

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity (bakalářská práce)

Autor: Tereza Březíková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Lenka Turnerová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 28. 4. 2010

.....
Tereza Březíková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Lence Turnerové, CSc. za vedení a pomoc při psaní bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala panu Ing. Václavu Kučerovi, zaměstnanci ČSOB v oblasti řízení výkonů a lidských zdrojů, za konzultace a pomoc při psaní bakalářské práce a v neposlední řadě bych ráda poděkovala všem zaměstnancům Skupiny ČSOB, kteří mi pomohli s vyplněním dotazníků.

Obsah

ÚVOD.....	4
1 Motivace	6
1.1 Stimulace	6
1.2 Zdroje motivace	6
1.3 Motivace k práci	8
1.4 Teorie motivace pracovního jednání.....	8
2 Motivační programy	10
2.1 Způsoby zkoumání motivace	10
2.2 Cíle motivačních programů	11
2.3 Tvorba motivačních programů.....	11
2.4 Zásady motivačního programu	12
3 Zaměstnanecké benefity	13
3.1 Stravování zaměstnanců	16
3.2 Příspěvek na penzijní připojištění.....	16
3.3 Příspěvek na soukromé životní pojištění	17
3.4 Odborný rozvoj zaměstnanců	17
3.5 Služební vozidlo	18
3.6 Poskytování vyšších cestovních náhrad.....	19
3.7 Nepeněžní dary	19
3.8 Zaměstnanecké půjčky.....	20
3.9 Doprava zaměstnanců	20
3.10 Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování	21
4 ČSOB	22
5 Benefity v ČSOB	23
5.1 Stravování	23
5.2 Příspěvek na penzijní připojištění.....	24
5.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	25
5.4 Sport a kultura.....	25
5.5 Systém flexibilních benefitů	25
5.6 Dovolená a zdravotní volno	26
5.7 Zdraví.....	26
5.8 Sociální výpomoc	27
5.9 Další benefity a výhody	27
6 Dotazník.....	29
6.1 Struktura dotazníku.....	29
7 Analýza motivace zaměstnanců.....	32
Závěr	43
Seznam literatury	44
Seznam tabulek	45
Seznam grafů	46
Seznam příloh	47

ÚVOD

Neustále zvyšující se počet konkurenčních firem nutí zaměstnavatele být něčím výjimečným, pro stávající i potenciální zaměstnance výhodnějším a lákavějším. Cílem každého zaměstnavatele je bezpochyby spokojený zaměstnanec, který podává výborný výkon a ještě k tomu pracuje rád. Aby vládla na obou stranách spokojenost, snaží se zaměstnavatel pracovníky motivovat různými zaměstnaneckými benefity a výhodami, poskytovat služby, které budou zaměstnanci hojně využívat. Každá firma, ať už velká nebo malá, má sestaven vlastní motivační program a usiluje o to, aby byl lepší než u konkurenčních firem. Nejedná se ani tak o kvantitu nabízených benefitů, ale o kvalitu. Není pravidlem, že firma nabízející celou řadu zaměstnaneckých benefitů má spokojenější zaměstnance.

Každý pracovník má jinou osobnost a je důležité rozvíjet pozitivní vlastnosti, které mohou být pro firmu přínosem. Pro zaměstnavatele jsou jednotliví pracovníci velmi důležití, neboť právě oni utváří z velké části image firmy, a proto každý zaměstnavatel usiluje o vzdělané, kvalitní, kreativní, samostatné a spolehlivé zaměstnance.

Protože je na trhu množství velkých firem, zaměřila jsem se ve své práci na motivaci zaměstnanců a zaměstnanecké benefity v Československé obchodní bance, a.s. (dále jen ČSOB). Svou práci rozdělují na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části rozeberu jednotlivé druhy motivací a zaměstnaneckých benefitů, faktory ovlivňující pracovní výkonnost a krátce popíšu tvorbu motivačních programů organizace. Zmíním i velice důležité osobnosti, kterými jsou Maslowov, Herzberg, McGregor a nakonec popíšu východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu.

V praktické části se zaměřím na motivační program v ČSOB a jednotlivé zaměstnanecké výhody. První se krátce zmíním o samostatné ČSOB. Pomocí dotazníku budu zjišťovat, zda zaměstnanci benefity využívají, zda jsou s nimi spokojeni a jestli by chtěli něco změnit. S tímto dotazníkem dále pracuji v oblasti navržení změn. Dotazník zpracuji pomocí grafů a tabulek.

V poslední části se zaměřím na vlastní návrhy v motivaci zaměstnanců a v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Bude se jednat jak o změny jednotlivých

výhod, tak i o úplně nové návrhy. Pokusím se vzít v potaz výsledky dotazníku, aby mé návrhy měly uplatnění.

Ve své práci budu úzce spolupracovat se zaměstnanci ČSOB, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Tímto bych jim všem chtěla poděkovat za jejich ochotu a trpělivost.

1 Motivace

Z psychologického hlediska je důležité lidi motivovat. Když jsou lidé dobře motivováni, jsou ochotni vzdát se i věcí, kterých bych se za jiné situace nikdy nevzdali. Dalo by se říci, že je to „něco za něco“. Nabídneme-li zaměstnancům nějaké výhody a benefity, snadněji tak ovlivníme způsob jejich chování či jednání, a tím dosáhneme našich cílů.

Motivace pochází z latinského slova movere – hýbati, pohybovati a označuje všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti či jednání. *„Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly, které člověka určitým způsobem orientují, aktivizují v daném směru a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“¹*

1.1 Stimulace

Někteří psychologové nerozlišují pojmy, kterými jsou stimulace x motivace, stimul x motiv. Ale i přesto se většina autorů domnívá, že je zde podstatný rozdíl. Podle Vladimíra Provazníka stimulací rozumíme vnější působení na psychickou stránku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Hlavním rozdílem tedy je fakt, že stimulace působí na jedince zvnějšku. Nejčastěji bývá stimulací právě ovlivňování jednoho jedince jedincem druhým.²

1.2 Zdroje motivace

Aby mohla být motivace provedena, musí zde být nějaké zdroje. Mezi hlavní zdroje motivace patří potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a hodnotová orientace a ideály.

¹ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 23

² Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 25

Je zde dvojí chápání potřeb, ekonomické a psychologické. Já se zde budu zabývat psychologickým, protože je pro motivaci podstatné. „*Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.*“³

Každý jedinec má individuální potřeby, a proto je zde nutný alespoň částečně individuální přístup. Pokud dojde k pokrytí potřeb, dojde k nějakému uspokojení, nebo také k dosažení cíle. Mezi motivací a potřebami je velice úzký vztah, který vyjadřuje následující schéma.⁴

nedostatek → potřeba → motiv → činnost → uspokojení potřeby-odstranění nedostatku

Návyk představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk je subjektivní, nelze říci, že by lidé měli naprosto stejné návyky. Návyky získáváme například výchovou, sebeutvářením apod.

Také zájmy jsou individuální. „Jsou to motivy, zdroji poznávací činnosti, a současně i jejím produktem.“⁵ „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“⁶

Často slyšíme pojmy, jakými je i žebříček hodnot. Právě hodnoty jsou dalším zdrojem motivace. Už v dětství jsme mohli vidět, že každý má jinak uspořádané hodnoty, čeho chce dosáhnout a čemu se chce věnovat. Podle hodnotových orientací dělíme lidi na následující typy: teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský.⁷

Posledním zdrojem, kterému se chci věnovat, je ideál. Ideálem je určitá představa subjektivně žádoucího stavu nebo skutečnosti.

³ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 27

⁴ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 28

⁵ Rabinštejn, 1961, cit.dle Hyhlík, Nakonečný, 1977, str. 322

⁶ Růžička, J.: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 1992.

⁷ Podle německého psychologa Sprangera

1.3 Motivace k práci

„Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj.s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj.vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“⁸

Mezi nejdůležitější motiv patří určitě peníze. Bez peněz si většina lidí neumí představit žít. Celkově můžeme motivy práce rozdělit na intrinsické (vnitřní) a extrinsické (vnější). Mezi vnitřní patří potřeba zbavit se energie, potřeba kontaktu s lidmi, touha po moci, potřeba smyslu života a mnoho dalších. Mezi vnější patří hlavně motiv peněz, jistoty, který úzce souvisí právě s motivem peněz, motiv sebepotvrzení atd. Jednotlivé motivy a potřeby mají u lidí různou váhu. Každý upřednostňuje jiné motivy a potřeby.

Další dělení nám umožňuje rozlišovat motivy aktivní, které přímo souvisí s pracovním výkonem, motivy podporující, které vytvářejí podmínky pro působení aktivních motivů a motivy potlačující, které mají negativní vliv na pracovní výkon.⁹

1.4 Teorie motivace pracovního jednání

Mezi nejznámější motivační teorii patří Maslowova teorie potřeb. V této teorii jsou hierarchicky uspořádané jednotlivé skupiny potřeb. Jako nejdůležitější jsou považovány existenční potřeby. Řadí se mezi ně potřeba hladu, žízně, spánku, oblečení, bydlení a další fyziologické potřeby. Druhý stupeň tvoří potřeby bezpečnosti, neboli jistoty. V dnešní době je na tyto potřeby kladen velký důraz. Lidé potřebují mít hlavně jistotu stálého příjmu peněz, aby zabezpečil jak sebe, tak i svou rodinu. Další stupeň tvoří sociální potřeby, které nejlépe vyjadřuje potřeba kontaktu s okolím. Čtvrtý stupeň jsou potřeby psychologické, jako je uznání, status, sebeúcta apod. Poslední stupeň znázorňuje potřeba seberealizace. Každý jedinec usiluje o rozvoj osobních vloh, rozvoj osobních hodnot a snaží se ovlivnit utváření vlastního

⁸ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 51

⁹ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 52-53

života a jeho okolí. Problémem této teorie je skutečnost, že pokud nedojde k naplnění nižších potřeb, nejsou tak naplněny ani potřeby vyšší dimenze. Pokud jsou potřeby nižší dimenze naplněny, není zde již prostor k motivaci a dochází k plnění potřeb vyšších. S ohledem na Maslowovu teorii je nutné při výběru funkční pozice brát ohled na tři důležité faktory. Prvním je potřeba pracovníka, druhým kapacita jeho schopností a posledním nároky práce.¹⁰

Další motivační teorie je dvoufaktorová Herzbergova teorie. První skupinu faktorů tvoří faktory hygieny, mezi které se řadí peníze, podniková politika řízení, jistota pracovního místa a další. Druhou skupinu tvoří motivátory vnitřních pracovních potřeb, jako je výkon, uznání, obsah práce, vzestup apod. Není zde přímo jasně určená hranice mezi faktory jedné a druhé skupiny. Nejlépe je to vidět na mzdě. Podle Herzberga patří do faktorů hygieny, ale mnoho lidí ji považuje za silně motivující faktor.¹¹

Podle McGregora jsou dvě teorie. Teorie X a Y. V teorii X centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu a požadavky procesu organizace neberou ohled na potřeby organizovaných. Podle této teorie podniky nevyužívají schopnosti pracovníků. V teorii Y naopak centrální princip představuje integraci. Pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace a podnik zohledňuje osobní přání a cíle pracovníků.¹²

¹⁰ Kleibl, Jiří: Metody personální práce. Praha, VŠE 1995, str. 17

¹¹ Kleibl, Jiří: Metody personální práce. Praha, VŠE 1995, str. 18

¹² Kleibl, Jiří: Metody personální práce. Praha, VŠE 1995, str. 21

2 Motivační programy

K vytvoření optimálního motivačního programu je pro podnik důležitá komunikace s pracovníky. Je třeba zjistit nároky zaměstnanců a jejich spokojenost. Pro vytvoření nového motivačního programu je důležité vycházet ze současného vztahu a po vytvoření nového programu je třeba získat opětovnou zpětnou vazbu.

2.1 Způsoby zkoumání motivace

Mezi nejdůležitější skutečnosti, na které bychom se měli zaměřit, patří stimulační prostředky. Zkoumáme, které stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak. Motivace nemůžeme měřit přímo, ale jen zprostředkovaně.

První technika zkoumání motivace je pozorování. Máme zde dva druhy, a to pozorování nesystematické a systematické. Nesystematické pozorování je součástí každodenní práce manažera, který sleduje výkon zaměstnanců za různých podmínek, sleduje reakce zaměstnance na použité stimulační prostředky a na další vlivy, kterými může být i osobní život zaměstnance. Systematické pozorování bývá předem připravené. Většinou se jedná o pozorování změny chování pracovníka, pokud dojde ke změně jedné izolované podmínky ve stimulaci zaměstnanců. Systematické pozorování bývá velice obtížné a je prováděno odborníky.

Další technikou je rozhovor a dotazování. V polostandardizovaném rozhovoru je část otázek, které jsou považovány za klíčové, společná pro všechny pracovníky a bývá doplněna dalšími otázkami, které se mění dle pozice zaměstnance. Opakem je standardizovaný rozhovor, kde jsou všechny otázky pevně stanovené a také jejich pořadí. Dotazování může být písemné i ústní.

Nejefektivnější jsou protektivní techniky, které nám při tvorbě motivačních programů pomůžou nejvíce, ale jsou velmi náročné a provádí je jen zkušení odborníci. Mezi nejznámější techniku patří tématicko-apercepční test (TAT). Je to soubor kreseb

různých situací, na niž jsou lidé zachyceni v dramatické situaci. Cílem je zjistit vědomá, ale i nevědomá přání, hodnoty a zájmy.¹³

2.2 Cíle motivačních programů

Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů. Cílem každého motivačního programu je dosažení pracovní motivace, která vede k zlepšení výkonu pracovníků a k oboustranně spokojenému vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jde o nastavení podmínek, které mají za cíl podporovat optimální pracovní motivace všech pracovníků. Pro zaměstnance je důležité, aby jejich práce byla smysluplná, potřebují mít pocit, že dělají něco užitečného pro společnost, a proto jsou hodnotní. Dále práce musí být zajímavá a poskytuje možnost osobního rozvoje. Většina zaměstnanců chce mít před sebou možnost kariérního růstu.¹⁴

Motivační program by měl práci obohacovat v různých formách, jako je například pestrost a různorodost práce, důraz na celistvost pracovních úkolů, zvyšování významu pracovních úkolů, zvyšování autonomie pracovního jednání a posilování zpětné vazby. V některých podnikových formách má pracovník možnost plánovitěho střídání pracovních míst, s jehož pomocí získává pracovník větší přehled a rozmanitou práci. Někdy dochází k rozšiřování obsahu práce, obohacování obsahu práce v užším smyslu a poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

2.3 Tvorba motivačních programů

Při tvorbě motivačních programů je nejdůležitější poznat a zhodnotit všechny skutečnosti, které mají podstatný vliv na fungování podniku, výkonnosti zaměstnanců a na pracovní motivaci, neboli ochotu pracovat. Mezi nejdůležitější patří informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku, informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť, informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků, informace o uplatňovaných způsobech řízení

¹³ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 89-97

¹⁴ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 121

a vedení pracovníků, informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce v podniku a informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku, především však shromáždění a rozbor tzv. měkkých dat.

Příprava, tvorba a realizace motivačního programu se skládá z osmi částí. První je analýza motivační struktury pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečnostmi. Tato fáze vede k identifikaci kritických míst a vyhnutím se jim v dalším programu. Ve druhé fázi stanovíme krátkodobé i perspektivní cíle motivačního programu. Další fází je zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně. Potom je důležité vymezit potenciální stimulační prostředky ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Dále vybereme konkrétní formy a postupy stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Následuje vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Potom už může dojít k seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem a nakonec přijde na řadu kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.¹⁵

2.4 Zásady motivačního programu

Při každém vytváření motivačního programu je důležité pevně dodržovat jisté zásady. Mezi ně patří uplatňování pečlivého kvalifikovaného výběru a rozmisťování pracovníků - umístit správné lidi na správné pracovní místo. Velice důležité je poskytnout každému pracovníkovi zaškolením, výcvikem a dalšími formami zvyšování kvalifikace optimální přípravu pro jeho pracovní činnost. Každý podnik musí vytvořit soubor jednotlivých pracovníků podniku, koordinovaný a výkonný tým, podporovat iniciativu a tvořivý přístup pracovníků, omezit na minimum neproduktivní a zbytečné pracovní činnosti. Podnik musí zabezpečit pracovníkům náležité pracovní podmínky všeho druhu a existenční jistotu pracovníkům, nové podněty v práci, odpovídající uznání za odvedenou práci, spravedlivé odměňování a příležitosti k pracovnímu postupu. Mezi poslední základní zásadu se řadí plánovat do budoucna nové a dokonalejší produkty k zajištění dlouhodobé úspěšnosti a prosperity podniku.

¹⁵ Provazník, Vladimír: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE 2004, str. 123-125

3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou velice důležitou součástí motivace zaměstnanců. V dnešní době poskytuje nějaké výhody téměř každý zaměstnavatel. Tyto zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány všem zaměstnancům firmy, pouze vybrané skupině zaměstnanců (například služební automobil, který mohou využívat jen někteří zaměstnanci) nebo individuálně (například v případě rodinného neštěstí, při dlouhodobé nemoci apod.). V mnoha případech jsou zaměstnanecké benefity pro zaměstnance stejně důležité jako mzda.¹⁶

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit na povinnou péči, která je uložena Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, ústavními zákony, zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a ostatními obecně platnými právními předpisy a nadpodnikovými kolektivními smlouvami. Konkrétní druhy péče upravuje zejména zákoník práce. Dále je zde péče smluvní, která se řídí kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Posledním typem je péče dobrovolná, která je výrazem přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům. Tato část je dobrovolným rozhodnutím zaměstnavatele.¹⁷

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytnuty dvěma způsoby. Buď se jedná o fixní systém benefitů, kdy zaměstnavatel vybere určité výhody, které chce poskytovat svým zaměstnancům a je na samotném zaměstnanci, zda tyto výhody bude čerpat, nebo ne. Nevýhodou je, že zaměstnavatel tyto výhody hradí i v případě, že nejsou využity. Druhým způsobem je flexibilní systém benefitů, přičemž zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a zaměstnanci si podle počtu bodů mohou vybrat výhody, které chtějí čerpat. Výhodou je, že si každý zaměstnanec může zvolit individuální benefity, které mu nejvíce vyhovují.¹⁸

Zaměstnanecké benefity může zaměstnavatel poskytovat z různých zdrojů, a to na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů), ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho

¹⁶ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 13

¹⁷ Janda, Karel: Daně a účetnictví. Poradce, s.r.o., 3/2006, str. 181-182

¹⁸ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 14

zdanění, ze zisku po jeho zdanění resp. z jeho nerozděleného zisku z předchozích účetních období.¹⁹

Co se týče poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, mohou být osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance, podléhající zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance, zahrnované do daňových výdajů (nákladů) na straně zaměstnavatele, zahrnované do nedaňových výdajů (nákladů) na straně zaměstnavatele, nezahrnovaného do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění, zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění. Nejvýhodnější jsou zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.²⁰

Zaměstnanecké benefity můžou být poskytnuty formou přímých nebo nepřímých odměn. Mezi přímé odměny se řadí výkonnostní odměny, jednorázové cílové odměny a jednorázové věrnostní odměny. Nepřímé odměny jsou osobní zdravotní účty zaměstnanců, poskytování stravenek zaměstnancům společnosti s příspěvkem zaměstnavatele, příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance ve výši 3% z vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti – určeno pro všechny zaměstnance společnosti a příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši 5 000 Kč až 8 000 Kč ročně – určeno pro vybrané zaměstnance společnosti, jejichž výběr podléhá schválení grémiem společnosti.²¹

V následující tabulce (Tab.1) je uveden přehled skutečně poskytovaných druhů zaměstnaneckých benefitů na jedné straně a přehled přání zaměstnanců na poskytování druhů benefitů.

¹⁹ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 16

²⁰ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 16

²¹ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 17

Tab.1: Benefits – rozdíl v přání zaměstnance a skutečností

Druh benefitu	Skutečně poskytováno v %	Přání zaměstnance v %	Rozdíl v přání zaměstnance a skutečností v %
Stravování	90	88	-2
Penzijní připojištění	35	70	35
Vzdělávání	25	66	41
Životní pojištění	24	38	14
Sport a kultura	22	44	22
Dovolená	20	64	44
Dárky	17	10	-7
Zdraví	11	46	35
Doprava	10	36	26

Z průzkumu provedených společností Sodexo Pass ČR pro rok 2005 a 2006²²

Tab.2: Procento společností poskytujících příslušné zaměstnanecké výhody

Druh zaměstnanecké výhody	2006	2003
Občerstvení na pracovišti	85 %	76 %
Nadstandardní délka dovolené	82 %	67 %
Stravenky	72 %	69 %
Penzijní připojištění	70 %	52 %
Zdravotní dny volna (sick days)	36 %	25 %
Životní pojištění	34 %	12 %

Z průzkumu provedených společností Sodexo Pass ČR pro rok 2005 a 2006²³

V tabulce číslo dvě můžeme vidět, jak se změnil přístup společností v poskytování benefitů. Jsou zde vybrány jen ty nejznámější druhy benefitů. Lze říci, že je o tyto benefity neustále rostoucí zájem. V tabulce jsou použita data z roku 2003

²² Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 15

²³ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 15

a 2006. U všech vybraných benefitů vzrostlo procento společností poskytujících příslušné zaměstnanecké výhody, u životního pojištění dokonce o 22 %.

3.1 Stravování zaměstnanců

Stravování zaměstnanců patří mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity. Nejvyužívanější formou je poskytování stravenek. Tato služba je daňově výhodná, administrativně nenáročná a je obecně dobře přijímaná. Podle průzkumu, který pro Sodexo vypracovala společnost TNS-AISA, poskytuje příspěvek na stravování svým zaměstnancům 93 % firem, a to většinou formou stravenek.²⁴

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu. Zaměstnavatel ale nemá povinnost poskytnout zaměstnancům stravování. Mnoho velkých podniků má svou vlastní jídelnu, kde poskytují zaměstnancům příspěvky na jídlo. Podle nového zákoníku práce, platného od 1. 1. 2007, může být cenově zvýhodněné stravování poskytováno dalším skupinám, jako jsou bývalí zaměstnanci zaměstnavatele, kteří u něj pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, zaměstnanci po dobu čerpání jejich dovolené a zaměstnanci po dobu jejich dočasné pracovní neschopnosti.²⁵

3.2 Příspěvek na penzijní připojištění

V poslední době patří mezi velice oblíbené příspěvky na penzijní připojištění. Aby mohlo dojít k daňovému zvýhodnění na straně zaměstnance a zaměstnavatele, musí jít o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný přímo na účet zaměstnance u penzijního fondu.

Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění je pro zaměstnance výhodnější než prosté zvýšení mzdy, a to z důvodu osvobození příspěvku na penzijním připojištění se státním příspěvkem od daně z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance při splnění podmínek podle § 6 odst. 9 písm. u) ZDP, zahrnutí poskytnutého příspěvku na penzijní připojištění zaměstnancům na straně

²⁴ Stravování zaměstnanců: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravovani.asp>, 12. 2. 2010

²⁵ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 27-39

zaměstnavatele od jeho daňově uznatelných výdajů (nákladů) při splnění podmínek podle § 24 odst. 2 písm. z) ZDP, nezahrnutí poskytovaného příspěvku na penzijní připojištění zaměstnancům do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení při splnění podmínek podle § 5 odst. 1 zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a nezahrnutí poskytovaného příspěvku na penzijní připojištění zaměstnancům do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na všeobecné zdravotní pojištění při splnění podmínek podle § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.²⁶

3.3 Příspěvek na soukromé životní pojištění

Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění zaměstnance je pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější než pouhé zvyšování mzdy z důvodu daňových úlev. Pro zaměstnance působí tento příspěvek navíc motivačně. Soukromým životním pojištěním pro účely uplatnění daňových úlev podle zákona o daních z příjmů rozumíme pojištění pro případ dožití, pro případ smrti nebo dožití a na důchodové pojištění. Daňové zvýhodnění může být na straně zaměstnance i zaměstnavatele.²⁷

3.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

S neustálým rozvojem je důležité se pořád něčemu novému učit. Tyto výhody mohou být poskytovány všem pracovníkům, nebo jen selektivně. Jedná se zejména o zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Každý nový zaměstnanec musí být zaučen a zaškolen. Toto zaučení a zaškolení je bráno jako výkon práce, a proto za něj zaměstnanec obdrží odpovídající mzdu. Náklady zaměstnavatele na zaškolení a zaučení zaměstnance hradí zaměstnavatel. Stejně tak je to i u odborné praxe absolventů škol.

²⁶ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 41-54

²⁷ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 55-66

Také prohlubování kvalifikace, kterým se myslí průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce a udržování a obnovování této kvalifikace zaměstnance je v dnešní době velice důležité. Náklady hradí zaměstnavatel a zaměstnanci přísluší odpovídající mzda. Zvýšením kvalifikace se podle §231 zákoníku práce rozumí změna hodnoty kvalifikace nebo její získání a rozšíření.²⁸

3.5 Služební vozidlo

Vybraným manažerům středního a vrcholového řízení bývá často dán k dispozici služební automobil, a to i k soukromým účelům. Vozidlo může zaměstnanci k soukromým účelům poskytnout každý zaměstnavatel, ať se jedná o právnickou osobu, nebo o podnikatele-fyzickou osobu. Poskytnout lze jakékoliv motorové vozidlo (tzn. osobní automobil, dodávkový automobil, nákladní automobil, motocykl). Zaměstnanec může používat služební vozidlo i pro soukromé účely na základě smluvního vztahu uzavřeného mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. O soukromém použití vozidla rozhoduje zaměstnanec a není třeba souhlasu zaměstnavatele k jednotlivým jízdám.²⁹

Služební vozidlo mohou využít fyzické osoby, které mají příjmy ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle § 6 ZDP a jsou považovány podle ustanovení § 6 odst. 2 ZDP za zaměstnance. Jsou to osoby mající příjmy ze současného nebo dřívějšího pracovněprávního, služebního nebo členského poměru, v nichž poplatník při výkonu práce pro plátce je povinen dbát příkazů plátce, osoby mající příjmy za práci členů družstev, společníků a jednatelů společností s.r.o. a komanditistů komanditních společností, a to i když nejsou povinni při výkonu práce pro společnost nebo družstvo dbát příkazů plátce a členové statutárních orgánů a dalších orgánů právnických osob.³⁰

²⁸ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 67-76

²⁹ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 77-78

³⁰ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 78

3.6 Poskytování vyšších cestovních náhrad

V tomto případě se jedná o tuzemské pracovní cesty a zahraniční pracovní cesty. Cestovními výdaji se rozumí výdaje, které vzniknou zaměstnanci při pracovní cestě, cestě mimo pravidelné pracoviště, cestě v souvislosti s mimořádným výkonem práce mimo rozvrh směn v místě výkonu práce nebo pravidelného pracoviště, přeložení zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, jež bylo sjednáno v pracovní smlouvě, přijetí do zaměstnání v pracovním poměru a při výkonu práce v zahraničí.

Při tuzemských pracovních cestách je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci náhrady jízdních výdajů za použití určitého druhu dopravy, náhrady jízdních výdajů k návštěvě člena rodiny (trvá-li cesta déle než 7 kalendářních dní), náhrady výdajů za ubytování, náhrady zvýšených stravovacích výdajů a náhradu nutných vedlejších výdajů.

Při zahraničních pracovních cestách je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci náhrady jízdních výdajů, náhrady jízdních výdajů k návštěvě člena rodiny (trvá-li cesta déle než 1 měsíc), náhrady výdajů za ubytování, stravné v rámci tuzemské části pracovní cesty, stravovací výdaje v cizí měně v rámci zahraniční části pracovní cesty a náhradu nutných vedlejších výdajů.³¹

3.7 Nepeněžní dary

Mnoho firem nabízí svým zaměstnancům nepeněžní dary, které jsou často zaměstnanci velice kladně hodnoceny. Mezi takové dary patří příspěvky na různé permanentky, vánoční kolekce, příspěvky na rekreaci, kulturní pořady a mnoho dalších.

Jedná se o nepeněžní dary poskytované buď z fondu kulturních a sociálních potřeb, a u zaměstnanců, na které se tento předpis nevztahuje, jde o nepeněžní dary poskytované za obdobných podmínek ze sociálního fondu nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů), a to až do úhrnné výše 2000 Kč ročně u každého zaměstnance.³²

³¹ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 86-102

³² Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 104-111

3.8 Zaměstnanecké půjčky

Zaměstnanci velmi využívanou službou se poslední dobou stávají půjčky. Dělíme je na návratné, které jsou neúročené, resp. s velmi nízkým úročením, a nenávratné.

Pro osvobození půjček poskytnutých zaměstnavatelem jeho zaměstnancům od daně z příjmů musí jít o půjčky návratné, musí jít o půjčky poskytované na vymezené bytové účely definované ve vyhlášce o FKSP nebo na účely k překlenutí tíživé finanční situace, musí jít o půjčky poskytnuté zaměstnavatelem buď z FKSP, ze sociálního fondu nebo ze zisku a podmínkou osvobození od daně je výše půjčky nepřekračující zákonem stanovený limit. Od daně z příjmů jsou podle znění § 6 odst. 9 písm. t) ZDP osvobozeny příjmy zaměstnance (nenávratná půjčka) do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, za podmínky, že tyto příjmy jsou vypláceny z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu za obdobných podmínek u zaměstnavatelů, na které se vyhláška o FKSP nevztahuje, nebo ze zisku po jeho zdanění anebo u zaměstnavatelů, kteří nevytvořili zisk, na vrub jejich výdajů, kteří nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů.³³

3.9 Doprava zaměstnanců

U některých podniků mohou zaměstnanci využívat benefity, kterými je zabezpečení dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání. Aby tyto výdaje byly pro zaměstnavatele daňově uznatelné, musí se jednat o dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání, tuto dopravu zajišťuje zaměstnavatel vlastními nebo jím pronajatými dopravními prostředky nebo dopravními prostředky smluvního dopravce a za tyto dopravní prostředky se považují pouze motorová vozidla pro přepravu deseti a více osob.³⁴

³³ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 112-120

³⁴ Macháček, Ivan: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha, ASPI 2007, str. 121-123

3.10 Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování

Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování zaměstnancům není tak časté. Jedná se především o kvalifikované zaměstnance, kteří jsou pro danou firmu důležití, ale jejich trvalé bydliště je příliš vzdálené na to, aby mohli dojíždět každý den. Toto poskytnutí přináší za splnění určitým podmíněk daňové zvýhodnění pro obě strany. Podmínkami je, že jde o nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce, nejde o ubytování při pracovní cestě, obec přechodného ubytování zaměstnance není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště, a to maximálně do výše 3500 Kč měsíčně.³⁵

³⁵ Zdroj: Ing. Ivan Macháček, STORMWARE, s.r.o., 10.2.2008

4 ČSOB

Československá obchodní banka byla založena roku 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 246 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 51 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 320 obchodních místech České pošty (stav k 30.9.2009). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví.

ČSOB má cca 6500 zaměstnanců, celá skupina ČSOB - tedy i s dceřinými společnostmi má cca 9.500 zaměstnanců, kterým jsou poskytovány zaměstnanecké benefity, a kterých se týkají motivační programy, o kterých se dále zmiňuji.³⁶

³⁶ Všechny informace o ČSOB jsou čerpány z oficiálních webových stránek ČSOB - www.csob.cz

5 Benefity v ČSOB

V ČSOB je zaměstnancům poskytována celá řada benefitů a různých zvýhodnění. Většina těchto benefitů je zaměstnanci velice oceňována a hojně využívána. Mezi nejoblíbenější patří zajiště stravování, tj. poskytování stravenek a možnost stravovat se ve firemní jídelně. Více o stravování popíší v samostatné kapitole o stravování v ČSOB. Z důvodu bankovního charakteru společnosti mohou zaměstnanci čerpat i benefity, které se týkají bankovníctví. Jsou zde různá zvýhodnění, které každý zaměstnanec rád využije. Protože si ČSOB svých zaměstnanců velice váží a snaží se jim nabídnout něco víc, než ostatní zaměstnavatelé, poskytují svým zaměstnancům velkou škálu různorodých benefitů.

5.1 Stravování

Stravování se řadí mezi jeden z nejvíce ceněných benefitů. Zaměstnavatel umožní stravování zaměstnancům v pracovním poměru, a to poskytnutím jednoho hlavního jídla během jedné pracovní směny formou zvýhodněného stravování (zaměstnanec hradí cenu hlavního jídla sníženou o příspěvky zaměstnavatele) ve vlastním stravovacím zařízení, nebo ve stravovacím zařízení jiných smluvních subjektů, případně formou prodeje stravovacích poukázek typu „cenina“. Podmínkou pro umožnění tohoto stravování je, že zaměstnanec odpracuje v příslušném pracovním dnu nepřetržitě pracovní směnu v rozsahu minimálně tři hodiny. Další jedno hlavní jídlo formou zvýhodněného stravování lze zaměstnanci poskytnout po odpracování 11 hodin v jedné nepřetržité pracovní směně, pokud se nejedná o směnu v rámci pružné pracovní doby.

Na pracovištích, kde je stravování zajištěno ve vlastním zařízení či ve stravovacím zařízení jiných smluvních subjektů a kapacita příslušného stravovacího zařízení je pro všechny zaměstnance dostačující, se neposkytují alternativně stravovací poukázky. Zvýhodněné stravování formou poukázek může být poskytováno v případech, kdy v dané lokalitě není zaměstnancům umožněno stravování ve vlastním zařízení či ve stravovacím zařízení jiných smluvních subjektů

nebo kapacita příslušného stravovacího zařízení neumožňuje stravování všech zaměstnanců daného pracoviště, nebo zaměstnanci s ohledem na jeho zdravotní stav po předložení doporučení lékaře pracovně lékařské péče.

Novinkou od 1.4.2010 je zvýšená hodnota stravenky (ceniny) ve výši 80,- Kč, která dosud bývala 70,- Kč. Zaměstnavatel přispívá z nákladů 38 Kč, ze zaměstnaneckého fondu (de facto sociální fond) 19,- Kč. Z toho vyplývá, že zaměstnanec tedy zaplatí za jednu stravenku 23,- Kč. Ve třech objektech banky (Radlická 333 (centrála ČSOB), Na Pankráci a Roztylská 1) jsou jídelny, kde vaří smluvní partner banky, kterým je společnost Sodexo. Vaří se cca devět jídel, cenová relace je u čtyř základních jídel totožná jako u stravenek. Další jídla jsou výběrová, zaměstnanec si doplácí vyšší částku (je to dle váhy). Nabídka jídel je pestrá, vybere si opravdu každý.

V těchto objektech se vydává i snídaně, svačiny a večeře. Ty si hradí zaměstnanec v plné výši (dotaci banky dostává jen na 1 hlavní jídlo během pracovní směny). Tyto jídelny jsou velice moderně zařízené a působí na zaměstnance velice příjemně. Zvýhodněné stravování se neposkytuje zaměstnanci vyslanému na pracovní cestu, při které mu přísluší stravné podle ust. § 163 a §170 zákoníku práce.

5.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel poskytuje měsíčně příspěvek zaměstnanci, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli, a to již po dobu minimálně tří měsíců, tj. od čtvrtého měsíce tohoto pracovního poměru. Zaměstnavatel je povinen si sám spořit na daný produkt. Příspěvky zaměstnance jsou sráženy z jeho příjmů. Zaměstnanec uzavřel smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s kterýmkoliv penzijním fondem nebo uzavřel smlouvu o soukromém životním pojištění s ČSOB Pojišťovnou, a.s. členem holdingu ČSOB. Jsou zde dvě varianty. V první variantě zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši buď 2% z vyměřovacího základu při příspěvku zaměstnance ve výši 1-1,99% z vyměřovacího základu, nebo 3% z vyměřovacího základu při příspěvku zaměstnance ve výši 2% a více z vyměřovacího základu. V druhé variantě zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši 400,-Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 až 499,-Kč, 500 Kč při měsíčním příspěvku

zaměstnance ve výši 500 až 599,-Kč, 600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 600 a více Kč. Zaměstnanec si sám zvolí jednu z variant.

Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci nevzniká po dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené, při dlouhodobém pracovním volna bez náhrady mzdy a při platebních prázdninách, o které požádá zaměstnanec. Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaniká v posledním kalendářním měsíci trvání pracovního poměru k zaměstnavateli.

Tento příspěvek využívá více než 70 % všech zaměstnanců ČSOB.

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

V ČSOB snad existuje nejrozsáhlejší systém vzdělávání. Jedná se především o školení přes bankovní produkty a další všeobecné oblasti, a také se jedná o jazykovou přípravu. V rámci ročního hodnocení zaměstnance je u každého jednotlivého zaměstnance staven rozsah vzdělání. Je přesně stanoveno, na co banka přispívá, kde se zaměstnanec podílí na finančním plnění apod.

Povinností každého zaměstnance je účastnit se určitých vzdělávacích kurzů, které mu byly individuálně přiděleny.

5.4 Sport a kultura

Samozřejmě společnost ČSOB myslí i na zdraví a zábavu svých zaměstnanců, a proto finančně podporuje a pořádá pro své zaměstnance nejrozličnější sportovní a kulturní akce. Zaměstnanec má možnost se účastnit letních a zimních sportovních her, které vždy probíhají ve třech dnech, pokud uhradí startovné ve výši 1.000,- Kč. Ostatní náklady na akci hradí banka. Pro podporu stmelení kolektivů jednotlivých útvarů a poboček přispíváme ve výši 1.000,- Kč na zaměstnance na rok s tím, že akci zajišťuje příslušný manažer daného útvaru.

5.5 Systém flexibilních benefitů

Banka také vede systém flexibilních benefitů (Cafeteria systém), které jsou k dispozici pro zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru déle než 12 měsíců. Výše

nároku se řídí počtem kalendářních měsíců, které zaměstnanec v roce 2009 (pro rok 2010) v rámci pracovního poměru u zaměstnavatele odpracoval a byl v evidenčním stavu zaměstnavatele. Odpracoval-li zaměstnanec celý kalendářní rok, má nárok na poukázky FlexiPass v hodnotě 7.400,- Kč. Odpracoval-li kratší dobu, má nárok na poukázky v hodnotě úměrné počtu kalendářních měsíců trvání pracovního poměru v roce 2009 (v případě vzniku nebo ukončení pracovního poměru v průběhu kalendářního měsíce se pro účely systému Cafeteria má za to, že zaměstnanec odpracoval celý kalendářní měsíc).

Zaměstnancům, kteří v roce 2009 nevyužili možnosti čerpat zdravotní volno ani částečně, vzniká nárok na poukázku FlexiPass v hodnotě o 1.000,-Kč vyšší, pokud byli tito zaměstnanci u zaměstnavatele v evidenčním stavu po celý kalendářní rok. Zaměstnanci, který nebyl v evidenčním stavu po celý kalendářní rok 2009, se nárok na tuto poukázku FlexiPass (1.000,-Kč) přiměřeně krátí vždy o 500,-Kč v závislosti na počtu celých kal.pololetí, po která nebyl v evidenčním stavu.

Výsledná hodnota FlexiPass, na které má zaměstnanec nárok, se zaokrouhluje na celé stokoruny. V případě částečného pracovního úvazku (zkrácená pracovní doba) se výše nároku úměrně krátí. Zaměstnanec obdrží nejpozději v měsíci únoru daného kalendářního roku limit Cafeteria ve formě poukázek společnosti Sodexo Pass ČR, a.s. které bude moci použít k financování těchto aktivit (služeb): vzdělávání, sport a relaxaci, zdraví, rekreaci, kulturu.

5.6 Dovolená a zdravotní volno

ČSOB nevede dovolenou jako další benefit, ale poskytuje svým zaměstnancům jeden týden dovolené navíc, tj. celkem pět týdnů. K tomu ještě poskytuje ročně tři dny zdravotního volna (sick days) bez nutnosti dokládat neschopenku, pro nastávající maminky 1 den volna za čtvrtletí, pro samoživitelky také.

5.7 Zdraví

Kromě zákonem stanovené Závodní preventivní péče, mezi kterou se řadí vstupní prohlídky, pravidelné prohlídky, výstupní prohlídky, a též prohlídky

pracovišť, poskytuje ČSOB každému zaměstnanci poukázku VitalPass společnosti Sodexo k využití v rámci zdravotního programu. Tyto poukázky může zaměstnanec uplatnit ve zdravotních, lázeňských a wellness zařízeních, v optice a v mnoha dalších oblastech, které souvisí s jeho zdravím.

5.8 Sociální výpomoc

Pokud u zaměstnance nastane náhlý, neočekávaný a nezaviněný nedostatek finančních prostředků, může mu být poskytnuta na úhradu potřeb příjemce návratná bezúročná sociální výpomoc, v mimořádně závažných případech dokonce jednorázová nenávratná sociální výpomoc.

Návratná bezúročná sociální výpomoc může být poskytnuta zaměstnanci v pracovním poměru k zaměstnavateli až do výše 20.000,-Kč za předpokladu, že byla již dříve poskytnutá návratná bezúročná sociální výpomoc splacena. O poskytnutí návratné bezúročné sociální výpomoci sepisují zaměstnavatel a zaměstnanec smlouvu.

Jednorázová nenávratná sociální výpomoc může být poskytnuta zaměstnanci v pracovním poměru k zaměstnavateli až do výše 8.000,-Kč a v případech přímé souvislosti k překlenutí mimořádně obtížných poměrů zaměstnance vzniklých v důsledku živelní pohromy až do výše 15.000,-Kč. Dále může být poskytnuta bývalému zaměstnanci, který ukončil pracovní poměr k zaměstnavateli a současně odešel do prvního starobního nebo plného invalidního důchodu, a to po dobu 3 let od ukončení tohoto pracovního poměru jako peněžitý dar až do výše 5.000,-Kč a v případě úmrtí zaměstnance může být poskytnuta jeho nevýdělečně činnému dítěti (maximálně do dosažení věku 26 let) jako peněžitý dar až do výše 15.000,-Kč ve zcela výjimečných a mimořádných případech zaměstnanci v pracovním poměru, který se bez vlastního zavinění dostal do dlouhodobé mimořádně obtížné životní situace, jednorázová nenávratná sociální výpomoc.

5.9 Další benefity a výhody

Je zde celá řada bankovních produktů, kde mají zaměstnanci zvýhodněné podmínky. Jako nejčastější je bezplatné vedení běžného účtu s výhodnějším úročením, poskytování spotřebitelských úvěrů za poloviční poplatek a s nižší úrokovou sazbou,

poskytování hypotečního úvěru bez poplatku a o trochu nižší úrokovou sazbu, pojištění nemovitostí, aut (zákonné i havarijní pojištění) se slevou 10%, nižší úročení u finančního leasingu a zákaznického úvěru u ČSOB Leasing.

Od určitých manažerských úrovní je zde pro manažery možnost využít služební automobil, a to i pro soukromé účely.

6 Dotazník

Za účelem získání informací od zaměstnanců ČSOB jsem provedla výzkum. Data jsem zjišťovala metodou dotazníku. Tyto dotazníky jsem se snažila rozšířit jak na různých oddělení ČSOB v Radlicích, tak i v Poštovní spořitelně na Praze 4, abych získala data od zaměstnanců obou skupin. Rozeslala jsem 100 dotazníků. Odpovědi zaměstnanců byly anonymní. Celkem odpovědělo 86 respondentů.

6.1 Struktura dotazníku

Dotazník jsem rozdělila na dvě části. První část je pro můj výzkum klíčová, zabývá se otázkami týkajícími se přímo benefitů a zaměstnaneckých výhod. Skládá se celkem z šesti otázek. V první otázce zjišťuji, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité. Při volbě motivačních faktorů jsem vycházela z Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie potřeb. Jako motivační faktory jsem zvolila:

1. Jistota pracovního místa
2. Mzda/plat
3. Odměny
4. Pracovní podmínky (bezpečnost, prostorové řešení práce...)
5. Možnosti postupu
6. Vztahy k nadřízeným
7. Pracovní doba
8. Náplň práce
9. Mimoplatové ohodnocení (zaměstnanecké benefity a výhody)
10. Spolupráce ve Vašem oddělení
11. Možnost dalšího vzdělávání
12. Image firmy
13. Možnost spolurozhodování a vedení firmy
14. Atmosféra v oblasti vedení pracovníků
15. Stmelování kolektivu

Možnost odpovědi jsem zvolila pětiškálovou stupnici od 1-5, přičemž 1 bod znamená, že zaměstnanec považuje daný faktor za nejméně (málo) důležité, 2 body spíše nedůležité, 3 body za středně důležité, 4 body za spíše důležité a 5 nejvíce (hodně) důležité.

V druhé otázce jsem zjišťovala, které výhody a benefity zaměstnanec využívá. Ke zmenšení náročnosti dotazníku a zvýšení pravděpodobnosti návratu jsem vyjmenovala ty nejdůležitější benefity, které ČSOB poskytuje. Těmito benefity a zaměstnaneckými výhodami jsou:

1. Stravenky
2. Příspěvek na penzijní připojištění
3. Tři dny zdravotního volna
4. Příspěvek na sportovní aktivity (letní a zimní sportovní hry)
5. Příspěvek na kulturní aktivity
6. Příspěvek na životní připojištění
7. Prodloužená dovolená (5 týdnů)
8. Bankovní produkty
9. Příspěvek na zdravotní programy (wellness, sauna...)

Tentokrát jsem jako možnost odpovědi zvolila tříškálovou stupnici, přičemž jeden bod znamená, že zaměstnanec tuto nabídku nevyužívá, dva body znamenají, že zaměstnanec tuto nabídku občas využije a tři body, že zaměstnanec tuto nabídku využívá vždy.

Otázka třetí až šestá měla charakter přímých otázek, kde byla požadovaná odpověď pouze ano x ne. V třetí otázce jsem se zajímala o to, zda je zaměstnanec spokojen s benefity a zaměstnaneckými výhodami, které má k dispozici. Čtvrtou otázkou jsem zjišťovala, jestli má zaměstnanec pocit, že je o těchto benefitech a výhodách dostatečně informován. Pátá otázka se týkala spokojenosti zaměstnance s počtem benefitů a zaměstnaneckých výhod a poslední otázkou v první části jsem se dotazovala, zda má zaměstnanec představu, jakou měrou se zaměstnanecké výhody a benefity podílejí na celkovém příjmu.

V druhé části jsem pokládala otázky, které mi mohou pomoci k samostatnému vyhodnocení tohoto výzkumu. První otázkou bylo pohlaví, druhou

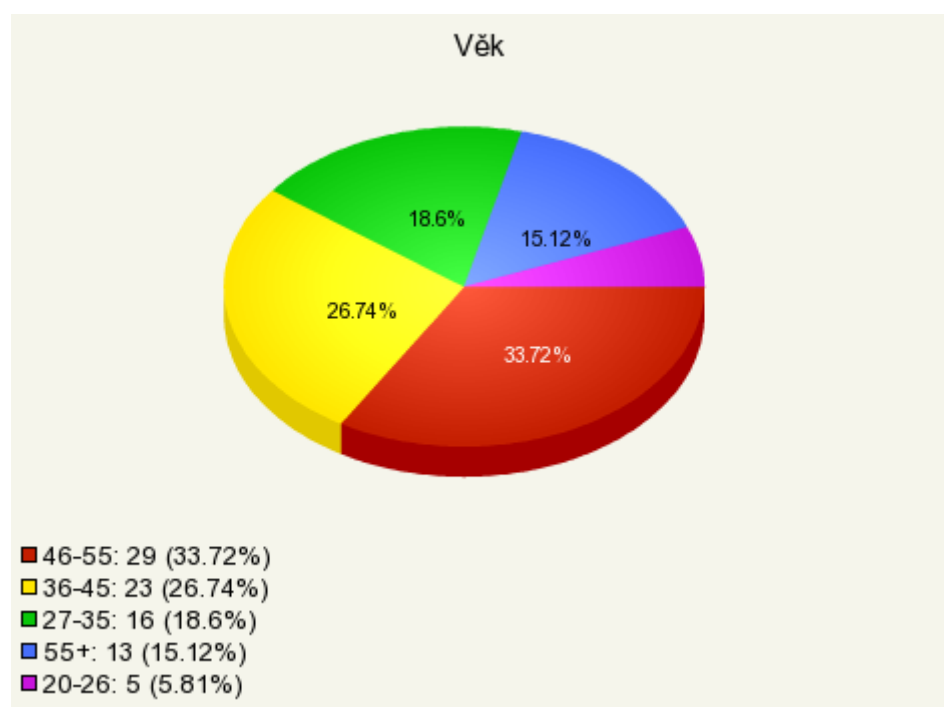
věk, kde jsem jako možnost odpovědi zvolila intervaly od 20-26, 27-35, 36-45, 46-55 a 55 let a více. Třetí otázka byla zaměřená na vzdělání, kde byla možnost středoškolské a vysokoškolské, a poslední otázkou jsem zjišťovala počet odpracovaných let právě u ČSOB.

7 Analýza motivace zaměstnanců

Když se člověk uchází o práci, zajímá se nejen o mzdové ohodnocení, ale také o nejrůznější benefity a zaměstnanecké výhody. Je samozřejmostí, že si své motivační programy každá firma pečlivě střeží a obává se každého úniku informací. Tak je to i v samotné ČSOB, která se snaží svým zaměstnancům co nejvíce vyhovět a přizpůsobit se jejich přáním.

Celkem jsem rozeslala elektronickou poštou 100 dotazníků a návratnost byla 86 %. Dotazovala jsem se jak v samotné ČSOB, tak i v Poštovní spořitelně. Dotazníky vyplnilo 46 mužů a 40 žen. Zastoupení jednotlivých věkových kategorií můžeme vidět na grafu č. 1.

Graf č. 1: Věkové znázornění dotazovaných



Zdroj: vlastní výzkum

Co se týče vzdělání, je zde 60 zástupců vysokoškolského vzdělání (22 žen a 38 mužů) a 24 středoškolského. Většina dotazovaných (56 %) má v ČSOB odpracováno 11-20 let, 21 % je zaměstnána u ČSOB v rozmezí 1-5 let, 12 % 6-10 let,

9 % je u ČSOB pouze necelý jeden rok a zbývajících 2 % dotazovaných 21 let a více. Z toho vyplývá, že jsou zde zaměstnání lidé všech věkových kategorií a tito zaměstnanci zde většinou chtějí zůstat natrvalo. To potvrzuje také ocenění z roku 2009 „Zaměstnavatel roku“³⁷.

Jako první jsem se v dotazníku zabývala otázkou, které motivační faktory považují zaměstnanci za důležité a které ne. Vyjmenovala jsem patnáct motivačních faktorů a úkolem zaměstnanců ČSOB bylo každý faktor ohodnotit na stupnici jedna až pět, přičemž jeden bod znamenal nejméně důležité a pět bodů nejvíce důležité.

Podle výzkumu je pro zaměstnance nejdůležitější jistota pracovního místa (viz graf č. 2), který byl v průměru ohodnocen 4,33 body.

Graf č. 2: Jistota pracovního místa



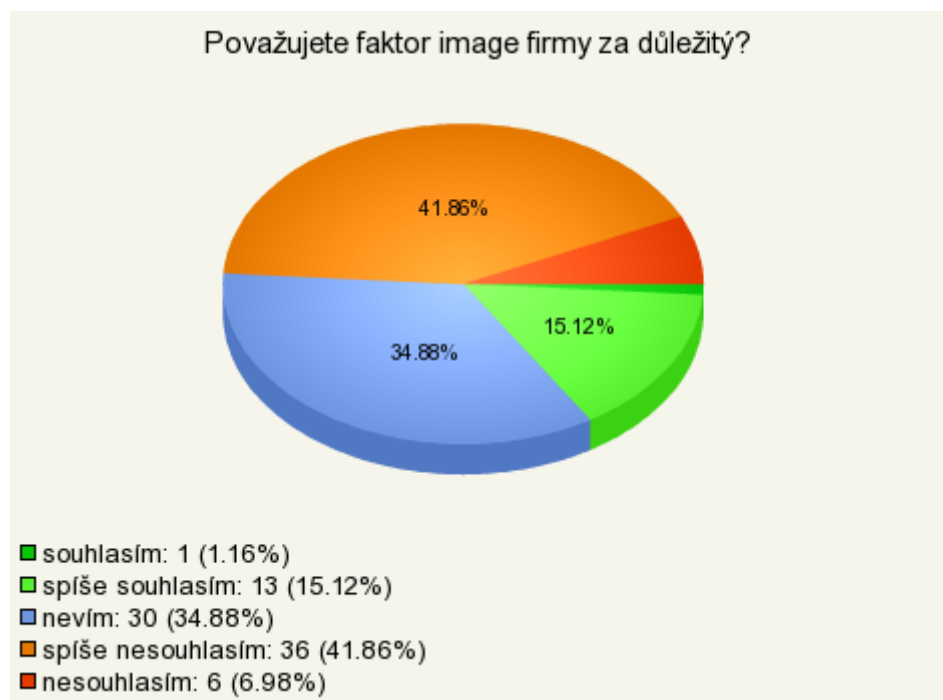
Zdroj: Vlastní průzkum

Za nejvíce důležité tento motivační faktor považovalo celkem 22 žen (55 % všech žen) a 26 mužů (57 % všech mužů). Z toho vyplývá, že je tento faktor přibližně stejně důležitý pro muže i pro ženy.

³⁷ Internetový zdroj ČSOB, Ocenění Skupiny ČSOB: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Oceneni/Stranky/default.aspx> 17.4.2010

Naopak nejhůře dopadl faktor image firmy (viz graf č. 3), který byl průměrně ohodnocen 2,62 body. Nejvíce byl tento faktor zaměstnanci hodnocen jako méně důležitý. Tuto možnost zvolilo 36 zaměstnanců, tedy téměř 42 % všech dotazovaných.

Graf č. 3: Image firmy



Zdroj: Vlastní výzkum

Mezi další kladně hodnocené motivační faktory můžeme považovat mzdu/plat, vztahy k nadřízeným, pracovní dobu, náplň práce a spolupráci v oddělení.

Jako neutrální byl označen motivační faktor odměny, pracovní podmínky, možnosti postupu, mimoplatové ohodnocení (zaměstnanecké benefity a výhody), možnost dalšího vzdělávání, spolurozhodování a vedení firmy, atmosféra v oblasti vedení pracovníků a stmelování kolektivu.

V druhé otázce jsem se zaměřila přímo na jednotlivé benefity poskytované skupinou ČSOB. Jmenovitě to je dotované závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, tři dny zdravotního volna, příspěvek na sportovní aktivity, příspěvek na kulturní akce, příspěvek na životní připojištění, prodloužená dovolená, příspěvek na životní připojištění, bankovní produkty a příspěvek na zdravotní programy.

Nejvíce respondentů využívá dotované závodní stravování (viz graf č. 4). Celkem 85 (99 %) zaměstnanců. Jeden zaměstnanec odpověděl, že tento benefit

používá pouze někdy. Velice oblíbeným benefitem je i prodloužená dovolená, kterou využívá 84 (98 %) zaměstnanců, u dvou zbývajících respondentů se vyskytla odpověď někdy. Dále banka poskytuje příspěvek na penzijní připojištění (viz graf. 5), ze 72 respondentů bylo 29 žen (celkem 72,5 % z celkového počtu žen) a 43 mužů (celkem 93,5 % z celkového počtu mužů).

Graf č. 4: Dotované závodní stravování



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 5: Příspěvek na penzijní připojištění



Zdroj: Vlastní výzkum

Tři dny zdravotního volna (viz graf č. 6) využívá vždy 48 respondentů, 37 pouze někdy a zbylý jeden respondent nikdy. Příspěvek na sportovní aktivity (graf č. 7) využívá pouze 11 respondentů, 14 využívá tento benefit pouze někdy a zbylých 61 respondentů vůbec. Podobná situace je i co se týče příspěvku na kulturní akce (graf č. 8), který využívají vždy jen 3 respondenti, 32 jej využívá někdy a 51 respondentů (59 %) nikdy. Vyrovnaná situace je u příspěvku na životní připojištění (graf č. 9), který využívá 43 respondentů (50 %), 41 příspěvek nevyužívá a zbylý dva respondenti pouze někdy.

Prodlouženou zdravotní dovolenou (graf č. 10) používají vždy téměř všichni, kladně odpověděli 82 respondenti. Dva dotazovaní zvolili možnost někdy, z toho byl jeden muž. Vyplývá z toho, že tento benefit je využíván stejně mezi muži i mezi ženami. Poskytnuté bankovní produkty (graf č. 11) byly vesměs hodnoceny kladně, nejvíce, tedy 44 respondentů, využívá tento benefit někdy, popř. pouze některé bankovní produkty, 31 dotazovaných vždy a zbylých 11 respondentů vůbec, a to většinou proto, že jsou u ČSOB pouze krátkou dobu a ještě nemají zřízený účet u ČSOB.

Graf č. 6: Tři dny zdravotního volna



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 7: Příspěvek na sportovní aktivity



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 8: Příspěvek na kulturní aktivity



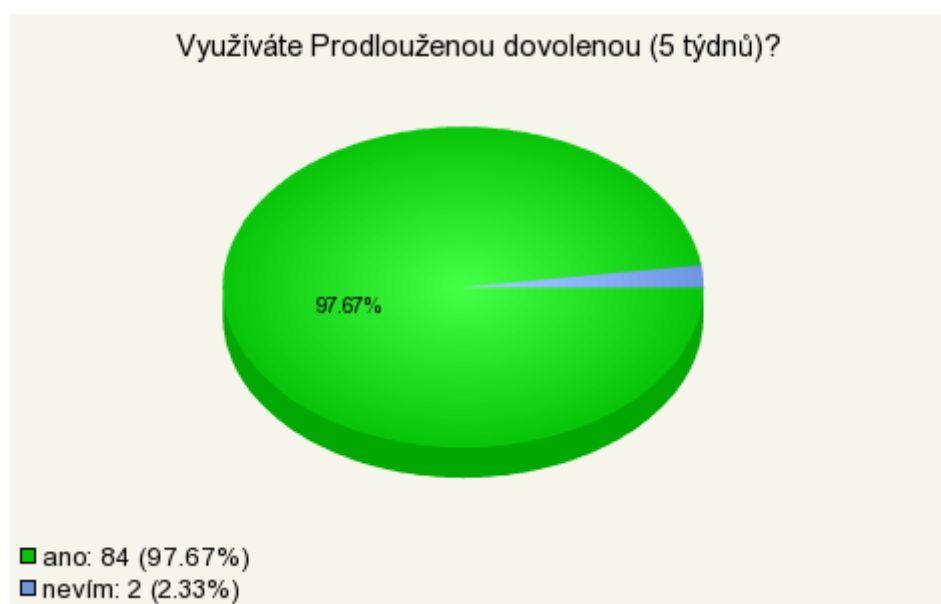
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 9: Příspěvek na životní připojištění



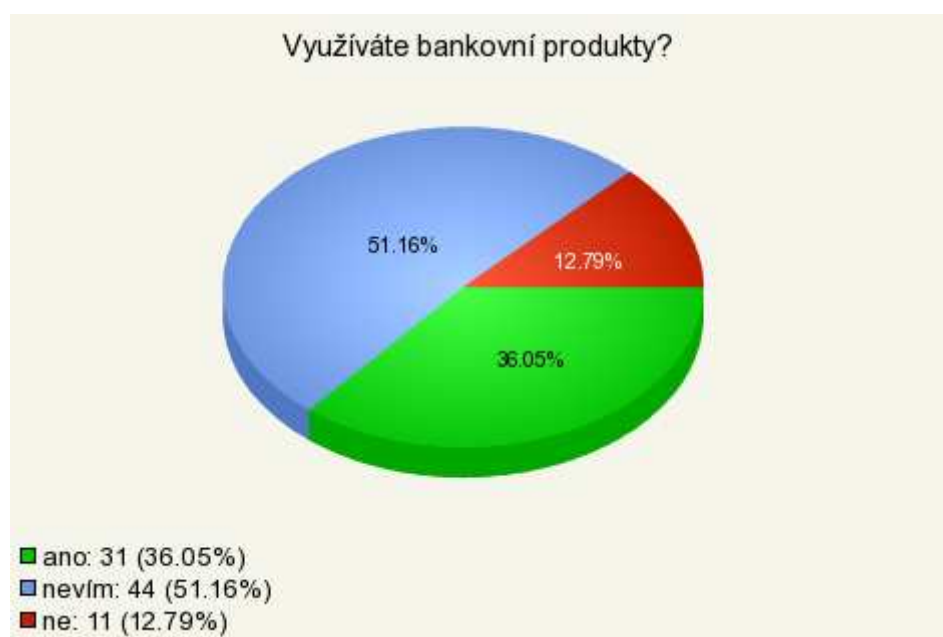
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 10: Prodloužená dovolená



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 11: Bankovní produkty



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 12: Příspěvek na zdravotní programy

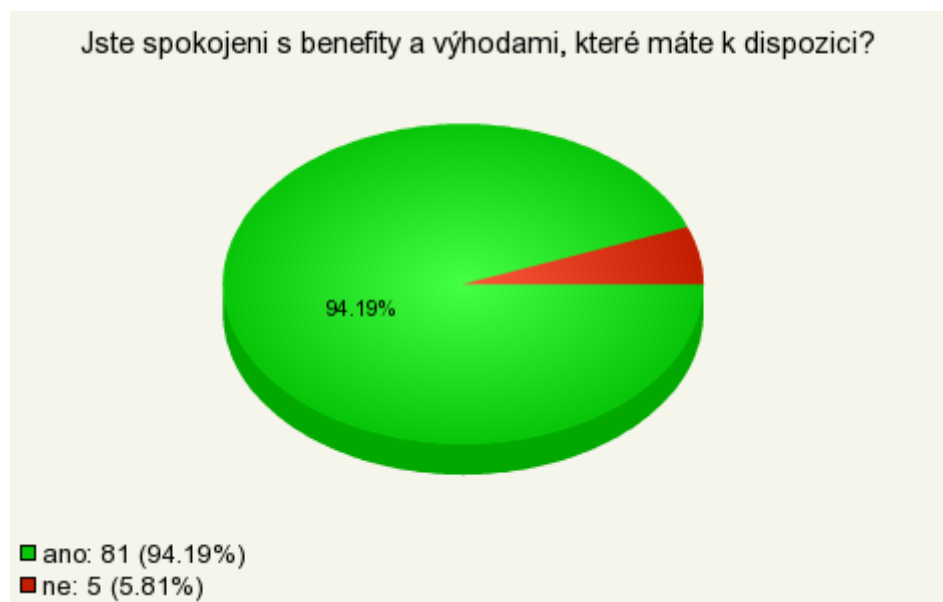


Zdroj: Vlastní výzkum

Příspěvek na zdravotní programy (graf č. 12), mezi které se řadí wellness programy, sauna, relax, lázeňské procedury apod. využívá vždy jen 23 respondentů, 38 jej využívá pouze někdy a 25 vůbec.

V další části jsem se zajímala, jestli jsou zaměstnanci ČSOB spokojeni s benefity a výhodami, které mají k dispozici. Výsledek můžeme vidět na grafu č. 13. Z výzkumu vyplývá, že nespokojení jsou především muži, neboť se zde záporně odpověděla pouze jedna žena.

Graf č. 13: Spokojenost s benefity a výhodami



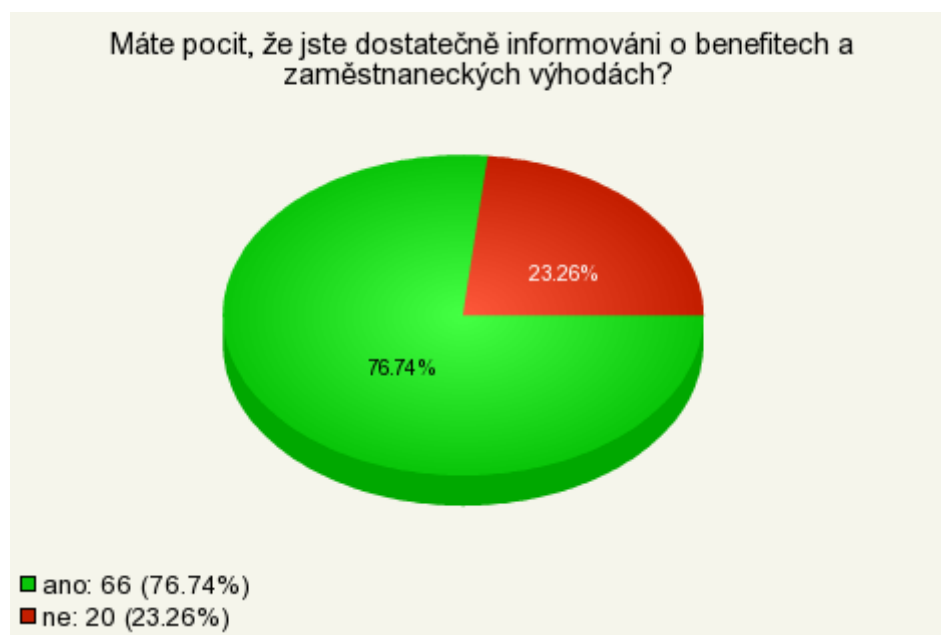
Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázkou zjišťuji, zda mají zaměstnanci pocit, že jsou o benefitech a výhodách dostatečně informováni. Zde už je situace horší, jak můžeme vidět na grafu č. 14.

Také se zajímám o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s počtem stávajících benefitů a zaměstnaneckých výhod. Výsledek (viz graf č. 15) je podobný, jak v otázce předchozí.

Poslední otázkou bylo, zda mají zaměstnanci představu, jakou měrou se zaměstnanecké výhody a benefity podílejí na jejich celkovém příjmu (graf č. 16). Převažují respondenti, kteří mají představu, jakou měrou se tyto benefity a výhody podílí na jejich příjmu.

Graf č. 14: Informovanost o benefitech a výhodách



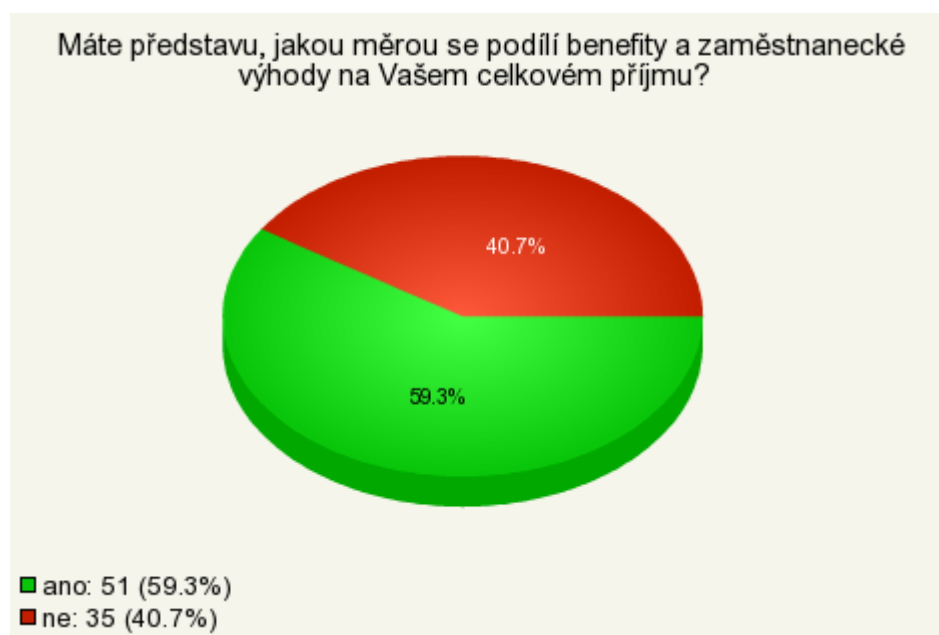
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 15: Počet stávajících benefitů a výhod



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 16: Míra podílu benefitů a zaměstnaneckých výhod na příjmu



Zdroj: Vlastní výzkum

ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí každé firmy. Ať už se jedná o malé rodinné podniky, tak i o velké multinacionální firmy. Každý usiluje o co nejspokojenější zaměstnance, kteří budou pracovat kvalitně a rádi, a proto se jim snaží poskytovat něco „navíc“. Může se jednat o řadu nejrůznějších výhod a benefitů, ale cílem je vždy oboustranná spokojenost zaměstnavatele a jeho zaměstnanců.

V teoretické části jsem si rozšířila poznatky v oblasti motivace zaměstnanců, zjistila jsem, čím vším mohou být zaměstnanci ovlivňováni a motivováni k lepšímu výkonu a mnoho dalších poznatků.

Ve své práci jsem se zaměřila na analýzu motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve skupině ČSOB. Zjistila jsem, že je velice důležité správně sestavit motivační program, aby byl pochopitelný nejen ze strany zaměstnavatele a tvůrců, ale také pro všechny zaměstnance, aby byl plně oceněn a zaměstnanci mohli využívat všechny benefity, které jsou jim zaměstnavatelem nabízeny. Sama jsem si díky průzkumu v ČSOB ověřila, že i když jsou zaměstnanci s poskytovanými benefity spokojeni (v tomto případě 94 %), ještě to neznamena, že využívají všechny benefity, které jsou jim nabízeny a také že si připadají dobře informovaní o benefitech (77 %). Pouze 59 % všech dotazovaných mělo představu, jakou měrou se benefity podílí na jejich celkovém příjmu. I když se toto číslo zdá docela vysoké, je zde stále 41 % respondentů, kteří tuto představu nemají.

Závěrem této práce bych ráda ve stručnosti zhodnotila situaci v oblasti motivace zaměstnanců ve skupině ČSOB. Domnívám se, že je zde výborně sestavený motivační program, díky kterému jsou zaměstnanci spokojeni, což nám dokazuje nejen ocenění z roku 2009 „Zaměstnanec roku“, ale také fakt, že většina zaměstnanců považuje své pracovní místo u ČSOB za stálé a je zde plně spokojena. Jediná věc, kterou si dovoluji vytknout, je nedostatečná informovanost o benefitech a výhodách, které jsou v ČSOB poskytovány, a také malá propagace jednotlivých benefitů, např. letních a zimních sportovních her. Myslím si, že by se rádo zapojilo více lidí, neboť díky těmto hrám dochází určitě k dobrému stmelování kolektivu a lidé se budou potom do práce jistě více těšit.

SEZNAM LITERATURY

Odborné zdroje:

KLEIBL, Jiří: *Metody personální práce*. Praha, VŠE 1995

KOUBEK, Jiří: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press 1998

MACHÁČEK, Ivan: *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha, ASPI 2007

PELC, Vladimír: *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha, VŠE 2005

PROVAZNÍK, Vladimír: *Motivace pracovního jednání*. Praha, VŠE 2004

RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha, VŠE 1992

Internetové zdroje:

Základní informace o ČSOB (12. 2. 2010)

Přístup z internetu:

www.csob.cz

Stravování zaměstnanců (12. 2. 2010)

Přístup z internetu:

<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravovani.asp>

Ocenění Skupiny ČSOB (17.4.2010)

Přístup z internetu:

<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Oceneni/Stranky/default.aspx>

SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: Benefits – rozdíl v přání zaměstnance a skutečností.....15

TABULKA Č. 2: Procento společností poskytujících příslušné zaměstnanecké výhody.....15

SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: Věkové znázornění dotazovaných.....	32
GRAF Č. 2: Jistota pracovního místa.....	33
GRAF Č. 3: Image firmy.....	34
GRAF Č. 4: Dotované závodní stravování.....	35
GRAF Č. 5: Příspěvek na penzijní připojištění.....	35
GRAF Č. 6: Tři dny zdravotního volna.....	36
GRAF Č. 7: Příspěvek na sportovní aktivity.....	37
GRAF Č. 8: Příspěvek na kulturní aktivity.....	37
GRAF Č. 9: Příspěvek na životní připojištění.....	38
GRAF Č. 10: Prodloužená dovolená	38
GRAF Č. 11: Bankovní produkty.....	39
GRAF Č. 12: Příspěvek na zdravotní programy.....	39
GRAF Č. 13: Spokojenost s benefity a výhodami.....	40
GRAF Č. 14: Informovanost o benefitech a výhodách.....	41
GRAF Č. 15: Počet stávajících benefitů a výhod.....	41
GRAF Č. 16: Míra podílu benefitů a zaměstnaneckých výhod na příjmu.....	42

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1: Dotazník.....	48
-----------------------------	----

Dotazník – zaměstnanecké benefity*

1.část

Otázka č.1: Které faktory považujete za důležité? (1-nejméně, 5-nejvíce)
(pozn.odpovědi označte x nebo jiným znakem, vždy jen jedna odpověď)

	1	2	3	4	5
Jistota pracovního místa					
Mzda/plat					
Odměny					
Pracovní podmínky (bezpečnost, prostorové řešení práce...)					
Možnosti postupu					
Vztahy k nadřízeným					
Pracovní doba					
Náplň práce					
Mimoplatové ohodnocení (zaměstnanecké benefity a výhody)					
Spolupráce ve Vašem oddělení					
Možnost dalšího vzdělávání					
Image firmy					
Možnost spolurozhodování a vedení firmy					
Atmosféra v oblasti vedení pracovníků					
Stmelování kolektivu					

Otázka č.2: Které výhody a benefity využíváte? (1-nevyužívám, 2-využívám občas, 3-využívám vždy)

	1	2	3
Stravenky			
Příspěvek na penzijní připojištění			
Tři dny zdravotního volna			
Příspěvek na sportovní aktivity (letní a zimní sportovní hry)			
Příspěvek na kulturní aktivity			
Příspěvek na životní připojištění			
Prodloužená dovolená (5 týdnů)			
Bankovní produkty			
Příspěvek na zdravotní programy (wellness, sauna...)			

Otázka č.3: Jste spokojeni s benefity a výhodami, které máte k dispozici?

ano		ne	
-----	--	----	--

Otázka č.4: Máte pocit, že jste dostatečně informováni o benefitech a zaměstnaneckých výhodách?

ano		ne	
-----	--	----	--

Otázka č.5: Zdá se Vám počet benefitů a zaměstnaneckých výhod dostačující?

ano		ne	
-----	--	----	--

Otázka č.6: Máte představu, jakou měrou se podílí benefity a zaměstnanecké výhody na Vašem celkovém příjmu?

ano		ne	
-----	--	----	--

2.část

Pohlaví:

muž		žena	
-----	--	------	--

Věk:

20-26		27-35		36-45		46-55		55+	
-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

Vzdělání:

středoškolské		vysokoškolské	
---------------	--	---------------	--

Počet odpracovaných let v ČSOB:

0-1		1-5		5-10		10-20		20+	
-----	--	-----	--	------	--	-------	--	-----	--

Tento dotazník slouží k vypracování bakalářské práce na téma „Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Tereza Březíková, studentka VŠE

*všechny informace jsou důvěrné a slouží pouze k vypracování bakalářské práce