plošnému navýšení hodnoty stravenky na 170 Kč a je již plně hrazená zaměstnavatelem. Na přední příčku v oblíbenosti se dostal tento benefit nejenom proto, že poskytuje zaměstnanci nedaněný příjem ve výši 3 500 Kč za měsíc, ale také proto, že se jedná o peníze okamžitě dostupné, které může každý zaměstnanec využít kdykoliv.

5.3.2 Penzijní spoření

Po skončení zkušební doby si může zaměstnanec požádat o příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek je možné vyplácet i na smlouvu vedenou mimo ČSOB.

Zaměstnanec má možnost zažádat o jednu ze dvou variant příspěvku:

- Varianta A – Pokud si zaměstnanec přispívá 1–2 % své měsíční základní mzdy, zaměstnavatel přispěje 2 %. Pokud si zaměstnanec přispívá více než 2 % ze své základní mzdy, zaměstnavatel přispívá 3 %.
- Varianta B – Zde si zaměstnanec zvolí pevnou částku, kterou si bude na penzijní spoření přispívat.

Zaměstnavatel mu přispěje dle následujícího klíče:

- Příspěvek zaměstnance 400–500 Kč, zaměstnavatel přispívá 400 Kč.
- Příspěvek zaměstnance 500–600 Kč, zaměstnavatel přispívá 500 Kč.
- Příspěvek zaměstnance 600 Kč a více, zaměstnavatel přispívá také 600 Kč.

Pokud vezmeme v úvahu vývoj průměrné měsíční mzdy v ČR, vychází lépe varianta A, při které při navyšování mezd nebo případným dalším odměnám dochází i k navyšování částky, kterou přispívá zaměstnavatel. Pro část pracovníků to však nemusí být vhodný systém z toho důvodu, že není přesně daná výše jejich příspěvku a v případě navýšení mzdy o odměny se zvyšuje i částka, kterou si sám odvádí do penzijního spoření.

5.3.3 Životní pojištění

V případě životního pojištění je příspěvek poskytován pevnou částkou. Minimální příspěvek zaměstnance je 400 Kč, v takovém případě je příspěvek zaměstnavatele ve stejné výši. S každým navýšením o 100 Kč stoupá i příspěvek zaměstnavatele, a to až do částky 1 000 Kč, což je maximální příspěvek na tento produkt.

Částku lze využít na pokrytí rizik svých či rodiny, nebo větší část přesunout do investiční složky životního pojištění. Poměr mezi částkou na pokrytí rizik a na spoření se může v průběhu spoření měnit dle životní situace a preferencí zaměstnance.

5.3.4 Cafeterie

Jedná se o elektronický systém pro čerpání benefitů převážně v oblasti zdraví, vzdělávání, kultury, tištěných knih či sportovních aktivit. Platit tímto systémem je možné prostřednictvím internetové objednávky, tedy preposláním bodů poskytovateli nebo přes platební bránu pomocí karty vydané k tomuto systému. Přípis bodů probíhá kvartálně, a to ve výši 675 Kč za měsíc, tedy 8 100 Kč za rok. ČSOB nabízí také možnost takzvaného dokoupení volných dnů z Cafeterie – cena jednoho volného dne nad rámec dovolené se oceňuje dle mzdového pásma ve kterém se daný žadatel nachází k 1. 1. daného roku.

Body lze využít na libovolný produkt z nabídky poskytovatele, v tomto případě se jedná o společnost Benefit Plus. Pouze částka na rekreaci je zde limitována částkou 20 000 Kč na kalendářní rok.

Zaměstnanec má možnost si každý rok nechat převést část svého ročního bonusu do tohoto systému, výhodou je, že částka je v tomto případě osvobozená od daně z příjmu ve výši 15 % a pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ve výši 11 %. Celkový čistý příjem je tak možné navýšit až o 26 %.

Další možností čerpání bodů je karta Multisport, kde za sníženou cenu 675 Kč měsíčně má zaměstnanec nárok na návštěvu jednoho z partnerských sportovišť, fitness center nebo relaxačních prostor za den, plus využívání Bikesharingu prostřednictvím systému sdílených kol Rekola .

Společnost ČSOB poskytuje jednou za rok zaměstnancům zdarma možnost takzvané testovací karty, kde má zaměstnanec po dobu 1 měsíce možnost vyzkoušet všechny nabízené možnosti. Objednání testovací karty není závislé na následné objednávce.

5.3.5 Pracovní prostředí / hygienické faktory

Pracovní prostředí je průběžně dotvářeno, aby odpovídalo standardům běžným v této oblasti a nabízelo i něco navíc v souladu s aktuálními trendy moderního života. Tento důvod je důležitý nejen pro zajištění odpovídajícího prostředí, které je i vizitkou firmy, ale i z důvodu, který uvádí Jaroslav Veteška (2013, s. 95) „*Absence hygienických faktorů způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco*

absence motivačních faktorů nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.“

Pobočková síť je průběžně rekonstruována s přihlédnutím ke komfortu pracovníků a očekáváním klientů na design. Odborová organizace průběžně kontroluje vybavení poboček ergonomicky vhodným nábytkem a doplňky, které zabraňují zdravotním komplikacím hrozcím u sedavého zaměstnání. Pobočky jsou umístěny většinou v centrech měst či obchodních zónách, a tedy umožňují pracovníkům dobrou dostupnost do zaměstnání i přístup k občerstvení či relaxaci v pracovních pauzách.

Centrála ČSOB v Radlické byla dokončena v roce 2006, autor Ing. arch. Josef Pleskot, AP atelier, má rozlohu přes 82 000 m² a poskytuje otevřený pracovní prostor s výhledem do čtyř světových stran. Nově je propojena s budovou dokončenou v roce 2019 nazývanou SHQ, pomocí lávky pro pěší. V budově je místo pro 5 000 pracovníků. Jsou v ní instalovány systémy na odstínění, které minimalizují náklady na vytápění a klimatizaci, vytápěna je pomocí geotermálních vrtů. Na střeše se nachází sedm zatravněných ploch, na kterých se konají společné akce zaměstnance a slouží jako odpočinková zóna. K zavlažování těchto ploch se používá dešťová voda. Součástí komplexu je stravovací zařízení pro zaměstnance, školka, kavárny, lékař, parkoviště s nabíjecí stanicí pro elektromobily. Tato budova drží několik ocenění jak za architektonickou stránku, tak za ekologické zpracování projektu.

5.3.6 Vzdělávací programy pro zaměstnance, talent management, koučink

Vzdělávání v ČSOB není zaměřeno v tuto chvíli pouze na povinné kurzy potřebné k výkonu práce. Po zapracování mají zaměstnanci možnost požádat si i o rozvojová školení, dle svých zájmů a preferencí. Část těchto školení může být zaměřena na organizaci času, zvládání stresu a úzkosti, zlepšení funkce mozku a posílení paměti, komunikaci a rétoriku nebo budování zdravého sebevědomí. Většina těchto školení je organizována interními školiteli, ale jsou využíváni i externí odborníci na specifická témata, převážně z oblasti psychologie nebo společenského chování. V posledních letech se rozšířil zájem i o vzdělávací kurzy na téma relaxace, regenerace, řešení problémů se spánkem nebo správného oddělení pracovního a soukromého života.

Častým dotazem u náborových pohovorů bývají i jazykové kurzy, ty jsou v tuto chvíli propláceny jen u určitých manažerských pozic, u ostatních je pouze možnost hradit si tento druh vzdělávání z Cafeterie.

Každoročně probíhají začátkem roku hodnotící rozhovory zaměstnanců s přímým nadřízeným, kde jsou nastavovány cíle a očekávání na další rok. V rámci těchto pohovorů může v případě zájmu zaměstnance a uvážení nadřízeného vzniknout nominace do skupiny talentů – tedy pracovníků, kteří mají zájem zlepšit svou efektivitu a do budoucna budovat kariéru ve společnosti. Nominovaní pracovníci jsou zařazeni podle seniority, v tuto chvíli se talenti dělí na tzv. „vycházející hvězdy“, což je skupina, která není v ČSOB více než tři roky, ale má chuť a schopnosti se dále rozvíjet. Druhá skupina s názvem „talenti“ je využita seniornějšími pracovníky, kteří velice dobře zvládají svou současnou práci, ale chtějí se dále rozvíjet, specializovat nebo pracovat na kvalitě odvedené práce. Účastníci obou skupin jsou zváni na výjezdní porady a setkání s ostatními kolegy v tomto programu, kde si předávají zkušenosti a mají možnost účastnit se specializovaných seminářů na téma osobní efektivity, time managementu a osobního rozvoje. V rámci účasti v tomto programu je možnost zvolit si kouče z interních zdrojů banky a tato možnost je otevřena všem zaměstnancům kteří o to požádají. Pokud tomu přímo nebrání provozní důvody, bývá tento požadavek bez problémů splněn.

ČSOB podporuje i specializaci zaměstnanců, kteří se chtějí věnovat koučování ostatních. Jsou zařazeni nejprve do programu mentorů, kde mají možnost pracovat s kolegy na počátku jejich kariéry nebo při změně pracovního místa. Následně, v případě zájmu, si mohou vybrat specializované vzdělávání pro kouče, na financování tohoto vzdělávání se může ČSOB po dohodě podílet, nejedná se však o nárokový benefit. Pokud se pracovník rozhodne pro kariéru kouče, může se věnovat nejenom kolegům v rámci banky. Je zde domluvena spolupráce s organizacemi mimo bankovní sektor, kde je možnost vybrat si kouče z jiného oboru, a tím získat jiný náhled. Stejná možnost je i pro pracovníky ČSOB, tedy zvolit si kouče nejenom z bankovního prostředí, ale například ze sociální oblasti či zdravotnictví.

5.3.7 Dovolená, dny volna

Základní výměra dovolené činí dle zákoníku práce 4 týdny. Pro zaměstnance ČSOB je prodlouženo o jeden týden, tj. na 5 týdnů (200 hodin) za kalendářní rok. Alespoň jedna část dovolené musí činit nejméně dva týdny vcelku (§ 217 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Tato čtrnáctidenní nepřítomnost je požadována i ze strany ČSOB a nejsou poskytovány výjimky. Během těchto dvou týdnů není zaměstnanci povolen přístup do bankovních systémů a aplikací. Nárůst oblíbenosti tohoto způsobu odměňování potvrzuje i výzkum Workforce z roku 2014 (Výzkum Workforce 2020, online, cit. 2023-01-18)

Dny zdraví – tyto dny, dříve označované jako Sick days, mají možnost čerpat pracovníci všech útvarů. Původně se jednalo o zdravotní volno bez nutnosti dokládat pracovní neschopnost. Nyní došlo k přejmenování, a to z toho důvodu, že není vyžadováno, aby byl tento den využit jen při akutní pracovní neschopnosti, ale může být čerpán i na obnovu fyzického či duševního zdraví. Čerpání není nárokové, o jeho termínu má možnost rozhodnout i manažer s ohledem na kapacity týmu. V předchozích letech byly nevyužité dny zdraví propláceny, od roku 2022 je však doporučeno nevyužité dny vybrat na relaxaci a péči o zdraví. Za den zdraví náleží zaměstnanci náhrada ve výši 100 % mzdy.

Dny volna pro samoživitele – ČSOB umožňuje osamělým osobám pečujícím o dítě do 15 let čerpat každé čtvrtletí jeden den volna se 100% náhradou mzdy (tj. 4 dny za rok). Stejný benefit mohou čerpat těhotné ženy od 4. měsíce těhotenství až do nástupu na mateřskou dovolenou.

Dobrovolnický den – tento benefit je nejčastěji využíván týmem pracovníků, kteří si mohou zvolit dobrovolnický projekt, v rámci kterého mohou jít jeden den v roce vypomáhat do neziskové organizace, kterou si vyberou. Tento den je ohodnocen 100 % mzdy, s výběrem vhodného projektu může pomoci útvar společenské odpovědnosti. Často se jedná o dobrovolnickou činnost v domovech pro seniory nebo zdravotně postižené, pomocné práce v hospicu, úklid v přírodě, výsadbu zeleně nebo pomoc v ZOO.

Dny péče – poprvé byly využity v roce 2020 v souvislosti s pandemií covid-19 a očkovaním. Care days byly určeny pro mimořádné situace, které nastanou při péči

o osobu blízkou nebo v souvislosti s očkováním, po kterém se část lidí nemusela cítit zcela zdravě. Tento benefit přetrval i do dnešní doby a je většinou využíván po dohodě s manažerem pro řešení těžkých rodinných situací či péči o člena rodiny. Stejně jako ostatní dny volna je i tento ohodnocen 100 % platu.

5.3.8 Program 55+

Pro zaměstnance, kteří dosáhnou věku 55 let je připraven další balíček výhod, který má vést ke stabilitě týmů a motivovat k různorodosti a diverzitě pracovních kolektivů. Tento program nabízí možnost účastnit se v rámci své pracovní doby workshopů a seminářů na téma zdravý životní styl nebo na téma poradenství a informace k pracovněprávním otázkám odchodu do starobního či předčasného důchodu.

Další výhodou tohoto programu jsou tzv. wellness dny, tedy dva dny volna nad rámec firmou poskytovaných, s náhradou mzdy ve výši 100 %.

Od roku 2017 je pro zaměstnance z této věkové skupiny možnost požádat o zkrácení úvazku na 50 % za speciálně zvýhodněných mzdových podmínek. Tento benefit mohou využít jen zaměstnanci s odpracovanou dobou v ČSOB minimálně 7 let a zbývající dobou odchodu do důchodu maximálně 5 let, nebo pracovníci v důchodovém věku. Je tedy jedním ze dvou benefitů, které jsou ve společnosti poskytovány na základě odpracovaných let. Je tedy spolu se sabbaticalem druhým benefitem poskytovaným za odpracované roky.

5.3.9 Sabbatical

Tento benefit mají možnost využít zaměstnanci, kteří u společnosti působí alespoň 8 let. Jedná se o možnost 3 až 4 týdnů volna, s poskytnutím minimální mzdy platné v ČR v roce podání žádosti. V roce 2022 byla tato částka 16 200 Kč hrubého (ČSÚ, online, cit. 2022-28-12).

Nárok na stravenky nevzniká, stejně jako v případě čerpání dovolené.

Poskytnutí benefitu je vázáno na dohodu s manažerem, aby byl zajištěn řádný provoz daného útvaru. V případě nevyhovění žádosti je možnost eskalace přes oddělení lidských zdrojů. Tento benefit lze následně využít až po třech letech od posledního čerpání. Při čerpání sabbaticalu nedochází ke krácení celoročního bonusu. Rozpočet na

tento program je každoročně do 150 podaných žádostí, většinou se v průběhu roku vyčerpá.

5.3.10 Táborové volno

Pracovní volno s plnou náhradou mzdy je poskytováno zaměstnanci ve výši 1 týdne, pokud jde o práci u osoby právnické, zapsané ve veřejném rejstříku právnických a fyzických osob po dobu nejméně 5 let a práce s dětmi a mládeží je její hlavní činností. Tuto skutečnost musí zaměstnanec zaměstnavateli prokázat. Zbylé 2 týdny, které zaměstnanec může v této souvislosti čerpat je volno neplacené.

5.3.11 Home office, pružná pracovní doba

Od roku 2020 došlo k masovějšímu rozšíření využívání home office. V lockdownech byl všem zaměstnancům nastaven vzdálený přístup a části i vyměněna technika, pokud nesplňovala technické možnosti vzdáleného připojení. I po těchto událostech část zaměstnanců preferuje častější home office, který na pravidelné bázi mohou využívat především kolegové z oddělení obchodní podpory a back office. V pobočkové síti retailového bankovníctví ČSOB je vzhledem k potřebě obsazenosti poboček tento způsob práce využíván plánovaně, po dohodě s manažerem, a s přihlédnutím k personálnímu obsazení. U části pracovníků, kteří mají pro práci z domova dostatečné zázemí se stal oblíbeným benefitem. V současné době není za práci na home office poskytován žádný příspěvek na náklady spojené s pobytem v domácím prostředí.

5.3.12 Příspěvek na školku

ČSOB poskytuje příspěvek na úhradu nákladů soukromých školek/jeslí/chův. Na příspěvek mají nárok všichni rodiče pečující o dítě do 4 let věku a s hrubým příjmem do 60 tisíc/měs. Zaměstnanci s příjmem do 35 tisíc mají nárok na 4 500 Kč, s příjmem od této částky do 60 tisíc na 3 000 Kč za měsíc.

5.3.13 Darování techniky

Při výměně a modernizaci IT vybavení mají zaměstnanci možnost požádat si o odkup techniky pro soukromé využití. Jedná se převážně o notebooky, monitory a tablety. Zaměstnanec má nárok na jeden kus techniky z každé kategorie vždy po dvou letech. Odkupní cena je stanovena tak, aby pokryla náklady na vyřazení techniky z evidence a poštovné. Tento benefit bývá plně využit, při vyšším zájmu je výherce techniky zvolen losováním. Díky úspěchu této akce se nyní uvažuje i o výhodném odprodeji starého zařízení v případě rekonstrukce nebo stěhování pobočky. Tento model je nejen mezi zaměstnanci oblíbený, ale také podporuje udržitelné směřování firmy.

5.3.14 Sociální komise

Zaměstnanec v tíživé situaci má také nárok využít sociální výpomoc od ČSOB. Žádosti jsou posuzovány jednou za měsíc, příspěvky schvaluje komise složená ze zástupců ČSOB a členů odborové organizace. Komise řeší tíživé životní situace zaměstnanců a vyřizuje žádosti tohoto typu, např. dlouhodobá nemoc, kdy má zaměstnanec právo od 43. dne pracovní neschopnosti požádat o příspěvek k dorovnání nemocenské dávky tak, aby celková částka činila 80 % základní mzdy přiznané poslední pracovní den před vznikem nároku na nemocenské dávky. Žádat lze také v případech, jako je invalidita nebo smrt členů domácnosti. Další z příspěvků jsou na události typu živelní pohroma nebo příspěvek pro osamělou osobu pečující o dítě do 18 let věku.

V posledních letech bylo čerpáno z tohoto fondu například na navýšení odstupného u zaměstnanců ve vyšším věku, kteří žijí v regionu s nižší nabídkou pracovních míst nebo pokud se starají o nezletilé či studující děti. Jednou z možností je vyplácení odměn při odchodu do důchodu jako poděkování za dlouhodobou loajalitu zaměstnavateli. Sociální komise poskytuje finanční pomoc i v případě úmrtí zaměstnance, částka je poukázána jeho rodině na úhradu spojenou se změnou životní situace.

5.3.15 Psychologická pomoc

ČSOB nabízí ve spolupráci s centrem dohody možnost anonymní psychologické poradny, zaměstnanec má možnost využít kdykoli krizovou linku nebo hodinovou konzultaci s psychologem, počet konzultací může být v průběhu roku až 6 sezení a je plně hrazena ČSOB. Sezení může být na téma zvládání těžkých životních situací, pomoci při výchově potomků či jiných problematických fází života (Centrum dohody, online, cit. 2022-28-12).

V současné době probíhá příprava na spuštění benefitu Telemedicína, kde by měli zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci využívat konzultací s lékařem nebo doporučení vhodného specialisty.

5.4 Osobnosti ve firmě

Pracovníci z nejvyššího vedení mají své pravidelné blogy na intranetu, kde zveřejňují směřování jejich segmentu a kroky, které v této oblasti začali podnikat. V rámci těchto blogů se často věnují i otázkám ze svého soukromého či sportovního života. Jejich náplní práce jsou i návštěvy poboček, popřípadě konference v rámci oblastí, kde nejenom zhodnotí kroky a plány společnosti, ale také jsou k dispozici pro zodpovězení otázek kolegů, kteří se akce účastní.

V případě změn v plánování, odměňování nebo obchodní strategii firmy probíhají live meetingy dostupné pro všechny zaměstnance, tyto záznamy jsou nahrávány a k dispozici po dostatečně dlouhou dobu ke zhlédnutí. Stejným způsobem firma komunikuje roční i průběžné obchodní výsledky.

U manažerského vzdělávání je kladen důraz na férové jednání se zaměstnanci, manažeři mají dostatek příležitostí ke vzdělávání v oblasti mentoringu, vedení porad a v případě zájmu se mohou zapojit i do přípravy koučů. Při přípravě manažerů a ředitelů poboček se věnuje část vzdělávání schopnosti kvalitních mezilidských vztahů a etiky. V případě jakéhokoli nevhodného jednání je zde pro zaměstnance anonymní kanál pro oznamování nevhodného jednání ze strany nadřízených či kolegů. Tyto podněty také aktivně řeší odborová organizace, která na možnosti a práva zaměstnanců průběžně upozorňuje.

5.5 Zodpovědné chování firmy, firemní hodnoty

ČSOB v rámci své strategie udržitelného rozvoje usiluje o zmírnění negativních dopadů podnikání na životní prostředí. Centrála ČSOB je budovaná v udržitelném duchu, a i ostatní prostory se snaží mít vybudované energeticky nenáročné, snižovat používání odpadů a používání materiálů nezatěžující životní prostředí. Pro spolupráci jsou přednostně voleni dodavatelé držící certifikát ISO 14001, které potvrzuje dodržování udržitelných norem. Tištěnou dokumentaci na pobočkách postupně nahrazuje biometrické podepisování, které snižuje spotřebu kancelářského papíru.

V rámci organizace probíhá také průzkum zaměstnanecké spokojenosti, do nedávna se konal jednou, od roku 2023 bude probíhat 2× ročně. Výsledky jsou následně komunikovány včetně návrhů řešení v případě, že se v určité oblasti objeví více nespokojenosti. V průzkumu se zjišťuje motivovanost a spokojenost se zaměstnavatelem i spokojenost s náplní práce vedení přímých nadřízených.

Při posledním výzkumu z května 2022 vyjádřilo 77 % zaměstnanců hrdost na to, že pracují v této společnosti a 72 %, že je práce motivuje, 70 % kolegů ocenilo fakt, že je jejich práce různorodá. Z výzkumu také vyplynulo, že pouhých 40 % zaměstnanců si myslí, že výše jejich odměny je adekvátní jejich práci a také to, že zaměstnavatel nepracuje optimálně s tím, aby schopní kolegové neodcházeli jinam. Velmi dobře vyšlo hodnocení stability zaměstnavatele a také podpora a jednání ze strany přímých nadřízených a kolegů. 81 % kolegů ocenilo, že jejich nadřízený jim dává dostatek podpory a prostoru pro jejich rozvoj, 69 % pracovníků vyjádřilo spokojenost s mírou autonomie v rozhodování v rámci své funkce. Na základě tohoto výzkumu byly následně komunikovány důvody úspěšných opatření i kroky, které v budoucnu plánují v oblasti odměňování, které byly nejčastěji zmiňovaným negativem v tomto průzkumu.

Hodnoty ČSOB jsou reprezentovány zkratkou PEARL:

- Performance: chceme vítězit.
- Empowerment: máme odvahu a podporujeme kreativitu.
- Accountability: přijímáme odpovědnosti.
- Responsiveness: vnímáme druhé, jak klienty, tak kolegy.
- Local embeddedness: jsme tu doma – cítíme diverzitu našich týmů na různých trzích.

Pilířem jsou tři zásadní hodnoty:

- Respectful: jsme respektující.
- Responsive: jsme vnímaví.
- Result-driven: jsme orientovaní na výsledek.

Tyto tři hodnoty jsou i součástí pravidelného ročního hodnocení zaměstnance, kde se nepřihlíží pouze k měřitelným výsledkům jeho práce, ale také k naplňování těchto hodnot a jeho jednání v rámci kolektivu.

Organizace se také staví pozitivně k otázkám diverzity a boji proti diskriminaci na pracovišti. V roce 2020 získala ocenění LGBT Friendly Employer 2020 a LGBT Hero za to, jak k otázce LGBT přistupuje vedení společnosti a jak je otázka komunikována uvnitř firmy i navenek. Díky této iniciativě jsou benefity dostupné i pro LGBT zaměstnance, například zvýhodnění pro manželské páry je stejné jako pro registrované partnerství. V zaměstnaneckém průzkumu z roku 2023 zařadilo do pozitiv tento přístup 68 % zaměstnanců.

5.6 Výsledky výzkumu

Dotazník obsahoval celkově 11 otázek. V úvodu byla první rozřazovací otázka na pohlaví, v tomto výzkumu odpovědělo 45 žen a 8 mužů, poměr žen v retailovém bankovníctví je vyšší jak na prodejních, tak na manažerských postech.

Věková struktura vzorku respondentů byla zkoumána otázkou č. 2: 19 osob ve věkové hranici 20–35 let, 23 ve věku 36–50 a 11 osob ve věku 50 a více let.

Třetí otázka se věnovala době strávené ve společnosti, pouze 12 jich bylo ve společnosti od jednoho do tří let, 23 dotazovaných osob bylo na pozici 4–10 let a 18 osob déle než 10 let.

Otázka č. 4: Jak jste spokojen s jednotlivými benefity?

Na čtvrtou otázku byla využila Lickertova škála pro zjištění spokojenosti či nespokojenosti s aktuálním nastavením benefitu.

Největší nespokojenost panovala u benefitu Multisport karta, u které je doplatek 675 Kč měsíčně pro pracovníka a 1 200 Kč/měs. u karty pro rodinného příslušníka.

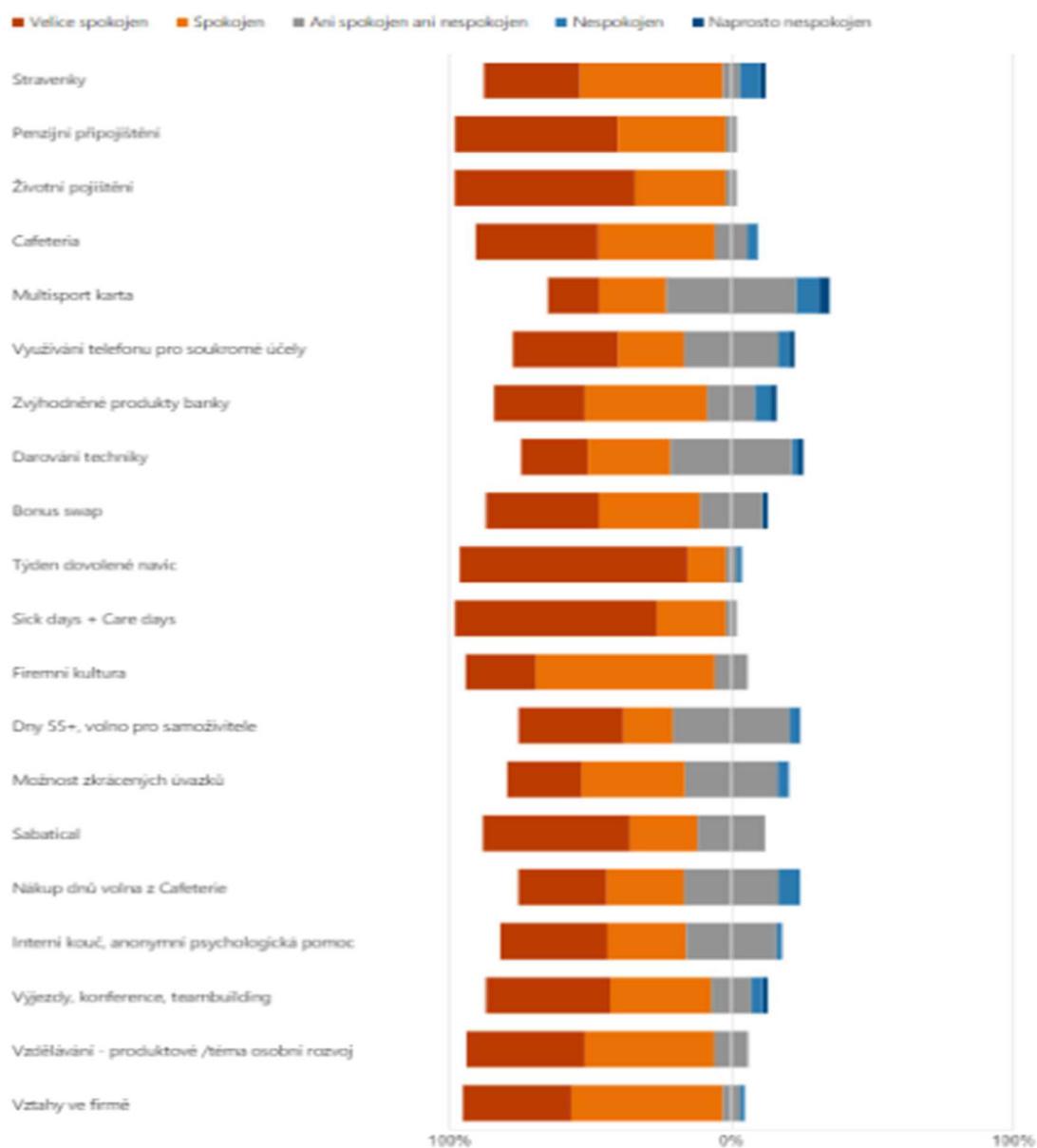
Praktická využitelnost tohoto benefitu je tedy pouze pro zaměstnance, kteří aktivně navštěvují sportoviště více než 1× týdně.

Druhým benefitem, který hodnotí zaměstnanci jako nesprávně nastavený jsou stravenky, tento výzkum probíhal před výrazným navýšením jejich hodnoty, jež se oznamovalo začátkem února. V tomto případě tedy zafungovala práce na uvedeném benefitu správně, protože se jinak jedná o nejoblíbenější z benefitů, což dokazují odpovědi a otázku č. 5. Tento benefit je univerzálně využitelný pro všechny zaměstnance, také je okamžitě a jednoduše dostupný prostřednictvím předem nabité stravenkové karty.

Na třetím místě v počtu odpovědí s vyjádřením nespokojenosti se umístila možnost nákupu volna z Cafeterie, při kterém platí zaměstnanec za každý den svou průměrnou mzdu, svým způsobem se tedy jedná pouze o neplacené volno.

Benefity, které u zaměstnanců nezpůsobují žádné negativní hodnocení, co se týče jejich nastavení, jsou penzijní a životní pojištění, sick a care day, firemní kultura sabbatical, vzdělávání a rozvoj pracovníků. U těchto benefitů lze předpokládat, že jsou v tuto chvíli nastaveny optimálně a tak, aby byly pro pracovníky využitelné.

Graf 1: Spokojenost s benefity

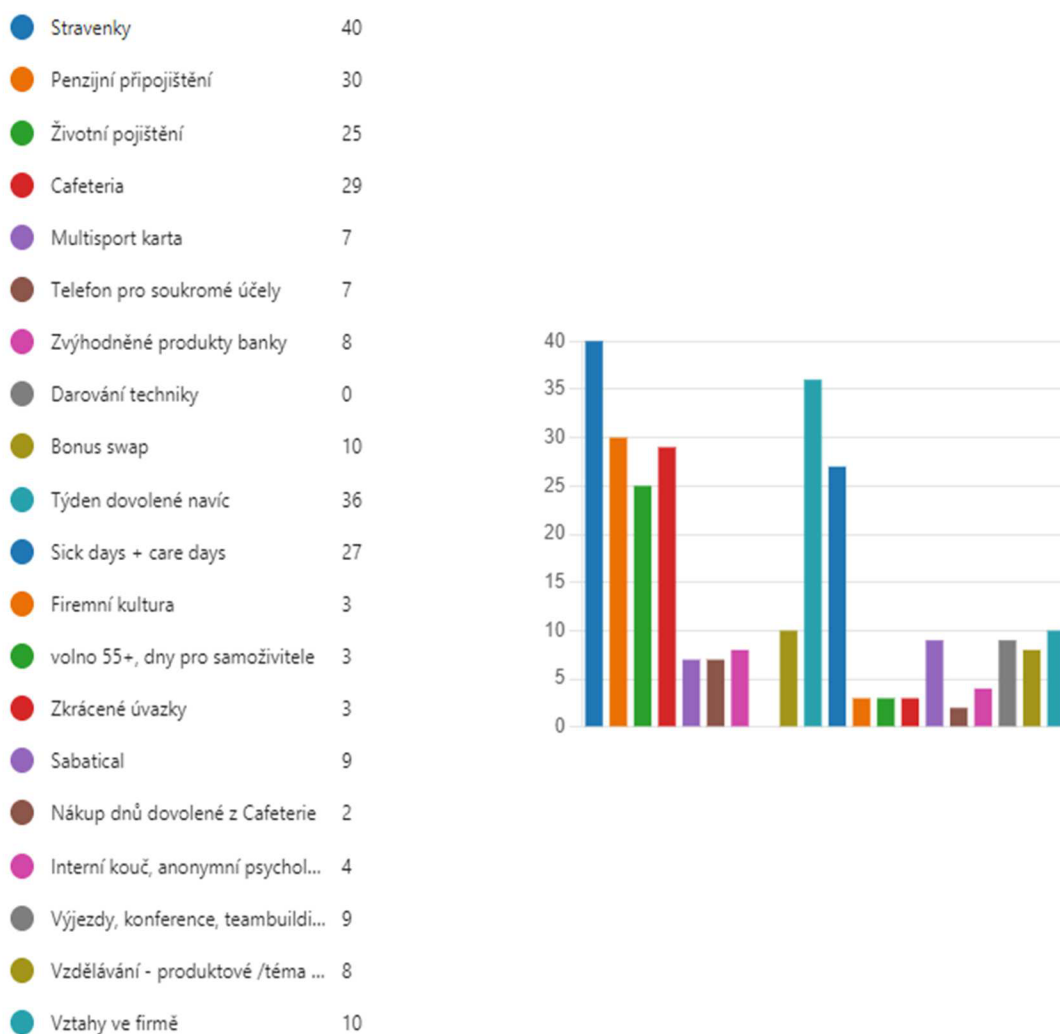


Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Vyberte, prosím, 5 pro vás nejdůležitějších benefitů.

Zde respondenti dali jasně najevo svůj nejoblíbenější benefit. I přesto, že ho v předchozí otázce hodnotili jako nesprávně nastavený, stal se nejoblíbenější odměnou výzkumu. Následuje ho týden dovolené navíc a na třetí místo se dostalo penzijní připojištění. Následující tři benefity s podobnou oblíbeností jsou Cafeteria, care days a životní pojištění. Ostatní benefity dostaly ve srovnání s těmito mnohem méně bodů.

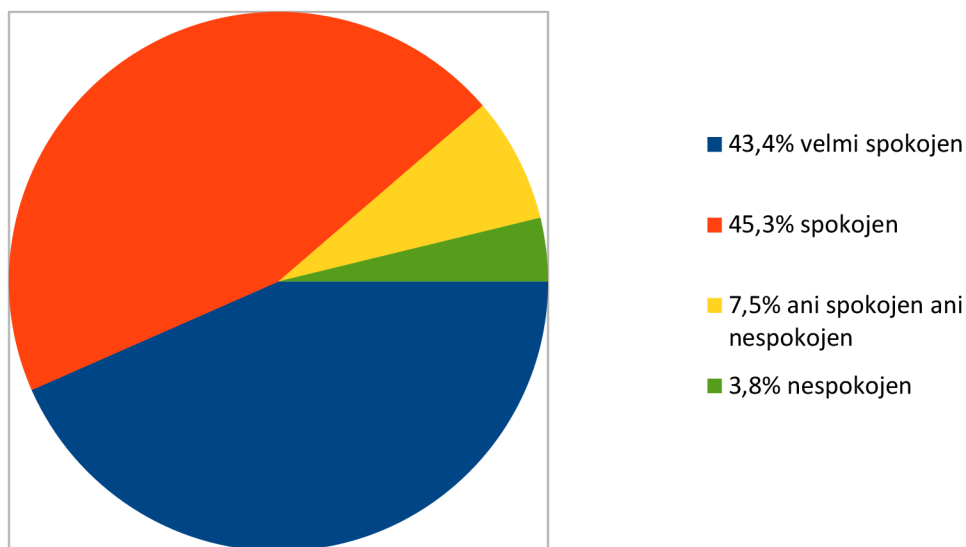
Graf 2: Pořadí benefitů dle oblíbenosti



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Otázka č. 6 byla nastavena na hodnocení benefičního systému jako celku. Žádný zaměstnanec nevyjádřil pocit, že by byl velmi nespokojen, naopak v součtu 88,7 % respondentů se vyjádřilo k benefičnímu systému pozitivně.

Graf 3: Spokojenost s benefičním systémem



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Otázka č. 7, otevřená: Který benefit u nás postrádáte?

Zde měli respondenti možnosti zvolit bez omezení jakýkoli benefit, který by chtěli společnosti navrhnout. 14 zaměstnanců je ve skupině, která hodnotila benefity jako dostatečné, zadala benefit, který v tuto chvíli již společnost poskytuje nebo zde nechala odpověď volnou. Shodně, po 6 odpovědích, dostala volba zlepšení stravenek a většího počtu volných dnů. Na třetí příčku v počtu odpovědí se dostal benefit jazykového vzdělávání a řešení dopravy do práce – řešení příplatku, parkování nebo formou služebního vozu. Ojedinělým benefitem byl požadavek dog friendly space, tedy možnost vzít psa do práce. Ostatní odpovědi byly různorodé a budou uvedeny v příloze této práce.

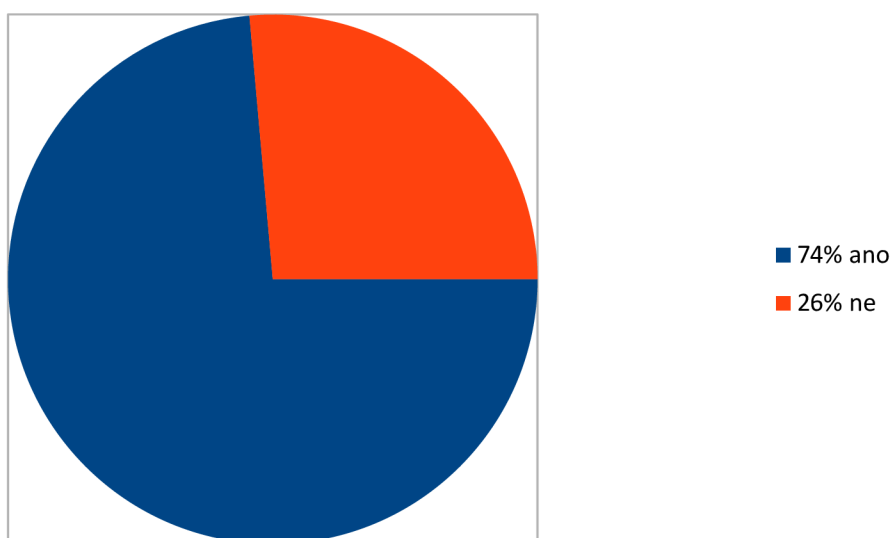
Otázka č. 8 otevřená: Který benefit je nejméně zajímavý a mohl by být zrušen?

Zde 24 respondentů zvolilo možnost nerušit žádný. Naopak mezi nejčastěji zmiňovanými benefity, které zaměstnanci společnosti navrhovali na zrušení jsou se šesti body – nákup volna z Cafeterie, možnost používání pracovního telefonu pro soukromé

účely a také Multisport karta. Následuje darování techniky se čtyřmi body. Tato skutečnost může být způsobena tím, že používaná technika je na pobočkách plánována na 3–5 let a je pořizována ve standardu postačujícím pro výkon dané práce. Pro zaměstnance sledujícího trendy v technologiích může působit aktuální nabídka zastarale. Odpovědi na otevřené otázky jsou uvedeny v příloze této práce.

Otázka č. 9: Uvítal/a byste nabídku zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií?

Graf 4: Zájem o zaměstnanecké akcie



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Zde je vidět zřetelný zájem o tento benefit. 74 % projevilo zájem o tento druh odměňování. Tato možnost je již několik let aktivně projednávána, cesta k ní bohužel v tomto případě nebude jednoduchá. Akcie ČSOB nejsou veřejně obchodované, jsou drženy vlastníkem KBC. Na burze cenných papírů se však obchodují akcie KBC, které by mohly být řešením. V tomto případě se však jedná o investici v cizí měně, konkrétně v EUR. Zde by byl potřeba souhlas České národní banky jako regulátora, protože pro nekvalifikovaného investora jsou investice v cizí měně rizikovější a je potřeba více znalostí k pochopení tržního i měnového rizika. ČSOB v současné době nechává externí agenturou vypracovat studii, jakou formou mohou být akcie nabízeny, aby byly splněny všechny podmínky regulátora a tento benefit nepředstavoval pro zaměstnance vyšší riziko, než sami dokážou vyhodnotit.

Motivace v tomto případě je dlouhodobá, zaměstnanec zde má možnost stále sledovat hodnotu akcií a postavení své firmy na trhu. Pocit participace na výsledcích a dlouhodobý horizont má ve výsledku odstraňovat fluktuaci a zvyšovat pocit sounáležitosti s daným podnikem. Výhodnou je i to, že se jedná o méně častou nabídku a při získávání nových zaměstnanců mohou mít firmy konkurenční výhodu.

Je více cest, jak tyto akcie zaměstnanců nabídnout. První z nich je již zmíněný opční plán, tedy možnost odkupu akcií za předem sjednanou cenu. Tato forma je vhodná především z toho hlediska, že pro zaměstnance představuje bezpečnější formu investice z toho pohledu, že za dobu, kterou stráví v podniku má možnost sledovat vývoj ceny akcie, má dostatek informací o skutečném stavu a fungování podniku. V případě, že se z důvodu poklesu cen akcií nebo jiného důvodu rozhodne opci nevyužít neplynou z toho žádné sankce. Opce je vázána na dobu zaměstnaneckého poměru a je i jedním z několika vhodných nástrojů, jak odměňovat služebně starší zaměstnance. Pokud zaměstnanec drží akcie déle než tři roky nebo realizuje odkup nižší než 100 000 Kč, splní tím daňový test a není při prodeji povinen hradit daň z příjmu.

Další možností je nákup akcií za zvýhodněnou cenu, bez ohledu na trvání zaměstnání. V tomto případě může mít zaměstnavatel po určitou, předem dohodnutou dobu možnost odkoupit akcie zpět, například z důvodu odchodu pracovníka. Výhodou této možnosti je participovat na případném růstu společnosti ihned a také nárok na výplatu dividendy. Navíc zde běží daňový test ihned po nákupu akcií. Nevýhodou může být to, že na začátku své kariéry nemá pracovník dostatek znalostí ohledně fungování podniku, jehož akcie by kupoval a pokud do té doby neinvestoval jinde, nemusí mít ani potřebné znalosti potřebné k vyhodnocení investičních rizik spojených s tímto nákupem.

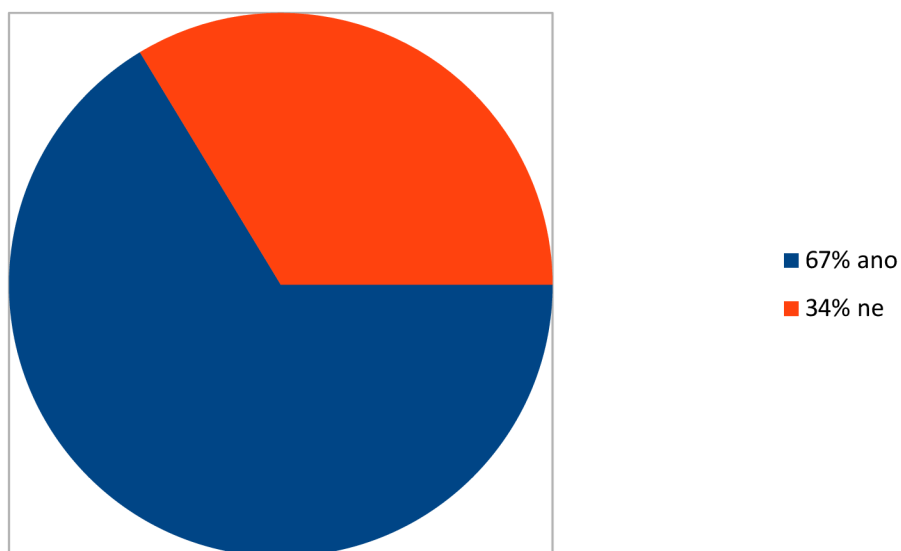
Počet kladných odpovědí mohl být také z důvodu období realizace výzkumu, kdy se čekalo na zveřejnění obchodních výsledků KBC, které byly za minulý rok podle prognóz očekávány velice pozitivní.

Otázka č. 10: Plánujete využít / využil/a jste sabbatical?

67 % pracovníků tento benefit hodnotí kladně, tedy buď využili tento benefit nebo se mu nebrání do budoucna. Dle vyjádření odborové organizace požádá o toto volno 150 pracovníků ročně, žádost se může opakovat každé tři roky. První žádost může podat zaměstnanec po 8 odpracovaných letech, jedná se tedy o jediný benefit, který je v tuto dobu limitován odpracovanou dobou u zaměstnavatele.

Příčinou nezájmu pracovníků může být jak obava ze sníženého plnění celoročního plánu ve srovnání s kolegy, tak i minimální plat poskytovaný při tomto benefitu. Tato možnost je však zaměstnanci často diskutovaná a může tak být motivačním prvkem i to, že zaměstnanec ví, že má možnost v budoucnu podobný, neobvyklý benefit využít.

Graf 5: Využití sabbaticalu

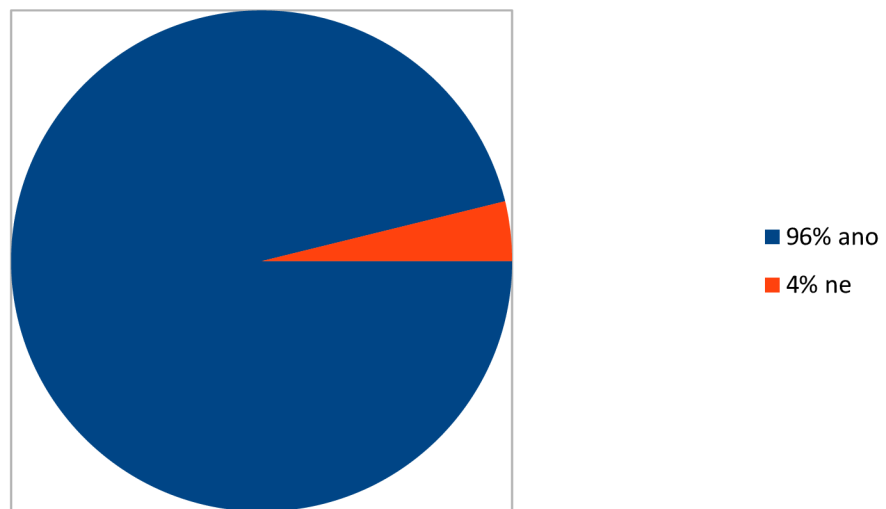


Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Je nabídka benefitů srozumitelná a víte, kde všechny najdete?

Odpovědi na tuto otázku dokazují, že systém benefitů je jasně a přehledně ve společnosti vysvětlen a komunikován. Pro tyto účely jsou na hlavní stránce intranetu vloženy odkazy s přehledem všech benefitů. Součástí vstupního školení nováčků je i jejich seznámení s možnostmi, jak a kdy mohou benefity čerpat. Pouze dva kolegové odpověděli na tuto otázku negativně, počet odpovědí naznačující neznalost benefitního systému se však dle otevřených odpovědí prokázala u 3 osob.

Graf 6: Srozumitelnost benefitního systému



Zdroj: Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN

V dotazníku několikrát zazněl požadavek na dotované jazykové vzdělávání. Podpora tohoto benefitu by nesla výhody pro zaměstnance, kteří tuto znalost využijí jak v práci, tak i ve volném čase a pro svůj osobní rozvoj. Pro zaměstnavatele by lepší jazyková vybavenost pomohla při obsluze poboček, kdy část klientů dnes tvoří cizinci. Dříve byly pořádány jazykové kurzy pro pobočky tak, že byla vždy jedna vyučovací hodina týdně před začátkem pracovní doby. Od tohoto modelu se upustilo z toho důvodu, že jazyková úroveň účastníků byla tak rozdílná, že bylo těžké sestavit výukový plán vhodný pro všechny. V tomto případě by autorka navrhovala příspěvek zaměstnavatele ve výši 50 % z ceny kurzu, maximální částka by činila 3 000 Kč za semestr. Druhou část by zaměstnanec hradil pomocí vlastních prostředků nebo bodů z Cafeterie. Při zapojení účastníka formou vlastních finančních prostředků by bylo zajištěno čerpání benefitu osobami, které plánují kurz aktivně využívat.

Oblastí, kterou v dotazníku hodnotilo negativně 7,6 % zaměstnanců je nastavení zvýhodněných produktů banky. V tuto chvíli kolegové necítí nabídku produktů společnosti pro vlastní zaměstnance jako dostatečnou. U určitých produktů je nabídka pro zaměstnance jen o málo výhodnější než pro klienty. V některých případech se může stát, že konkurence nabídne v rámci akčních nabídek lepší podmínky, než jsou zaměstnanecké. Toto je jeden z podnětů, který by autorka hodnotila jako nejzávažnější. Znalost, zkušenost a používání produktů firmy je nejen motivační nástroj, který pomáhá zaměstnanci prakticky porozumět fungování produktu v konkrétní společnosti. Jedná se ale i o vizitku společnosti, zda její vlastní zaměstnanci používají a prakticky znají produkty, se kterými pracují. V tomto případě by autorka navrhla přehodnotit aktuální nastavení a s ohledem na situaci na trhu tuto oblast dynamicky upravit ihned, když dojde v tržním prostředí ke změnám. Tato oblast neprošla delší dobou změnami, pouze při změnách úrokových sazeb je částečně upravována. V tomto případě by bylo vhodné nabídku zrevidovat a například na základě zaměstnaneckého hlasování určit, kde zaměstnanci cítí největší problém.

Třetím návrhem na zlepšení odměňovacího systému je vrácení odměny za odpracované roky, tato odměna byla vyplácena poprvé po deseti letech, poté každých pět let a byla ve výši odpracovaných let ve firmě. Později se začala vyplácet formou bodů do

Cafeterie a před dvěma lety byla zrušena. V současné chvíli v ČSOB neexistuje benefit, který by oceňoval dobu strávenou ve firmě. Tuto odměnu by bylo vhodné vrátit v původní podobě, pokud by to rozpočet na odměňování neumožňoval, zařadit alespoň společné setkání zaměstnanců, kteří mají toto pracovní výročí a odměnit je například návštěvou kulturního představení nebo společnou oslavou za účasti reprezentantů vedení tak, jak je zvykem u oceňování úspěšných obchodníků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá aktuální nabídkou benefitů a tím, do jaké míry se zaměstnancům jeví jako atraktivní. Cílem práce bylo pomocí výzkumu mezi zaměstnanci zjistit, který benefit jim chybí a kde vnímají prostor pro zlepšení. Benefitní systém je jedním z pilířů motivačního systému, do kterého však spadá i firemní kultura, dobré vztahy na pracovišti jak s kolegy, tak s nadřízenými.

V teoretické části byly popsány možnosti motivace zaměstnanců běžné v České republice včetně jejich daňových aspektů. Následovala praktická část, ve které je popsán benefitní systém v ČSOB tak, jak byl nastaven v roce 2022.

Výsledky výzkumu odhalily shodu s výzkumy veřejného mínění, které jsou organizovány soukromými společnostmi. Potvrdila se hypotéza, že na špičce oblíbenosti zůstávají stále stravenky, a to i přes postupně se rozšiřující nabídku dalších benefitů. Na druhém místě z hlediska oblíbenosti je u této společnosti týden dovolené navíc a další formy volných dnů. Z pohledu vzdělávání se u zaměstnanců objevil v podstatě jen požadavek na jazykové vzdělávání, které není v této společnosti přímo zajištěno. U tohoto typu vzdělávání autorka navrhla jiný systém než Cafeteria, která umožňuje hradit i čistě zájmové či relaxační aktivity. V tomto případě, kdy je jazykové vzdělávání zaměstnanců výhodné i pro zaměstnavatele, by mohlo být podpořeno částečně přímou formou účelového příspěvku za podmínek jasně specifikovaných zaměstnavatelem.

Vyjma stravenek lze většinu požadavků zaměstnanců řešit formou Cafeterie, která nabízí jak možnost úhrady vzdělávacích kurzů, dobrovolné navýšení prostředků odváděných do penzijního a životního přípojištění, tak i možnost odkoupit si dny volna v případě, že zaměstnanec vyčerpá všechny možnosti poskytované zaměstnavatelem.

Výzkum také odhalil dobrou informovanost zaměstnanců ohledně nastavení benefitního systému společnosti, což je jeden z bodů, které nebude potřeba dále zlepšovat. Neprokázalo se však, že by zaměstnanci poskytované vzdělávání vnímali jako benefit, a to i v případě, že se věnuje oborům, které mohou uplatnit nejen při kariéřním růstu v rámci dané společnosti.

Výstup z této bakalářské práce a navrhované změny budou předány jak HR zástupci v oblasti, který se podílel na distribuci dotazníku mezi zaměstnanci, tak odborové organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2022. *Inspirace Baťa: Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. Inspirace Baťa. ISBN 978-80-908183-0-9.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-2002-773-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PODSKLAN, Adrián, 2015. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-336-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VETEŠKA, Jaroslav, 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. [Praha]: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Centrum dohody. *Rozvoj a psychologická pomoc* [online]. [cit. 2022-28-12]. Dostupné z: <https://www.centrumdohody.com/>

ČSÚ. *Vývoj hrubé mzdy v národním hospodářství* [online]. [cit. 2022-28-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2022>

Hofstede insights. *Hofstedeho diagram* [online]. [cit. 2022-16-12]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>

MFČR. *Vývoj střadatelů v penzijních systémech* [online]. [cit. 2023-02-01]. <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/soukrome-penzijni-systemy/iii-pilir-doplnekove-penzijni-sporeni-a-p/vyvoj-penzijniho-pripojisteni/2022/zakladni-ukazatele-vyvoje-penzijniho-pri-49463>

Multisport. *Karta Multisport* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnance/>

Neomezené dny dovolené Nortonlifelock [online]. [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/cmp/Nortonlifelock/topics/pto-work-life-balance>

Prázdninová škola Lipnice [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://psl.cz/o-nas/>

Zaměstnanecké akcie [online]. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/zamestnanecke-akcie-z-danoveho-a-pravniho-pohledu/>

Zaměstnanecké akciové programy [online]. [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://akcie.grinex.cz/typy-zamestnaneckych-akciovych-programu/>

Výzkum Workforce 2020 [online]. [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: https://d2rpq8wtqka5kg.cloudfront.net/276492/open20140917052500.pdf?Expires=1671466529&Signature=YPtLJPLLmYsIZEdea-TcvYE87gwg4S8BVkRgekpmLcL3kgXs9Hr33wIPAsy0ZlPzxH-QuiCNrc0h6heYeQ19kZDGISZVgUTLodWxjuk9ITBYSbqnU33qvfDhS3wIAgW12NB1U03Rf1WzJP9ici5qghCvdwNzpKZ4rCEXCmgQj33vpWDXnB3AwYYJfZ2F-hANNz8BSlndrG1qFTYUUqs0dr~snffRv93Dkh9DHCmXkSwI~5PL7I-VdaXF4m5Y95u5rme4M5LWwAMQ2K9Eo-RjRFI1X-NIolX3mSX~i2JHDqinXyHrEqdM2H9ywenAYkjRik0qf-bY1E45gSo-byk3A__&Key-Pair-Id=APKAJVGCMR6FQV6VYIA

Sdílené pracovní prostory [online]. [cit. 2023-01-11]. Dostupné z: <https://worklounge.com/cs/cenik/dedicated-desk>

Sdílené pracovní prostory R51 [online]. [cit. 2023-01-22] Dostupné z: <https://www.riegrova51.cz/pracovna-r51/>

Ipsos. *Výzkum oblíbenosti benefitů Ipsos* [online]. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/firemni-benefity-pro-zamestnance>

Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-42>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

SEZNAM ZKRATEK

ČSOB	Československá obchodní banka
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
LGBT	zkratka označující lesby, gaye, bisexuály a transgender osoby

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida vitality	10
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	12
Obrázek 3: Hofstedeho cibulový diagram	30

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s benefity	50
Graf 2: Pořadí benefitů dle oblíbenosti	51
Graf 3: Spokojenost s benefičním systémem	52
Graf 4: Zájem o zaměstnanecké akcie	53
Graf 5: Využití sabbaticalu	55
Graf 6: Srozumitelnost benefičního systému	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled daňového zvýhodnění u penzijního připojištění – zaměstnanec	18
Tabulka 2: Přehled daňového zvýhodnění u penzijního připojištění – zaměstnavatel ...	19

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A– Dotazník	I
Příloha B – Otevřené odpovědi k otázce č. 7.....	II
Příloha C – Otevřené odpovědi k otázce č. 8.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A– Dotazník

Dotazník

1. Zvolte prosím.
 - Žena
 - Muž

2. Věk.
 - 20–35
 - 36–50
 - 50 a více

3. Délka Vašeho pracovního poměru.
 - 1–3 roky
 - 4–10 let
 - 10 a více

4. Ohodnoťte, prosím, jak jste spokojen/a s níže uvedenými benefity.

5. Vyberte, prosím, 5 pro Vás nejdůležitějších benefitů.

6. Jak moc jste spokojen/a s nabídkou benefitů jako celku?

7. Který benefit u nás postrádáte?

8. Který benefit je nejméně zajímavý a mohl by být zrušen?

9. Uvítali byste nabídku zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií?

10. Plánujete využít / využil/a jste sabbatical?

11. Je nabídka benefitů srozumitelná a víte, kde je všechny najdete?

Příloha B – Otevřené odpovědi k otázce č. 7

odměna k pracovnímu výročí
posilovnu se zdravím občerstvením
Placené relaxační pobyty
příspěvek na dopravu
auto pro soukromé účely
více příspěvků na cvičení (Multisportka vše neobsáhne) a zdravý
firemní akcie
my days- dny volna pro sebe
zaměstnanecké akcie společnosti
Příspěvek na relaxaci - wellness, dovolenou, masáže, sportovní vyžití.
další dny volna
Blahopřání k životním událostem, možnost pracovat home office
.
Benefitů je tolik, že je ani nevyužiju
Nevím
Volno každý pátek
Plně hrazenou Multisport kartu
žádný mě nenapadá
v nabídce vše
příspěvek na dopravu nebo na MHD, možnost parkování
výuku jazyků
používání pc a tel pro soukromé účely
x
Vánoční prémie, plně hrazené stravenky
Nepostrádám žádný, ale s ohledem na vývoj trhu by stálo za zvážení zvýšení stravenek.
Vyšší stravenky
angličtinu
žádný, máme jich hodně
V uvedeném seznamu mi chybí home office, který máme a vnímám ho jako TOP 5 benefitů
Dog friendly space - možnost vzít psa do práce
o) Možnost vlastnit akcie firmy by mohl být zajímavý benefit. Minulý rok automaticky přinesl navýšení počtu dní home office nebo také jejich zavedení ve firmách, ve kterých předtím nebyly samozřejmostí. Novinkou jsou ve firmách např. finanční prostředky na vybavení domácí kanceláře v podobě kvalitních židlí, stolů nebo softwaru. Zkrácený pracovní týden?
příspěvky na dopravu
možná větší stravenky
žádný
jako velký benefit považují také flexibilní pracovní dobu a home office (což mě v nabídce výše chybí a zvolila bych to jako za mě nejvíc důležité), jinak já jsem s nabídkou naprosto spokojená a nenapadá mě vyloženě žádný, který postrádám.
V některých společnostech plně hradí stravenky, Multisport je za 100Kč a pod.. Staré dobré ošatné bylo kdysi fajn.
NIC MNĚ NENAPADÁ, NABÍDKA JE OPRAVDU PESTRÁ
Zvýhodněný nákup mobilního telefonu
vstupenky na kulturu, firemní ubytovací zařízení které bývalo na Modravě
Výhodnější produkty banky pro zaměstnance, vyšší úroky na spoření a žádné poplatky v Patrii
Stávající vyhovuje
využívám všechny možné
Možnost převést si peníze z Benefit plus např. na životní nebo penzijní při pojištění
nevím
Vzdělávání cizích jazyků apod.
stravenky bez doplatku.
5 Sick days
narozeni nové volno
příspěvky na jazykové kurzy
výhodnější podmínky pro zaměstnance - termínovaný účet v více procenty a podobné zvýhodnění znovu proplácet nevyužitý sick day
firemní telefon ve vysoké kvalitě - iPhone SE 2018 není v současnosti zajímavý přístroj aby se mohl považovat za benefit!
permanentku do divadla pro pobočku
plně hrazené stravenky s vyšší hodnotou

Příloha C – Otevřené odpovědi k otázce č. 8

darování techniky
multisportka
Žádný
darování techniky
Nic
Nákup dnů dovolené z Cafeterie
multisport karta
nákup dnů volna z cafeterie
Volno 55+, dny pro samoživitele
Darování techniky, telefon pro soukromé účely.
využívání telefonu pro soukromé účely
Telefon pro soukromé účely
.
Multisport karta
Nevím
Bonus swap
nerušil bych žádný, pro každého se něco najde a aspoň je výběr
Nevím
u mého zaměstnavatele žádný, na velkou firmu jich máme naopak málo. Zde interní kouč žádný :-)
Multisport karta
o žádném nevím
x
Aktuálně pro mě volno 55+ - bude se mě týkat za více jak 20 let
Všechny jsou fajn.
nevím
žádný
zachovala bych všechny
nic bych nerušila, každý benefit má svou cílovou skupinu
zkrácené úvazky
Nevím
Sabatical
každý se hodí
výjezdy, konference
nákup dnů volna z cafeterie
Telefon pro soukromé účely, Multisport
ŽÁDNÝ...:)
Nákup dnů dovolené z Cafeterie
žádný bych nerušila, i když nevyužiji všechny ostatní si vyberou
Darování techniky - technika je zastaralá
Nechat stávající, každý má možnost si vybrat dle svých potřeb
telefon pro soukromé účely
Využívání telefonu pro soukromé účely
nevím
Multisportka
Doplatek za stravenku.
Nákup dnů dovolené z Cafeterie
nákup dnů volna z cafeterie - neznám nikoho kdo to využil
používání firemního telefonu nepovažuji za benefit
nerušil bych žádný
care day - ty jsem nikdy nestíhala vybrat a není ani fin. kompenzace za ně
nic bych nerušil, naopak nějaké přidat
méně výjezdů mimo domov - není to pak benefit když to osobní volný čas
Bonus swap - ani nevím, co to je

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marie Hadačová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Nové směry v motivaci zaměstnanců v ČSOB a.s.

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.