

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2011**

**Martina Fialová**

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Kabinet profesní přípravy

Martina Fialová

**Firemní benefity a jejich využití  
ve společnosti Veolia Environnement**

**- Firemní vzdělávání v jednotlivých divizích**

Employee Benefits and their Utilization  
in Veolia Environnement

**- The Employee Education according to Divisions**

Bakalářská práce

PhDr. Jana Marešová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem uvedené informační zdroje.

Praha 30. 3. 2011

Martina Fialová

Poděkování:

Děkuji vedoucí své bakalářské práce PhDr. Janě Marešové za odborné metodické vedení této práce a za její trpělivost a ochotu.

Dále děkuji kolegyním z personálních oddělení společnosti Veolia Environnement za poskytnuté podklady a další informace potřebné ke zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také svým blízkým za potřebnou podporu a pomoc.

## Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>1. Firemní benefity, jejich daňová legislativa a poskytování v ČR</b> ..... | <b>8</b>  |
| 1.1 Firemní benefity a jejich význam.....                                      | 8         |
| 1.2 Dělení firemních benefitů .....  | 9         |
| 1.3 Daňové výhody.....   | 11        |
| 1.4 Nejčastější druhy zaměstnaneckých benefitů v ČR .....                      | 12        |
| 1.5 Trendy v poskytování benefitů .....  | 13        |
| <b>2. Podnikové vzdělávání jako benefit pro zaměstnance</b> .....              | <b>15</b> |
| 2.1 Definice podnikového vzdělávání.....                                       | 15        |
| 2.2 Cíle podnikového vzdělávání .....  | 16        |
| 2.3 Metody podnikového vzdělávání .....  | 17        |
| 2.4 Podnikové vzdělávání v ČR .....  | 17        |
| <b>3. Firemní benefity ve společnosti Veolia Environnement</b> .....           | <b>19</b> |
| 3.1 Představení společnosti .....  | 19        |
| 3.2 Poskytování benefitů ve společnosti Veolia Environnement .....             | 21        |
| 3.3 Politika vzdělávání společnosti Veolia Environnement.....                  | 27        |
| 3.4 Vzdělávání v divizích Veolia Environnement .....                           | 30        |
| <b>4. Dotazník pro zaměstnance společnosti Veolia Environnement</b> .....      | <b>35</b> |
| 4.1 Identifikace dotazovaných pracovníků.....                                  | 35        |
| 4.2 Informovanost pracovníků o nabízených benefitech .....                     | 37        |
| 4.3 Význam benefitů ve společnosti Veolia Environnement.....                   | 38        |
| 4.4 Benefity ve společnosti Veolia Environnement.....                          | 39        |
| 4.5 Benefity jako motivační faktor k lepšímu pracovnímu výkonu.....            | 41        |
| 4.6 Firemní vzdělávání ve společnosti Veolia Environnement .....               | 42        |
| <b>Závěr</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>Anotace</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>Literatura a prameny</b> .....  | <b>52</b> |
| <b>Seznam obrázků</b> .....  | <b>54</b> |
| <b>Seznam příloh</b> .....   | <b>55</b> |

## Úvod

Zavádění zaměstnaneckých benefitů se v průběhu 90. let 20. století stalo v ČR běžnou praxí a do doby, než se u nás projevila hospodářská krize, byly benefity zaměstnavateli hojně využívány a stále více rozšiřovány. Během krize se poskytování benefitů v mnoha firmách buď dočasně pozastavilo, nebo snížilo na minimum. Průzkumy z druhé poloviny roku 2010 a počátku roku 2011 však ukazují, že se společnosti opět začínají vracet k benefitům v původním rozsahu. Lze z nich také vypožorovat, jak se s postupem doby mění trendy ve využívání benefitů. Nejrozšířenější benefity, což jsou stravenky (popř. příspěvky na stravování v jiné podobě) a týden dovolené navíc, dnes většina pracujících lidí vnímá jako normu. Zaměstnanci od středního managementu výše zase považují za standard mobilní telefon či výuku jazyků na pracovišti v pracovní době. A zatímco před pár lety byl notebook výsadou top managementu firmy, dnes se považuje spíše za běžnou pracovní pomůcku zaměstnance, podobně se pak nahlíží na automobil používaný i pro soukromé účely.

Mottem moderních zaměstnavatelů je, že v dnešní době není jednoduché udržet si kvalitní zaměstnance a pokud je firma schopna nabídnout lepší benefity než konkurence, má vyhráno. S nástupem ekonomické krize u nás v roce 2009 se však poskytování benefitů změnilo. Firmy ve velkém rušily především vzdělávání svých zaměstnanců, jazykové kurzy byly takřka všude zastaveny a zaměstnavatelé začali lépe zvažovat a analyzovat, kdo si bonus zaslouží. Ekonomická krize přinutila firmy šetřit a zefektivnit své fungování. Podle průzkumu pracovního portálu OnlinePráce přišlo v letech 2009–2010 celkem 85 % tuzemských zaměstnanců o některý z firemních benefitů.<sup>1</sup> Z nejnovějších průzkumů však vyplývá, že zvláště větší podniky ve druhé polovině roku 2010 opět postupně začaly benefity obnovovat.<sup>2</sup>

Stejně tak jako se mění trendy v módním průmyslu, mění se i trendy u benefitů. Proměnlivost v poskytování benefitů zaměstnavateli a proměnlivost požadavků a přání zaměstnanců byly jedním z důvodů, proč mě toto téma zaujalo. Je zajímavé sledovat rozdíly v poskytování benefitů u firem v závislosti na jejich jméně, velikosti, hospodaření či firemní kultuře. Benefity nejsou jen peníze vynakládané zaměstnavatelem na zaměstnance jinou formou, než je mzda (např. penzijní připojištění). Nová generace pracovníků, pro které je důležitá rovnováha pracovního

---

<sup>1</sup> *Z benefitů lidé nejčastěji přišli o 13. plat nebo pravidelné bonusy [on-line].* [cit. 2010-09-02]. Dostupný z WWW:

<[http://www.onlineprace.cz/soubory/1284131742TZ\\_OLP\\_ztr%C3%A1ta%20benefit%C5%AF%202.9.2010\\_na%20web.pdf](http://www.onlineprace.cz/soubory/1284131742TZ_OLP_ztr%C3%A1ta%20benefit%C5%AF%202.9.2010_na%20web.pdf)>.

<sup>2</sup> *Podniky obnovují zaměstnanecké benefity [on-line].* [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW: <<http://cfoworld.cz/trendy/svaz-prumyslu-a-dopravy-podniky-obnovuji-zamestnanecke-benefity-468>>.

a osobního života, do benefitů postupem doby zařadila také výhody, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, ale v penězích těžko vyjádřitelné, např. možnost práce z domova (home office) či flexibilní pracovní dobu. Poskytování benefitů je moderní téma, velmi rychle se mění, a právě jeho dynamičnost je také důvodem, proč se benefitům věnuji.

Tato bakalářská práce popisuje zaměstnanecké benefity s ohledem na jejich strategii a funkčnost ve velké nadnárodní společnosti Veolia Environnement (dále též „VE“). V první kapitole jsou popsány obecně jednotlivé firemní benefity a výhody jejich poskytování pro zaměstnance i zaměstnavatele. Dalším z větších témat této práce je firemní vzdělávání, které získává mezi zaměstnavateli stále větší podporu, proto je druhá kapitola věnována tomuto nejdynamičtěji rostoucímu benefitu. Třetí kapitola již analyzuje samotnou společnost VE, její divize a poskytované benefity. Důraz je kladen především na firemní vzdělávání, jež je v této společnosti realizováno zpravidla ve vlastním vzdělávacím zařízení. Čtvrtá kapitola je pak věnována pohledu zaměstnanců společnosti VE na firemní benefity.

Cílem práce je zjistit, jaké benefity jednotlivé divize VE nabízejí, jak tyto benefity vnímají jejich zaměstnanci, případně jaký význam mají benefity v jednotlivých divizích společnosti dle druhu poskytovaných služeb (vodohospodářství, energetika, doprava). Dalším cílem je také pochopit, jakou roli zde má benefit firemního vzdělávání, který ve společnostech s rozvinutou firemní kulturou nepatří tolik do benefitů, jako spíše do oblasti rozvoje zaměstnanců. Chtěla bych zjistit, zda je pro zaměstnance přidanou hodnotou této společnosti či zda jej jako benefit vůbec nevnímají, co stojí v jejich žebříčku hodnot výše a co pro ně vlastně tento benefit poskytovaný firmou prostřednictvím vlastního vzdělávacího zařízení znamená.

## 1. Firemní benefity, jejich daňová legislativa a poskytování v ČR

Pojem „benefit“ má mnoho významů. V této práci je však užíván výhradně ve významu „zaměstnanecká výhoda – employee benefit“. Zaměstnanecké výhody používají firmy v ČR jako součást odměny, která většinou nemá přímý vztah k pracovním výkonům.

Úlohou benefitů je **péče o zaměstnance**, jejich plnění pak často přihlíží k délce pracovního poměru, hierarchické pozici ve firmě či dlouhodobějším zásluhám zaměstnance. Výhodou je daňový režim, ve kterém se některé benefity nacházejí, nevýhodou naopak značné náklady. Ačkoli by jejich **funkce** měla být **motivační** (k práci samotné i lojalitě vůči zaměstnavateli), v praxi tomu tak často není. Zaměstnanci je mnohdy chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči a neuvědomují si jejich náklady. Vyvolává-li jejich přiznávání pocitu nespravedlivosti nebo nadržování, způsobují spíše nespokojenost než motivaci. Jedním z hlavních důvodů nízké efektivity benefitů je zpravidla právě skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj motivace, či jako prostředek péče o zaměstnance, která je předpokladem jejich dlouhodobě vyššího výkonu. Je tedy zřejmé, že tvorba a posilování motivace je záležitostí dlouhodobějšího charakteru a vyžaduje preciznost a systematickosti v tvorbě firemního systému benefitů. Dalším plusem je možnost **budování dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci**. Dnes již lze tvrdit, že benefity zlepšují celkovou image firmy a staly se součástí firemní kultury.

Na benefity není ze zákona [zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále též „ZP“)] právní nárok, jsou fakultativní, nepovinné. Existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v pracovní smlouvě či podobné smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě (dále též „KS“).<sup>3</sup>

### 1.1 Firemní benefity a jejich význam

**Mezi výhody benefitů pro zaměstnavatele patří především možnost daňové úspory.**

**Přínos** benefitů je také ryze **praktický**. Pokud budou pracovníci často chodit do fitness center, která dnes nabízí také rozsáhlé relaxační zóny, nebo když mají více času na odpočinek (např. při firmou dotovaných lázeňských pobytech), jsou pak zdravější a firma nedoplácí na jejich absenci. Nedochozí tak k problémům, jak nemocné pracovníky nahradit. Výhodné je také např. zajištění závodního stravování. Dojde ke zkrácení doby cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům.

---

<sup>3</sup> Školení na téma „Zaměstnanecké benefity v roce 2011“ pod vedením dr. Vladimíra Pelce, dne 1. 12. 2010 v Praze.



Další výhodou pro zaměstnavatele je **budování dobrého jména firmy**. Spokojení zaměstnanci dělají firmě pozitivní reklamu, čímž snadněji získává nové klienty či další kvalitní zaměstnance.

K hlavním důvodům, proč firmy výhody poskytují, tedy patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance, nabídnout jim lepší možnosti osobní relaxace i daňově zvýhodněný způsob odměny oproti klasické peněžní odměně. *„Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha po získání konkurenční výhody, též posílení firemní kultury, je ochranou a budováním reputace, zvyšováním hodnoty značky. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.“*<sup>4</sup> Širokou škálu benefitů lze nalézt především u velkých organizací, menší společnosti jsou při jejich poskytování střídmější. Svým finančním objemem však benefity představují většinou 5 až 8 % mzdových nákladů.<sup>5</sup> V některých publikacích se uvádí až 10 % hrubých příjmů zaměstnanců.<sup>6</sup>

Jak jsme měli možnost poznat v posledních letech, ve zhoršených ekonomických podmínkách sahají často organizace k omezování benefitů (či dokonce jejich zrušení), čímž nepřímo potvrzují jejich nižší motivační efektivitu. Nad účinností zaměstnaneckých výhod jako nástroje motivace i péče o zaměstnance by se měly společnosti zamýšlet neustále bez ohledu na hospodářskou krizi, jelikož skutečně *„slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci.“*<sup>7</sup>

Za velmi důležité považuji zmínku, že by poskytování benefitů nemělo být diskriminační, což se bohužel v praxi často děje. Zákaz diskriminace a povinnost rovného přístupu v pracovněprávních vztazích je právně zakotvena v ustanovení § 16 zákoníku práce. Také z diskuze během školení<sup>8</sup> o poskytování zaměstnaneckých benefitů, kterého se zúčastnili manažeři poskytující zaměstnaneckých výhod z velkých společností, vyplynulo, že top managementu firmy je velmi často poskytována výrazně nadstandardní péče oproti nižším pozicím ve firmě.

## 1.2 Dělení firemních benefitů

Zaměstnanecké výhody lze třídit podle mnoha hledisek. Dle jejich daňové a odvodové výhodnosti je lze dělit na **benefity mimořádně výhodné** a na **benefity s dílčí daňovou výhodností**.

---

<sup>4</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 13.

<sup>5</sup> *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita [on-line]*. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW:<<http://www.bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>>.

<sup>6</sup> Srov. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 12.

<sup>7</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 12.

<sup>8</sup> Viz odkaz č. 3.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele jsou **benefity** členěny na **finanční**, kdy zaměstnavatel na poskytovaný benefit musí vynaložit finanční prostředky (příspěvky na penzijní připojištění či na rekreaci), a **nefinanční**, kdy zaměstnavatel nemá finanční výdaj (poskytování slev, možnost používání firemního vozidla k soukromým účelům).

Z hlediska formy příjmů rozlišujeme **benefity peněžní**<sup>9</sup>, které pro zaměstnance představují přímou peněžní úsporu a **nepeněžní**<sup>10</sup>, jejichž hodnota se často nedá přesně určit. V praxi častější jsou benefity peněžní, nepeněžní však mohou pro zaměstnance představovat větší hodnotu.

Dobře uchopitelné se mi zdá dělení na benefity z hlediska jejich povahy,<sup>11</sup> z tohoto pohledu se uvádí následující typy zaměstnaneckých výhod. **Benefity se vztahem k práci**, do nichž řadíme příspěvek na stravování, poskytnutí nealkoholických nápojů, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání poskytované nad rámec bezprostředních potřeb firmy, zajištění dopravy do zaměstnání atd. K **benefitům hmotné povahy a pro pracovní potřeby spojené s postavením ve firmě** patří např. poskytnutí pracovního oblečení, ochranné pracovní prostředky, příspěvek na odívání, používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely či zvýhodněné bydlení. Poslední skupinu tvoří **benefity sociální péče a zkvalitnění využívání volného času**, mezi kterými jsou především penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, a dále např. nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na rekreaci, různé půjčky či odběr zboží za sníženou cenu.

Konečně z hlediska způsobů poskytování lze zaměstnanecké výhody třídit na plošné a pružné výhody. Mezi **plošné benefity (fixní/úhrnné)** patří ty, které zaměstnavatel nabízí či poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem. Někdy se také této možnosti, jak zaměstnancům přilepšit, říká **poukázkový systém**. Pro zaměstnavatele nepřinášejí zbytečnou administrativní zátěž, proto jej využívají spíše menší společnosti. **Pružné výhody (flexibilní/volitelné)** reprezentuje v dnešní době především známý bonusový program s názvem **cafeteria systém**<sup>12</sup>; kdy zaměstnanec má možnost si výhody volit podle aktuálních potřeb a svou volbu periodicky opakovat. Volba je omezena účtem zaměstnaneckých výhod, tj. finančním limitem, v jehož rámci si z nabízeného portfolia benefitů může sestavit

---

<sup>9</sup> Jde o poskytnutí např. poukázek nebo věcí, jež ušetří zaměstnanci peníze.

<sup>10</sup> Jedná se např. o volnou pracovní dobu/práci z domova nebo určitý typ nadstandardní dovolené.

<sup>11</sup> Podobné dělení viz např. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007.

<sup>12</sup> Pod pojmem cafeteria (ve významu „volný výběr“) se skrývá souhrn více benefitů, z kterých mohou zaměstnanci průběžně čerpat a zpravidla se skládá z příspěvků na kulturu, sport nebo vzdělávání.

vlastní „balíček“. Výhodné je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele různé daňové dopady. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány, například podle délky zaměstnání nebo hierarchického postavení ve firmě (tzv. statusové benefity).

Pružný systém, uplatňující se především u větších organizací, umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a sledovat specifické cíle firmy (snížení fluktuace nebo zvýšení pracovní spokojenosti), pružněji reagovat na změny v poptávce po benefitech, rozšířit jejich portfolio, ušetřit na nákladech za výhody, o něž je menší zájem, zvýšit povědomí zaměstnanců o nákladech výhod, opřít poskytování výhod o informační technologie a usnadnit tak čerpání benefitů. Nevýhodou je, že vyžaduje vyšší prvotní investici spojenou s přípravou benefitů (jejich volbu a vymezení, nasmlouvání dodavatelů) a že je většinou administrativně náročnější. Efektivní poskytování benefitů formou systému cafeteria znamená i nutnost pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců či sledování vývoje benefitů u konkurence.

Efektivní variantou pružného systému zaměstnaneckých výhod je tzv. **celkové odměňování** (total compensation),<sup>13</sup> v němž jednotlivé peněžní i nepeněžní odměny jsou převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka) a v jejím rámci má zaměstnanec možnost částečně volit mezi odměnou peněžní a nepeněžní i mezi jednotlivými typy výhod.

Nejmodernějším typem na poli benefitů je **předplacená elektronická benefiční karta**, která funguje na stejném principu jako klasická platební karta a nabízí rozsah produktů jako benefiční poukázky.

### 1.3 Daňové výhody

Kromě motivačního aspektu jsou pro zaměstnanecké benefity důležité jejich daňové dopady. Důvodem, proč je zaměstnavatelé využívají, jsou často i výhody pro ně samotné. U mnoha z nich totiž nemusí odvádět daň z příjmu či odvody na zdravotní a sociální pojištění. Další poté poskytují z fondů kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem existují tři druhy režimů:

Za prvé: **daňová výhoda na straně zaměstnavatele** v případě, kdy výdaj na benefit je výdajem daňovým, snižuje daňový základ.

---

<sup>13</sup> Balíček celkového odměňování v sobě obsahuje všechny benefity a požitky, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Jedná se zejména o benefity spojené s pojištěním, služební vozy a další benefity.

Za druhé: **daňová výhoda na straně zaměstnance**, kdy příjem z benefitu není zdaňovaným příjmem a nezvyšuje tím základ daně poplatníka.

A za třetí: **pojistná (odvodová) výhoda plátce i poplatníka**, pokud příjem není součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Náklady na poskytování benefitů tedy mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným; podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Z daňového pohledu mohou proto ve vztahu k výhodám nastat tři základní situace:

1. Výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří třeba stravenky, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění; vše s určitými omezeními.
2. Výhoda není daňově uznatelným nákladem, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuje například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce (fitness, plavecký bazén), nápoje na pracovišti, půjčky a další.
3. Výhoda není daňově uznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Patří sem například benzinové karty, slevy na zboží a podobně.

Pro posouzení daňového dopadu u konkrétního benefitu je tedy vhodné předem si zodpovědět následující otázky:

- ✓ Kde se benefit daňově nachází u zaměstnavatele? (Je/není daňově uznatelným nákladem?)
- ✓ Kde se benefit nachází u zaměstnance? (Je/není zdanitelným příjmem?)
- ✓ Musí se z hodnoty benefitu odvádět pojistné na sociální a zdravotní pojištění?

Ideálním benefitem z daňového hlediska je takový, který je na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, na straně zaměstnance je příjmem osvobozeným od daně a zároveň nepodléhá povinnosti odvést sociální a zdravotní pojištění.

#### **1.4 Nejčastější druhy zaměstnaneckých benefitů v ČR**

Jak bylo popsáno výše, zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují různé druhy benefitů. Jelikož se však nyní po období ekonomické krize opět benefity začínají vracet do českých podniků, je pro personalisty podnětné sledovat nové trendy v jejich poskytování. Podle průzkumu společnosti ING a Svazu průmyslu a dopravy, do kterého se zapojilo přes 170 významných společností z celé ČR, poskytovalo v roce 2010

program zaměstnaneckých výhod až 95 % společností.<sup>14</sup> Nejčastěji poskytovanými benefity, právě kvůli daňové výhodnosti pro obě strany, jsou **příspěvek na stravování/stravenky** a **příspěvek na penzijní nebo životní připojištění**. Nejoblíbenějším benefitem je pak **mobilní telefon**, stravenky a **služební automobil**<sup>15</sup>. Z dalšího průzkumu vyplynulo, že v letech 2009–2010 bylo nejčastěji poskytovaným benefitem (kromě těch nejběžnějších benefitů, jako jsou stravenky a penzijní připojištění) **vzdělávání zaměstnanců**, které dostávalo 29 % lidí, druhé místo patřilo **prodloužené dovolené**<sup>16</sup> (28 %) a třetím nejrozšířenějším benefitem byla **pružná pracovní doba**.<sup>17</sup>

Mezi další velmi rozšířené benefity patří dále **příspěvky a příplatky na stravování a nápoje**, **poskytnutí pracovního oblečení** (zvláště pro dělnické profese), **doprava do zaměstnání** či příspěvky na dopravu. Klíčovým zaměstnancům je někdy poskytováno **ubytování na přechodnou dobu** v místě výkonu práce. K benefitům patří také např. vyplácení odměn při pracovních a životních výročních (tzv. **věrnostní a stabilizační plnění**). Hojně využívanou skupinou benefitů je také **sociální fond** (dále též „SF“), známý častěji pod názvem „fond kulturních a sociálních potřeb“ (dále též „FKSP“), do kterého patří např. benefit typu zdravotnická zařízení, kultura a sport, příspěvky na rekreaci či dárkové poukázky.

### 1.5 Trendy v poskytování benefitů

Tak jako vše, i zaměstnanecké benefity jsou ovlivňovány trendy a vývojem situace na trhu práce. V posledních letech vzrůstá trend motivovat pracovníky nehmotnými odměnami, k nimž patří například kariérní postup a práce v mezinárodním prostředí (např. možnost stáže v zahraniční pobočce firmy). Mezi nejmodernější benefity patří různé poukázky na **péči o zdraví a krásu** (wellness), dále firmy nabízejí outdoorové a teambuildingové aktivity, ale také výlety nebo pobyty v lázních či na horách včetně placeného ubytování a stravy. Do trendu budování dobrých vztahů „zaměstnavatel – zaměstnanec“ bezesporu patří **nákup cenných papírů** firmy. A v neposlední řadě investice zaměstnavatele do průběžného vzdělávání zaměstnance.

Ačkoli **vzdělávání zaměstnanců** není novým benefitem, lze pozorovat, že na vzdělání přispívá svým zaměstnancům stále více společností (především těch

---

<sup>14</sup> *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity [on-line].* [cit. 2010-08-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767/>>.

<sup>15</sup> Patří do skupiny benefitů spočívajících v používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance.

<sup>16</sup> Do této kategorie se řadí také zdravotní dny volna, tzv. sick days (obvykle do 5 dnů za rok).

<sup>17</sup> *Nefinanční benefity dostává více lidí než před rokem [on-line].* [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/o-nas/o-nas/tiskove-zpravy/2011/nefinanci-benefity-dostava-vice-lidi-nez-pred-rokem/43078?detail=1>>. Srov. přílohu č. 1.

velkých). Kromě povinného vzdělávání si tak pracovníci mohou stále častěji vybrat i školení, která s jejich profesí bezprostředně nesouvisí – jde např. o kurzy osobního rozvoje, které mohou být přínosem i v soukromém životě.

V současné době se více začíná hovořit o **zřizování firemních školek** pro děti zaměstnankyň, které přicházejí do firmy po mateřské dovolené. Tento benefit je však velmi nákladný, stát ho nijak nepodporuje a společnosti se zatím moc nepředhánějí v jeho nabízení. Je však možné, že vzhledem ke stále rostoucímu počtu narozených dětí a narůstajícímu počtu pracujících matek se tento benefit stane pro mnoho společností nepostradatelný.

Dalším stále častěji se objevujícím benefitem je tzv. **home office** - práce z domova, která však většinou nejde plošně nabídnout všem zaměstnancům ve společnosti. I když charakter práce dovoluje zaměstnancům práci z domova, zaměstnavatel přesto zvažuje její zavedení. Klade totiž vysoké technické a manažerské požadavky na zaměstnavatele a vysoké požadavky sebedisciplíny a vůle na zaměstnance. Na druhou stranu pomáhá zaměstnavatelům šetřit náklady na nemovitosti a vybavení kanceláří. S tím souvisí také trend pružných pracovních míst čili **flexibilní kancelář**. Lidé, a zvláště ženy na mateřské, vítají možnost práce odkudkoli – z domova, kavárny, zasedačky či od tzv. sdíleného stolu v kanceláři<sup>18</sup>.

Další novinkou se v souvislosti s novou legislativou v oblasti nemocenského pojištění z roku 2009 stala možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení, tzv. sick days. Firmy zaměstnancům nabízí také **dny osobního volna**, jež mohou využít právě pro případ nemoci či pro vyřízení osobních záležitostí.

Mnohé firmy svým zaměstnancům nabízí **slevy na firemní produkty**, což využívají zejména ty, které se ocitnou ve finančních problémech a takto mohou nahradit alespoň část mzdy.

Mezi nejoblíbenější benefity se také postupně dostává **dovolená v délce 6 týdnů**. Reálně ji však zatím poskytuje minimum zaměstnavatelů.

Otázkou zůstává, jakou podobu si uchovají zaměstnanecké výhody do budoucna, protože současná vláda zdůrazňuje nutnost šetřit a je možné, že daňové zvýhodnění některých benefitů buď zruší, anebo upraví. To by mohlo vést k bouřlivým diskuzím, protože zaměstnavatelé považují benefity za významný nástroj pro zvýšení motivace zaměstnanců. Podle ředitelů a dalších vedoucích pracovníků většiny firem mají benefity stabilizující funkci k udržování kvalitních zaměstnanců. Získat pracovníky na delší dobu se mnoha firmám také často podaří právě až po zavedení systému výhod.

---

<sup>18</sup> Zaměstnanec přijde do práce a sedne si tam, kde je právě volno.

## 2. Podnikové vzdělávání jako benefit pro zaměstnance

Statistiky hovoří jasně. České firmy si stále více uvědomují, jak vysokou hodnotu má v současném světě vzdělávání a formování pracovních schopností zaměstnanců. „Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny.“<sup>19</sup> Organizace je považována za úspěšnou podle toho, jak vzdělané a schopné má zaměstnance. „Nejnovější metody řízení vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více jde o rozvojové aktivity.“<sup>20</sup> Budoucnost dnešních firem tkví především v rozvíjení celého potenciálu jejich zaměstnanců, tak aby firma obstála v tvrdém konkurenčním a proměnlivém prostředí trhu.

### 2.1 Definice podnikového vzdělávání

**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení se<sup>21</sup>, jde o proces, který je systematický, organizovaný a institucionalizovaný. V průběhu vzdělávání daná osoba získává určitou kvalifikaci. Učení může být bezděčné, ale ke vzdělávání dochází pouze záměrně. Je organizováno nějakou institucí, má přesně stanovený soubor učiva a vzdělávací cíle, kterých hodlá dosáhnout. Důležitou zpětnou vazbu představuje hodnocení výsledků. Vzdělávání může být buď formální (strukturovaný vzdělávací systém) či neformální (rozvíjení dovedností a kompetencí mimo rámec formálního vzdělávání).

**Podnikové (firemní) vzdělávání** je vzdělávací proces organizovaný podnikem. „Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou - subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými - kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“<sup>22</sup> Podnikovým vzděláváním tedy rozumíme vzdělávání organizované zaměstnavateli (podniky, firmami) za účelem zvyšování nebo prohlubování kvalifikace zaměstnanců nebo jejich rekvalifikace. Je organizováno buď v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání uskutečňované ve

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 252.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> **Učení (se)** je jeden z klíčových pedagogicko-psychologických pojmů a neexistuje pro něj jednotná definice. Obecně je chápán jako záměrný, ale i spontánní proces změny (např. adaptace na přírodní a společenské prostředí či neustálé zdokonalování se), je to opak vrozeného. Učení (se) je širší pojem než rozvoj a vzdělávání. Učíme se novým věcem (i nežádoucími, jako je např. kouření), i když se právě nevzděláváme.

K **rozvoji** jako k žádoucí změně dochází záměrně a to pomocí učení se. Osobnost se rozvíjí permanentně, to znamená, že k němu dochází od narození až po stáří. Různé pedagogické směry a teorie chápou rozvoj osobnosti jako prvořadý úkol školské výchovy a vzdělávání, rodinného a společenského působení. Srov. PRŮCHA, Jan et al. *Pedagogický slovník*.

<sup>22</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje - Výkladový slovník*.

vlastním vzdělávacím zařízením nebo škole) nebo mimo něj. Realizuje se kratšími formami (školení, výcvikové kurzy apod.) nebo dlouhodobějším studiem. Podnikové vzdělávání je součástí dalšího odborného vzdělávání. Znamená investici zaměstnavatelů do svých zaměstnanců za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností.<sup>23</sup>

Neexistuje jednotná definice pojmu „firemní vzdělávání“, jednotliví autoři publikací o vzdělávání dospělých, jako Armstrong, Hroník či Koubek, se shodují na tom, že firemní vzdělávání je relativně moderním pojmem a je důležité pro vyšší výkonnost zaměstnanců, což postupně vede k větší prosperitě dané firmy. Možná je to jeden z důvodů, proč i v ČR nastal v posledních letech rozvoj podnikového vzdělávání.

## 2.2 Cíle podnikového vzdělávání

Pochopení cílů podnikového vzdělávání je důležité proto, abychom si uvědomili, kam firma vzděláváním svých zaměstnanců směřuje. Této péči o lidské zdroje se obvykle věnují personalisté. Jsou mimo jiné zodpovědní za podněcování růstu všech složek osobnosti zaměstnance, které jsou pro firmu z hlediska jejího zaměření nejdůležitější. Cílem je tedy **rozvoj osobností zaměstnanců**, který ovlivňuje samotný rozvoj firmy, jelikož hlavním zdrojem fungování a úspěšnosti samotné organizace jsou lidé.

Obdobně chápe cíl podnikového vzdělávání Armstrong. Firemním vzděláváním rozumí investici do lidí za účelem dosažení lepších výkonů a co nejlepšího využití jejich přirozených schopností. Cíli vzdělávání jsou podle něj **vyšší výkon a rozvoj zaměstnanců** pro budoucí uspokojení potřeb organizace z jejích vnitřních zdrojů a snížení nákladů potřebných k zaškolení a výcviku nových zaměstnanců.<sup>24</sup>

Důležitost rozvoje pracovníků plyne z rychle se vyvíjejících výrobních technologií, z proměnlivého tržního prostředí, nové organizace práce apod. Požadavky na znalosti se neustále zvyšují, proto je nutné se nepřetržitě vzdělávat. Vzděláváním vlastních pracovníků se firma pohotověji přizpůsobí novým podmínkám trhu. Trh práce nabízí spoustu nezaměstnaných uchazečů, ale zřídka se mezi nimi vyskytují lidé, kteří by byli v dané oblasti odborníky. Získání odborníků bývá často finančně a časově náročné, pro budoucnost firmy je tedy nejvýhodnější **vlastní rozvoj zaměstnanců**.

Cílem podnikového vzdělávání může být vedle rozvoje schopností i **změna chování, myšlení a postojů zaměstnanců**. Všechny tyto prvky mají pozitivní vliv na budoucnost firmy a její realizaci na trhu; jsou důležitými tvůrci podnikové kultury.

---

<sup>23</sup> BIELIKOVÁ, Alžběta, HRAŠKOVÁ Dagmar. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace [on-line]*. [cit. 2006-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://modernizaci.ihned.cz/c1-18440780>>.

<sup>24</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*, s. 501.



## 2.3 Metody podnikového vzdělávání

Realizovat vzdělávání je možné několika způsoby. Je důležité dokázat určit, jaká metoda je pro dané vzdělávání vhodná. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují samotnou volbu metod, patří cíle učení (dovednosti, znalosti, hodnoty), lidské faktory (lektori, moderátoři, účastníci kurzu), předmět a obsah vzdělávání, časové hledisko, materiální zajištění a principy učení (motivace, přístupy). Některé metody se užívají k zaškolení nových pracovníků, jiné k doškolení stávajících zaměstnanců či k samotnému rozvoji jedince. Odborná literatura<sup>25</sup> rozlišuje v zásadě 3 typy metod. V první řadě jsou to metody, které se konají v prostorách samotné firmy, jde o vzdělávání na pracovišti, tzv. „**on the job**“. Dalšími, které se používají jak při výkonu na pracovišti, tak i mimo něj, jsou tzv. „**off the job**“. Možností je i vzdělávání externí (mimo pracoviště), při kterém se zaměstnanci vzdělávají na jiném než pracovním místě; jedná se o tzv. **institucionalizované vzdělávání**.

Podnikové metody se dají podle Koubka dělit na **vzdělávání na pracovišti** (instruktáž při výkonu práce, tzv. coaching, mentoring, counselling atd.) a **vzdělávání mimo pracoviště** (formou přednášky, semináře, e-learningu či případových studií).<sup>26</sup> V poslední době se firmy zaměřují spíše na vzdělávání na pracovišti, které probíhá mezi zaměstnanci dané organizace. U vyššího managementu je zájem soustředěn především na koučování či mentorování, což umožňuje rozvoj a upevňování vztahů, posílení motivace, podporu iniciativy a zvýšení výkonu práce. Všechny uvedené vlastnosti mají významný vliv na podnikovou kulturu.

## 2.4 Podnikové vzdělávání v ČR

Nikdo už dnes nepochybuje o tom, že hlavním zdrojem ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti je lidský kapitál, do něhož patří znalosti, schopnosti, dovednosti lidí a jejich motivace k výkonu. Rozvíjet lidský kapitál však není jednoduché. Palán uvádí, že *„lidský kapitál je výslednicí společenské skutečnosti, do které se promítá synergie individuálního i kolektivního rozvoje. Ale ať analyzujeme rozvoj lidského kapitálu jak chceme, vždycky dospějeme k jeho přímé závislosti na systému vzdělávání.“*<sup>27</sup> Palán také analyzuje příčiny, proč ČR dle výzkumu OECD<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Srov. např. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. či KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*.

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 152–155 a KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 267–273.

<sup>27</sup> PALÁN, Z. *Firemní vzdělávání v ČR a EU (současný stav a výhled do budoucna) [on-line]*.

[cit. 2007-10-22]. Dostupný z WWW:

<<http://www.trz.cz/jobd/3D144ABFECA09A24C12572740045B783>>.

zaujímá v konkurenceschopnosti zemí 36. místo ze 60, a tu hlavní příčinu vidí v nedostatečném rozvoji lidských zdrojů. Někteří autoři uvádí, že podíl nákladů na vzdělávání z celkových nákladů práce je v ČR 1,1 % a v zemích EU 2–4 % (Směrnice EU: 5 %), v dalším vzdělávání pokračuje v ČR 6 % dospělé populace a v EU 8,4 % a průměrná délka vzdělávání činí u nás 25 hod. ročně, zatímco v zemích EU 30–42 hodin.<sup>29</sup> Uvedené hodnoty signalizují podprůměrný zájem na profesním vzdělávání v ČR v rámci EU, neexistuje ani dostatečná péče o další vzdělávání, což způsobuje i nízkou motivaci zaměstnanců k němu.

Palán ve svém příspěvku dále zmiňuje výzkum, který publikoval Eurobarometr, podle něhož si 45 % lidí nemyslí, že vzdělání a vzdělávání jsou nutné pro kariérní postup a 65 % si dokonce myslí, že jejich vzdělání je pro kariéru zdaleka dostačující, zatímco třeba u Slovinců či Dánů si to myslí pouze třetina. Existuje řada důvodů, které mluví pro rozvoj podnikového vzdělávání. Podnik je místo, kde se jakákoliv vzdělávací aktivita bezprostředně promítá a realizuje a kde vzdělávání působí pozitivně jako efekt znásobení úspěšnosti firmy.

Z již zmiňovaného šetření Eurobarometru např. také vyplývá, že vliv vzdělávání na produktivitu je cca 3x větší než jeho vliv na nárůst mezd. Přes značný rozvoj v této oblasti stále ještě naše podniky vynakládají na vzdělávání pouhých 1,1 % z ceny práce, zatímco průměr v EU je 3,5 %. Podle Palána se u nás ve velkých podnicích v současnosti vzdělává 54 % zaměstnanců. V mnohých z nich je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců chápán jako „*aktivizace k zajištění motivace pro získání vlastní a tím i podnikové konkurenční výhody. Mění se způsob, kterým podniky vnímají roli poskytovatelů vzdělávání, všeobecně je zvládáno zaměřením vzdělávacích programů na jejich praktické využití.*“<sup>30</sup>

Před firemním vzděláváním dnes stojí celá řada problémů. Patří mezi ně např. problém počtu kompetentních lidských zdrojů, preference vzdělávání jako faktoru ekonomického růstu, všeobecné informační gramotnosti, internacionalizace znalostí a dovedností, zvláště u manažerů a nakonec problém strategie celoživotního učení na všech stupních a úrovních a pochopení jeho nezbytnosti nejen pro kariérní růst během života.

---

<sup>28</sup> Z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

<sup>29</sup> BROKL, Lubomír, HOLANOVÁ, Miroslava, JUPPA, Vlastimil et al. Analýza nabídky a poptávky po dalším profesním vzdělávání v Královéhradeckém kraji. *Současný stav problematiky dalšího profesního vzdělávání v ČR.*

<sup>30</sup> PALÁN, Z. *Firemní vzdělávání v ČR a EU (současný stav a výhled do budoucna) [on-line].* [cit. 2007-10-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.trz.cz/jobd/3D144ABFECA09A24C12572740045B783>>.

### 3. Firemní benefity ve společnosti Veolia Environnement

Společnost Veolia Environnement patří mezi přední české zaměstnavatele s rozvinutou firemní kulturou a jako taková si klade za cíl spokojené zaměstnance. Nabízí svým zaměstnancům dobré jméno firmy, stabilitu pracovního místa a většinu nejčastěji poskytovaných benefitů. Cílem systému benefitů je v této společnosti podpora firemní strategie, jíž je zde například stabilizace a zvyšování životního standardu zaměstnanců či podpora systému vzdělávání a školení, jež zabezpečuje trvalé udržování a prohlubování kompetencí zaměstnance, tedy kvalifikace nutné pro výkon profese. Motivačním faktorem je možnost stálého odborného růstu formou trvalého vzdělávání.

#### 3.1 Představení společnosti Veolia Environnement

Historie francouzské globálně působící společnosti Veolia Environnement je stará již více než 150 let. V roce 1853 byla založena společnost Compagnie Generale des Eaux (dnešní Veolia Voda) v Paříži. V počátcích své činnosti se společnost zabývala pouze distribucí pitné vody. Následně byla činnost rozšířena i na čištění odpadních vod. V roce 1980 společnost rozšiřuje svoji oblast činností i do dalších oblastí: energetiky (Dalkia), dopravy (Connex, dnešní Veolia Transport) a odpadového hospodářství (Onyx, dnes Veolia Environmentální servis). V roce 1998 společnost mění své jméno na Vivendi Universal. Kromě služeb životnímu prostředí se orientuje na zábavní průmysl (filmová a hudební studia, televize) a telekomunikace. V roce 2000 dochází k vytvoření dceřinné společnosti Vivendi Environnement, která v roce 2003 získává svoji nezávislost na Vivendi Universal a mění své jméno na Veolia Environnement. Také divize ve světě mění svá jména na Veolia Water, Veolia Energy, Veolia Environmental Service a Veolia Transport.<sup>31</sup>

Společnost Veolia Environnement (dále též „VE“) dnes působí v 68 zemích světa a je se svými cca 320 000 zaměstnanci světovou jedničkou na trhu tzv. environmentálních služeb. Jen v ČR má skupina VE více než 12 000 zaměstnanců a představuje zde jednoho z největších zaměstnavatelů. Představuje jediný světový koncern zaměřený výhradně na poskytování environmentálních služeb a nabízí kompletní škálu těchto služeb v rámci svých 4 divizí:

**Veolia Voda** (dále též „VV“) je největší společností na českém vodohospodářském trhu. Své služby poskytuje 4 milionům obyvatel z 1050 měst a obcí a zajišťuje vodní hospodářství pro více než 40 průmyslových podniků. Společnost má 40 % podílu trhu a zaměstnává téměř 5 500 osob.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Viz informace dostupné na WWW: <<http://www.veoliavoda.cz/cs/veolia-voda/historie/historie-ve/>>.

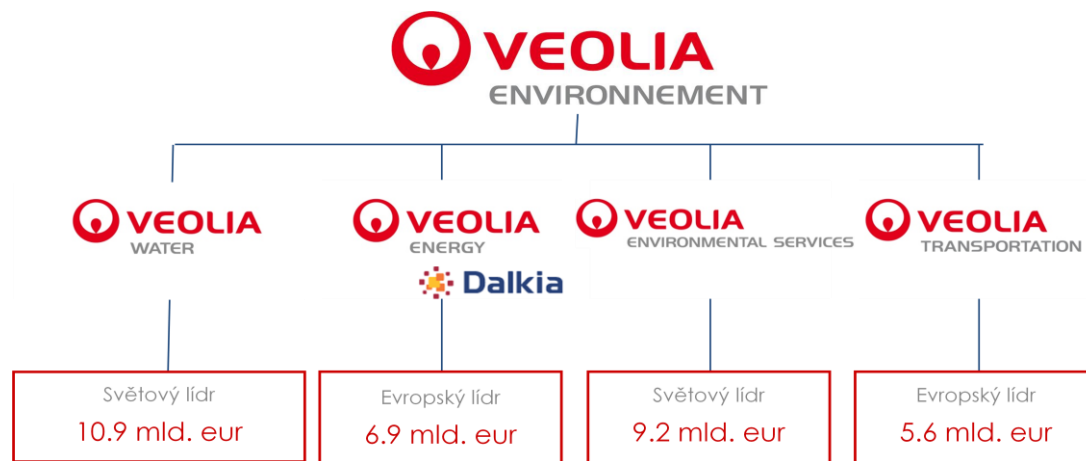
<sup>32</sup> Více na WWW: <<http://www.veoliavoda.cz>>.

**Dalkia** je jedním z největších výrobců a dodavatelů tepla v České republice. Dálkovým teplem zásobuje téměř 300 000 domácností v Moravskoslezském, Olomouckém, Středočeském a Karlovarském kraji a v Praze. Je také významným nezávislým producentem elektrické energie a kromě dodávek tepla a elektřiny zajišťuje svým klientům komplexní energetické služby. Zaměstnává 2500 osob.<sup>33</sup>

Hlavní činností skupiny **Veolia Transport** (dále též „VT“) je linková autobusová doprava - provozuje přes 600 pravidelných příměstských a městských linek. Na trhu pravidelné osobní autobusové dopravy zaujímá VT jedno z čelních postavení v rámci České republiky. Kromě pravidelné osobní přepravy provozuje rovněž železniční dopravu, zájezdovou a smluvní přepravu a servisní služby. Zaměstnává okolo 2500 osob.<sup>34</sup>

Společnost **Veolia Environmentální servis**<sup>35</sup> v České republice působí pod hlavičkou firmy Marius Pedersen. Skupina firem Marius Pedersen Group zde provozuje 16 skládek s ročním objemem uložených odpadů více než 1 000 000 tun, dále zařízení na úpravu a zneškodnění nebezpečných odpadů, vlastní recyklační a třídící zařízení a zařízení pro biodegradaci materiálů.<sup>36</sup>

Obr. 1: Veolia Environnement a její 4 divize (čísla v rámečcích = obrát za rok 2009)



Zdroj: interní prezentace pro účastníky integračního semináře VE, září 2010.

<sup>33</sup> Více na WWW: <<http://www.dalkia.cz>>.

<sup>34</sup> Více na WWW: <<http://www.veolia-transport.cz>>.

<sup>35</sup> Jelikož se společnost Veolia Environmentální servis neúčastní školení a vzdělávacích aktivit společných pro divize VE, není předmětem této práce.

<sup>36</sup> Více na WWW: <<http://www.mariuspedersen.cz/>>.

Obr. 2: Zastoupení skupiny VE na území České republiky



Zdroj: interní prezentace pro účastníky integračního semináře VE, září 2010.

### 3.2 Poskytování benefitů ve společnosti Veolia Environnement

Každý zaměstnanec společnosti Veolia Environnement má právo využívat firemní benefity v rozsahu, který sjednala odborová organizace v kolektivní smlouvě, v případě společnosti Veolia Voda pak ve vyšší kolektivní smlouvě po dohodě s vedením firmy.

Ve skupině **Veolia Voda**<sup>37</sup> je zaměstnancům poskytována řada výhod na základě vyšší kolektivní smlouvy. Konkrétní výhody pak upravují kolektivní smlouvy jednotlivých společností (v Praze např. společnost Pražské vodovody a kanalizace, a.s.). Veolia Voda nabízí svým zaměstnancům plošné výhody, z nichž většina bude popsána níže. Za jednu z plošných výhod je považována délka pracovní doby, která v této společnosti činí 37,5 hod./týden. Dále společnost všem zaměstnancům poskytuje obvyklé výhody, jako stravenky, týden dovolené navíc, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, zdravotní prohlídky a firemní vzdělávání či kulturní a sportovní akce (sportovní hry, klub pro děti). Zaměstnanci velmi vítají možnost nákupu podnikových akcií za zvýhodněných podmínek a oceňují také širokou nabídku slev, např. slevy na dovolenou (Neckermann), na nákup automobilu (General Motors,

<sup>37</sup> Do skupiny Veolia Voda patří: 1. SČV, a.s., Vodospol, s.r.o., AQUA SERVIS, a.s., Středočeské vodárny, a.s., Solutions and Services, a.s., Královéhradecká provozní, a.s., Česká voda – Czech Water, a.s., VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s., STŘEDOMORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s., Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o., Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., Institut environmentálních služeb, a.s., Pražské vodovody a kanalizace, a.s., VODÁRNA PLZEŇ, a.s.

Peugeot), IT produktů (Hewlett-Packard), zvýhodněné poskytování hypotečních úvěrů (Modrá pyramida), zvýhodněné volání pro rodinné příslušníky (O2) či sleva na lázeňské pobyty (Royal Spa).

Společnost **Dalkia**<sup>38</sup> svým zaměstnancům poskytuje řadu výhod vyplývajících z kolektivní smlouvy uzavírané vždy pro příslušný rok. Jedním z nejvýznamnějších benefitů je tzv. osobní účet, kdy si každý zaměstnanec může sám zvolit formu příspěvku z několika možností: penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, rekreace zaměstnanců včetně rodinných příslušníků, zdravotnické služby, vzdělávání či kulturní a sportovní akce. Snahou zaměstnavatele je motivovat zaměstnance, aby svůj osobní účet použili na účel, který je daňově nejvýhodnější, a využili tak prostředky v maximální možné míře. Zároveň jde o flexibilní způsob poskytování benefitů, neboť zaměstnanci je umožněna poměrně široká možnost volby. Podle mého názoru se jedná o rozumnou variantu tzv. cafeteria systému.<sup>39</sup> V roce 2010 výše osobního účtu činila 27 000 Kč na zaměstnance. Mezi další výhody patří stravování za zvýhodněnou cenu, příspěvek na dětskou rekreaci nebo bezúročné půjčky. Od roku 2009 Dalkia Česká republika hradí zaměstnancům úrazové pojištění s rozsahem pojištění po dobu 24 hodin denně.

Jelikož společnost **Veolia Transport**<sup>40</sup> poskytuje výrazně odlišné služby než předchozí dvě divize, má oproti nim méně managementu, technických pracovníků a pracovníků v administrativě, zato více zaměstnanců na nižších pozicích, není systém benefitů natolik propracovaný. Na pracovních místech řidičů autobusů dochází totiž často k průběžným změnám v důsledku přirozené mobility zaměstnanců. Společnost poskytuje svým zaměstnancům např. zlevněné jízdné pro zaměstnance a rodinné příslušníky, příspěvky pro děti na tábory a dále standardní zaměstnanecké výhody, například podporu ve formě stravenek, týden dovolené navíc, příspěvky na penzijní připojištění, zdravotní péči, vzdělávání (především z grantů EU), příspěvky na sport i kulturu, příspěvky v tíživé životní situaci a podobně.

### **Příspěvky na penzijní připojištění**

Veolia Voda: Příspěvek zaměstnavatele je ve výši minimálně 350 Kč měsíčně v případě, že si dle vnitřních předpisů společnosti přispívá i zaměstnanec. V případě, že hradí penzijní připojištění pouze zaměstnavatel je jeho minimální příspěvek 100 Kč.

---

<sup>38</sup> Do skupiny Dalkia patří: Dalkia Česká republika, a.s., Olterm&TD, a.s., AmpluServis, a.s., Dalkia Kolín, a.s., Dalkia Mariánské Lázně, s.r.o., Dalkia Industry CZ, a.s., Czech Karbon, s.r.o. a Dalkia Powerline, a.s.

<sup>39</sup> Srov. podkapitulu 1.2.

<sup>40</sup> Do skupiny Veolia Transport v ČR patří: Veolia Transport Praha, s.r.o., Veolia Transport Teplice, s.r.o., Veolia Transport Východní Čechy, a.s. a Veolia Transport Morava, a.s.

Výše příspěvku a bližší podmínky pro jeho výplatu, včetně pravidel spoluúčasti zaměstnance, se stanovuje v kolektivních smlouvách společností.

Dalkia: Výši příspěvku si volí sám zaměstnanec v rámci osobního účtu, který je mu přidělen a jehož výše je 27 000 Kč/rok (částka je rozdělena dále na životní pojištění, rekreaci zaměstnancům, vzdělávání, kulturu atd.).

Veolia Transport: Příspěvek zaměstnavatele je ve výši 300–500 Kč/měsíčně dle délky zaměstnání, případně je nárok zakotven v kolektivních smlouvách.

Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem je jedním z nejrozšířenějších zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj bez limitu, pokud jsou příspěvky pracovní právním nárokem (uvedené např. v kolektivní či individuální smlouvě). Pro zaměstnance platí, že příspěvek do celkové výše 24 000 Kč ročně je od daně z příjmů osvobozen. Příjem nad uvedený limit je zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti.<sup>41</sup> Z podaného přehledu vyplývá, že všechny divize využívají daňové výhodnosti tohoto benefitu a zároveň s jeho podporou učí své zaměstnance odpovědnosti k budoucnosti.

### **Příspěvky a příplatky na stravování**

Veolia Voda: Zaměstnavatel zaměstnancům na stravování přispívá ve výši a rozsahu maximálně možném, tj. 55 % ceny stravenky v minimální výši 75 Kč. V kolektivní smlouvě společnosti lze stanovit vyšší procento hrazení s použitím zdrojů sociálních nákladů.

Dalkia: Příspěvek na jídlo v závodní jídelně/kantýně nebo na stravenky – 55 % hodnoty jídla, 1/3 hodnoty hradí zaměstnanec, rozdíl je hrazený ze sociálních nákladů.

Veolia Transport: Příspěvek zaměstnavatele na jídlo v závodní jídelně nebo 55 % z ceny stravenky (obvykle hodnota 70 Kč).

Jde opět o jeden z nejrozšířenějších zaměstnaneckých benefitů. Poskytování či zajištění stravování se bezprostředně promítá do pracovních vztahů, jelikož zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům stravování. Pokud zaměstnavatel provozuje vlastní stravovací zařízení, je to výhodou pro oba zúčastněné. Zaměstnavatel má daňový výdaj bez limitu, zaměstnancův nepeněžní příjem je osvobozen od daně z příjmu bez limitu a neplatí se pojistné. V případě, že je stravovací zařízení v budově firmy, dochází též k ušetření času na cestu na oběd. Naopak daňově neúčinné pro zaměstnavatele jsou příplatky na stravování ve formě stravenek, které totiž musí zaměstnavatel vyplácet ze sociálního fondu.<sup>42</sup> Jelikož příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů jsou obvykle poskytovány až do výše 55 %

<sup>41</sup> Srov. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 33–36.

<sup>42</sup> K daňovému režimu viz PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 36–38.

ceny jednoho jídla (např. hodnota stravenky), což skupina VE naplňuje v maximální možné míře, lze uplatňování tohoto benefitu hodnotit kladně.

### **Odborný rozvoj zaměstnanců – vzdělávání**

Odborné vzdělávání zaměstnanců probíhá většinou ve vlastním vzdělávacím středisku zaměstnavatele – v Institutu environmentálních služeb, a. s. Politikou vzdělávání skupiny VE se zabývá následující kapitola.

### **Poskytnutí pracovního oblečení**

Veolia Voda a Dalkia: Zaměstnancům v dělnických profesích jsou poskytovány montérky, trička, bundy, vesty a podobně.

Veolia Transport: Pracovní ošacení – stejnokroj poskytuje svým jízdním pracovníkům (řidičům).

Jedná se o benefiční plnění ve formě poskytnutí jednotného pracovního oblečení zaměstnanci identifikujícího zaměstnavatele. Zaměstnavatel je poskytuje na základě svého rozhodnutí většinou z toho důvodu, že je nutné, aby zákazníci jeho pracovníky identifikovali. Výdaje na pořízení jednotného pracovního oblečení a výdaje na jeho udržování jsou nákladem zaměstnavatele.<sup>43</sup> Uvedené plnění není často zaměstnanci vnímáno jako benefit, má však význam pro pozitivní vnímání firmy ze strany zákazníků a může být rovněž reklamou.

### **Doprava do zaměstnání**

Veolia Voda: Doprava do zaměstnání či příspěvek na dopravu nejsou poskytovány. V kolektivních smlouvách společností lze však dohodnout zabezpečení dopravy směnových zaměstnanců na směny v období svátků, kdy je omezena veřejná doprava.

Dalkia: Doprava do zaměstnání či příspěvek na dopravu nejsou poskytovány.

Veolia Transport: Jelikož se jedná o provozovatele veřejné dopravy osob, poskytuje zaměstnancům a rodinným příslušníkům zlevněné jízdné (režijní jízdné) v daném regionu.

Co se týče daně z příjmu, je poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům provozovatelů veřejné dopravy osob (režijní jízdné) pro zaměstnance osvobozeno a pro zaměstnavatele je daňově irelevantní.<sup>44</sup> Z povahy věci je zřejmé, že uvedený benefit má význam především z pohledu divize Veolia Transport, pro jejíž zaměstnance představuje důležitý benefit.

---

<sup>43</sup> Srov. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 44–45.

<sup>44</sup> Srov. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 58–59.



## **Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna**

Veolia Voda: Zaměstnancům se výměra dovolené prodlužuje o jeden týden na celkových 5 týdnů. Dále zaměstnancům, kteří pracují minimálně polovinu denní pracovní doby ve znečištěném prostředí,<sup>45</sup> je výměra dovolené navýšena o jeden týden. Zaměstnavatel poskytuje, pokud o to požádají, osamělým zaměstnancům trvale pečujícím o dítě ve věku do 15 let placené volno v rozsahu 1 den za 2 měsíce.

Dalkia: Dovolená je všem zaměstnancům prodloužena na 5 týdnů. Jednotlivé kolektivní smlouvy upravují další počty dnů osobního volna (obvykle 3 dny) k vyřízení osobních záležitostí nebo na pokrytí prvních tří dnů pracovní neschopnosti.

Veolia Transport: Všem zaměstnancům se výměra dovolené prodlužuje o jeden týden, celkem tedy na 5 týdnů.

V posledních letech vzrostl počet firem, které poskytují svým zaměstnancům 5. týden dovolené (dokonce existují firmy poskytující 6 týdnů) nebo které svým zaměstnancům kompenzují mzdu v případě krátkodobé nemoci, a to formou zdravotních dnů volna, tzv. sick days, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení (obvykle 5 dní za rok) a dostává přitom svou mzdu. Zvláště v době, kdy zaměstnanec nedostává v prvních 3 dnech nemoci mzdu ani její část, je tento benefit velmi pozitivně hodnocen.<sup>46</sup> Benefit prodloužené dovolené je obvykle jako pracovněprávní nárok dohodnut i v divizích VE v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a je daňovým výdajem.

S předešlými dvěma benefity souvisí i tzv. pružný pracovní týden. Ačkoli se i ve společnosti VE začíná především u managementu využívat flexibilní pracovní doba, při níž si zaměstnanec sám volí její začátek a konec,<sup>47</sup> není zmíněná skutečnost uváděna mezi poskytovanými benefity.

## **Věrnostní a stabilizační plnění**

Veolia Voda: Odměny při pracovních a životních výročích jsou poskytovány dle zásad a za podmíněk, stanovených kolektivní smlouvou společnosti. Ze sociálních nákladů jsou zaměstnancům poskytovány peněžité dary při životním jubileu 50 let věku či odchodu do důchodu. Konkrétní výše daru se stanoví v závislosti na délce trvání nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele (započítává se doba trvání

---

<sup>45</sup> Jedná se o práce: v laboratořích, v kanalizačním provozu, v čistírnách odpadních vod, ve vodárenském provozu a při dalších činnostech, při nichž se vstupuje do stok a kanalizačních šachet. Přesnou specifikaci případných dalších činností s nárokem na dodatkovou dovolenou stanovují jednotlivé KS společnosti.

<sup>46</sup> Srov. průzkum mezi zaměstnanci společnosti Veolia Environnement.

<sup>47</sup> Zaměstnanec je však povinen odpracovat v příslušném týdnu celou týdenní pracovní dobu. Srov. k tomu CHVÁTAL, Dalibor. *Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat [online]*. [cit. 2007-07-03]. Dostupný na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>>.

pracovního poměru, tedy i vojenská služba, mateřská dovolená, uvolnění pro výkon funkce atp.). Peněžitý dar se poskytuje taktéž při příležitosti 25 let celkové doby zaměstnání či při pracovním výročí trvání nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele (20 let a každém dalším pětiletém výročí). Zaměstnanci je také při narození vlastního dítěte zaměstnavatelem vyplacen jednorázový příspěvek 2 000 Kč. Dalkia: Stejně jako Veolia Voda poskytuje svým zaměstnancům jubilejní odměny, navíc pak výslužné při odchodu do důchodu.

Veolia Transport: informace nebyla poskytnuta.

Jak již bylo zmíněno, nejčastěji se jedná o plnění věrnostního charakteru poskytovaná z důvodu trvání zaměstnání zaměstnance po určitou dobu nebo příspěvku k určitému věku zaměstnance. Tento druh benefitu je u společnosti VE pracovním nárokem a je daňovým výdajem zaměstnavatele. Přínosem těchto benefitů je rovněž fakt, že společnost tímto způsobem dává zaměstnanci najevo, že oceňuje jeho loajalitu k firmě a podporuje jeho osobní život.

### **Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance**

Veolia Voda: Služební auto i k soukromým účelům pro ředitele a vybrané manažery. Služební telefon mají specialisté a management.

Dalkia: Služební auto i k soukromým účelům se poskytuje top managementu firmy a obchodníkům. Služební telefon pozicím: specialisté, střední management a top management.

Veolia Transport: Informace nebyla poskytnuta.

Z odpovědí personálních oddělení vyplývá, že nejběžnějším případem tohoto benefitu je poskytování firemního motorového vozidla i pro soukromé účely zaměstnanců. Pořízení takového automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely, podléhá takové užívání vozidla zaměstnancem zdanění.<sup>48</sup> Vzhledem k velikosti společnosti VE jsou služební vozidla poskytována (i přes značné náklady na ně) poskytována velkému počtu zaměstnanců. Z pohledu zaměstnance jde o velmi lukrativní záležitost, neboť náklady na pořízení a provoz osobního vozidla pro jedince většinou znamenají daleko vyšší poměrnou finanční zátěž, než je tomu v případě podnikatelského subjektu.

### **Sociální oblast**

Veolia Voda: Zaměstnavatel může (podle KS) poskytnout placené volno v délce až 5 dní v kalendářním roce na jím organizované nebo schválené rehabilitační pobyty pro

---

<sup>48</sup> Toto téma je podrobně rozpracováno v odborné literatuře. Více srov. např. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 68–71.

zaměstnance. Zaměstnavatelé VV se také zavazují zabezpečovat podnikovou a dětskou rekreaci, pokud provozují vlastní zařízení. Zabezpečují doporučenému okruhu zaměstnanců očkování proti klíšťové encefalitidě, očkování proti chřipce či očkování proti hepatitidě. Přispívají také na akce z oblasti kultury a sportu a akce pro děti a důchodce (dětský den, vánoční večírek, setkání důchodců, výlety, sportovní hry atd.). Za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné pohromě a při jiných obdobných mimořádných případech, včetně aktivity humanitárního a sociálního charakteru lze poskytnout zaměstnanci věcný dar.

Dalkia: V rámci osobního účtu poskytuje Dalkia příspěvek na využívání kulturních a sportovních zařízení (27 000 Kč/rok – výše příspěvku dle volby zaměstnance. Příspěvek na kulturu a sport dále poskytuje ve výši 1 200 Kč na zaměstnance ze sociálních nákladů. Dalkia také přispívá na dětské rekreace, ozdravné pobyty, lyžařský výcvik, zájezdy apod. Zároveň poskytuje svým zaměstnancům bezúročné půjčky na pořízení domu nebo bytu, na složení členského podílu v bytovém družstvu, na provedení změny stavby domu nebo bytu, na udržovací práce domu nebo bytu a na koupi bytového zařízení.

Veolia Transport: Zajišťuje svým zaměstnancům v souvislosti se zastávanou pozicí očkování proti klíšťové encefalitidě, proti chřipce či očkování proti hepatitidě. Veolia Transport dále proplácí první 3 dny pracovní neschopnosti při úrazu nebo plánovaných zákrocích. Dle regionu pak přispívá dětem zaměstnanců na letní tábory 1900 Kč a na jarní prázdniny 1 400 Kč.

Benefity ze sociální oblasti patří pod „fond kulturních a sociálních potřeb“<sup>49</sup>, což je účelově vytvořený fond, který vyčleňuje finanční prostředky k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších obdobných potřeb zaměstnanců. Péče o zaměstnance skupiny VE je na vysoké úrovni, protože divize VE nabízejí širokou škálu benefitů z této oblasti. A jelikož jich zde existuje velmi mnoho, měly by společnosti pečlivě analyzovat potřeby svých zaměstnanců a podle toho volit druhy benefitů, které nabízejí.

### 3.3 Politika vzdělávání společnosti Veolia Environnement

Společnost VE klade na politiku vzdělávání a tréninku velký důraz a považuje vzdělávání zaměstnanců za důležitou součást firemní kultury. Charakteristickým rysem vzdělávání je **myšlenka „Veolie učí Veolii“**, tzn. zajišťování vzdělávání především

---

<sup>49</sup> Zkráceně také „sociální fond“, mezi jehož výdaje patří např. benefit „zdravotnická zařízení“ (zdravotní péče, očkování, lázeňský pobyt), „kultura a sport“ (vstupenky do divadla, vánoční večírek, vstupenky do sportovních center), „rekreace“ (ozdravné pobyty, letní tábory) či „dary zaměstnancům“ (dárkové poukázky na nákup zboží či odběr služeb).

vlastními silami a ve vlastních vzdělávacích zařízeních, v ideálním případě také vlastními interními lektory. Dalším významným rysem je **orientace na všechny kategorie zaměstnanců**, kteří jsou v rámci skupiny vzděláváni. V neposlední řadě je pak důraz kladen na **oficiální výstupy – diplomy, certifikáty, osvědčení**. Srovnávací výhodou na trhu v boji o velké zakázky a akvizice je právě její schopnost zajistit systematické vzdělávání a trénink vlastních zaměstnanců.

Vzdělávání je tedy jednou z priorit VE, neoddělitelnou součástí její firemní kultury i významným faktorem jejího odlišení na trhu. Jednotná firemní kultura a vysoké kvalifikační a kompetenční standardy jsou pro fungování této skupiny, která má více než 300 tisíc zaměstnanců v 68 zemích světa, a pro uspokojení požadavků a potřeb jejích zákazníků, naprosto klíčové.

Konkrétně pro kompletní zajištění vzdělávání svých zaměstnanců společnost VE vybuodovala **vlastní vzdělávací instituci - Institut environmentálních služeb, a. s.** (dále též „IES“), který je vzdělávací a tréninkovou organizací společnosti Veolia Environnement. IES je společným podnikem jednotlivých divizí VE v České republice.<sup>50</sup> Působí v České republice a na Slovensku a s některými službami a vzdělávacími akcemi také v dalších evropských i mimoevropských zemích. IES je významnou součástí mezinárodní sítě tréninkových center VE, tzv. Campusů VE.

*Obr. 3: Síť tréninkových center skupiny Veolia Environnement (Francie, Velká Británie, ČR a Slovensko, Maroko, USA, Německo, Izrael, Čína, Egypt, Gabon, Švédsko, Austrálie).*



*Zdroj: interní prezentace pro účastníky integračního semináře VE, září 2010.*

<sup>50</sup> Akcionářská struktura – aktuální stav: Campus VE France: 40%, Veolia Voda Česká republika: nyní 30% (10% rezervováno pro divizi Veolia Environmentální servis – společnost Marius Pedersen), Dalkia Česká republika: 20 %, Veolia Transport Česká republika: 10 %.

Hlavní oblastí činnosti IES je vzdělávání a trénink, ale dále též služby v oblasti lidských zdrojů (např. Assessment Centrum/Development Centrum, systémy hodnocení pracovníků), technická pomoc a poradenství při implementaci systému managementu jakosti, environmentálního managementu a managementu bezpečnosti práce, nakladatelství a vydavatelství (periodika a odborné i populárně-naučné publikace, propagační a tréninkové filmy, elektronický měsíčník Le Service) a v neposlední řadě poradenství v oblasti finanční podpory z fondů Evropské unie.

Aktuální katalog IES pro rok 2011 obsahuje nabídku přes 230 krátkodobých kurzů, seminářů, tréninků i dlouhodobých studijních programů, z nichž řada je akreditována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Široké portfolio vzdělávacích akcí IES zahrnuje nejrůznější odborné nebo všeobecně zaměřené kurzy, semináře a praktické tréninky včetně mnoha speciálních periodických školení dle požadavků platných zákonů, vyhlášek a předpisů, které obsahují požadavky na tzv. další vzdělávání či celoživotní učení. IES také neustále buduje ucelený systém tzv. počátečního, tj. formálního vzdělávání, umožňujícího získání a zvyšování kvalifikace v oborech činností společnosti Veolia Environnement. Jde o vysokoškolské a středoškolské studijní programy a učební obory, které jsou společnými projekty Institutu environmentálních služeb, a. s. a renomovaných škol, např. Univerzity Karlovy.

Součástí nabídky IES je rovněž přístup na **Vzdělávací portál IES**, který v současné době využívá okolo 12 000 zákazníků. Ti zde mohou naleznout stále se rozšiřující nabídku **e-learningových kurzů**, z nichž některé jsou již v různých jazykových mutacích. Jsou to například jazykové kurzy, jazykové testy a oboustranné slovníky, kurzy k bezpečnosti práce, školení a přezkušování řidičů – referentů, řada kurzů z oblasti manažerských dovedností, jako např. Hodnotící rozhovory, Time management, Řešení konfliktu, Základy komunikace, Prezentační dovednosti apod., i kurzy a filmy k environmentální problematice a udržitelnému rozvoji. Nechybí ani série počítačových kurzů ve struktuře ECDL (European Computer Driving Licence), kurzy zaměřené na projektový management i zákaznickou orientaci. Na vzdělávacím portálu IES nabízí i množství užitečných vzorových dokumentů a studijních textů. Je virtuálním studijním prostorem, „eCampusem“, umožňujícím rovněž tzv. blended learning, tedy efektivní kombinaci e-learningu s klasickou výukou. IES také poskytuje podrobného reporting o využívání vzdělávacího portálu a o výsledcích studia zaměstnanců skupiny Veolia Environnement.

Od zahájení činnosti IES od 1. 5. 2002 prošlo kurzy, semináři i dlouhodobými studijními programy téměř 45 000 účastníků. Tým kmenových pracovníků IES spolupracuje s desítkami špičkových lektorů převážně z řad manažerů a specialistů VE

(interní lektoři), odborníků z univerzit, vysokých a odborných škol, vědeckovýzkumných organizací, státních orgánů a specializovaných firem. IES má úzkou spolupráci s renomovanými českými i zahraničními univerzitami a dalšími vzdělávacími institucemi.

IES má vzdělávací a tréninkové centrum v Praze 4 – Podolí s celkovou kapacitou 135 míst v moderně vybavených učebnách (PC, dataprojektory, whiteboards, flipcharts, Wi-Fi) a 100 míst v aule IES. Školící centrum v Banské Bystrici má celkovou kapacitu 40 míst rovněž v moderně vybavených učebnách (PC, internet, dataprojektory, flipcharts). Školícími prostory disponuje také vzdělávací a tréninkové centrum IES v Ostravě.

### 3.4 Vzdělávání v divizích Veolia Environnement

Divize VE mají vzdělávání zaměstnanců upraveno směrnicemi,<sup>51</sup> dle kterých se jedná o souhrn vymezených činností a následných postupů jejich realizace s cílem dosáhnout souladu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi zaměstnanců firmy. Vzdělávání může být spojeno s povinným přezkoušením a vydáním příslušného osvědčení. Nejčastěji se jedná o krátkodobé kurzy či školení.

**Typologie vzdělávání**<sup>52</sup> je rozdělena následovně:

**Zákonné** - jedná se o vzdělávání, které je nutno absolvovat ze zákona. Platí pro danou funkci nebo profesi. Absolvování daného kurzu nebo přezkoušení je nezbytnou podmínkou pro výkon práce.

**Povinné** - jde o takové vzdělávání zaměstnanců v oblastech BOZP, PO, EMS nebo jakosti, které je nařízeno platnou legislativou, normami ČSN-EN nebo vnitřními předpisy.

**Kvalifikační profesní** - absolvováním profesní vzdělávací akce dochází k získání dalších odborných kvalifikačních kompetencí, které přispívají k zastupitelnosti zaměstnance.

**Kvalifikační všeobecné** - odborné vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí, jazykové kurzy a celá oblast zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání.

**Ostatní** - konference, sympozia atd., úhrada členských poplatků, udržovací poplatky (certifikátů, auditorů apod.).

Jelikož skupina VE podporuje celoživotní vzdělávání svých zaměstnanců (maturitní, bakalářské či MBA studium), mají všechny divize stanovená pravidla pro studium při zaměstnání. Studium při zaměstnání může probíhat buď bez souhlasu zaměstnavatele

---

<sup>51</sup> Např. Směrnice o vzdělávání Veolia Voda, Směrnice vzdělávání Dalkia, a.s.

<sup>52</sup> Toto členění je využíváno pro potřeby IES.

(zaměstnanec nemá právní nárok na žádné studijní úlevy ani náhrady a studium je soukromou záležitostí zaměstnance) nebo se souhlasem zaměstnavatele (zaměstnanec má nárok na všechny úlevy a náhrady vyplývající ze zákoníku práce<sup>53</sup>).

#### **Terminologie z hlediska pracovně-právní legislativy:**<sup>54</sup>

**Prohlubování, udržování, obnovování kvalifikace** - termíny, které uvádějí pracovněprávní předpisy. Jedná se o účelovou přípravu zaměřenou na prohloubení, udržení, obnovení nebo doplnění znalostí, vědomostí a dovedností potřebných k výkonu daného pracovního místa ve vymezené pracovní oblasti a odrážející rozvoj vědy a techniky, změny legislativy apod.

**Zvyšování kvalifikace** – studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání.

Skupina **Veolia Voda** se dlouhodobě zaměřuje na zvyšování kvalifikace a školení svých zaměstnanců. Zaměstnavatel projednává s odborovým svazem systém školení a vzdělávání zaměstnanců, a to vždy do 31. dne následujícího měsíce po skončení kalendářního roku. Zaměstnancům, zvyšujícím si kvalifikaci z podnětu zaměstnavatele formou krátkodobých kurzů do 400 hodin, poskytuje zaměstnavatel pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného hrubého výdělku na dobu nezbytně nutnou k účasti a hradí náklady s tím spojené (např. vložné, učební pomůcky, cestovní výdaje). Podrobnosti a formy závazků zaměstnanců vznikajících ze zvyšování kvalifikace upravuje Směrnice o vzdělávání u jednotlivých společností a dohody o spolupráci s Institutem environmentálních služeb (IES), který zajišťuje kompletní vzdělávání skupiny.

Za proces permanentního vzdělávání u každého zaměstnance Veolia Voda odpovídá jeho přímý nadřízený. Zaměstnanci VV absolvují v IES nejčastěji povinná školení a školení speciálních profesí. Cílem povinného školení je např. zopakovat důležité pasáže předpisů z oblasti BOZP, které souvisí s pracovní činností a poskytnout zaměstnanci informace o změnách právních a bezpečnostních předpisů. Dále zde absolvují odborná školení, jež slouží formou tréninku, odborných seminářů, školení, a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých, k prohloubení znalostí v daném oboru s cílem zvýšit schopnosti zaměstnanců v jejich odbornosti.

Mezi formy vzdělávání zaměstnanců patří prohlubování kvalifikace, při které zaměstnanci absolvují odborné kurzy, semináře a školení, případně dlouhodobé školení

---

<sup>53</sup> Ustanovení § 231 a § 232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>54</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: ustanovení § 230 Prohlubování kvalifikace a § 231 Zvýšení kvalifikace. Všichni zaměstnanci skupiny VE podepisují kvalifikační dohodu se zaměstnavatelem.

akce IES (např. škola mistrů, operátorů apod.). Zaměstnanci, kteří vykonávají práce nebo speciální profese, pro které jsou předepsány zkoušky odborné způsobilosti, nebo pracují na vyhrazených technických zařízeních, jsou povinni se zúčastnit periodických školení a přezkoušení.

Další formou je zvyšování kvalifikace - studium, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, pokud je v souladu s potřebou zaměstnavatele, a to formou: středoškolského studia při zaměstnání (maturitní zkouška - Provozovatel vodovodů a kanalizací), vysokoškolského studia při zaměstnání (bakalářské studium Podniková ekonomika a management) a dalších forem vyššího studia (MSc, MBA apod.).

Dále zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy, zejména výuku angličtiny a francouzštiny, eventuálně dalších jazyků. Jazykové kurzy slouží zaměstnancům pro vytvoření či rozšíření schopnosti komunikovat v mezinárodním prostředí spojené s výkonem jejich funkce. Výuka jazyků probíhá ve formě individuální jazykové výuky (management), skupinových jazykových kurzů (tato forma se preferuje) či intenzivní jazykové výuky. Pro výuku jazyků je plánem stanoven roční rozpočet umožňující omezený počet organizované výuky; jakmile je tento rozpočet vyčerpán, není již možné schválit jakoukoliv další jazykovou výuku, na tento typ výuky není nárok a podléhá výběru.

Ve společnosti **Dalkia Česká republika** je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců velká pozornost. Vzdělávání probíhá ve velkém objemu a široké škále možností. Zahrnuje zákonná a povinná školení, dále kvalifikační profesní a kvalifikační všeobecné vzdělávání a také různé odborné semináře a konference. Lidé tak mají dostatek možností pro efektivní vzdělávání a rozvoj. S ohledem na plánování a hodnocení vzdělávání roste úsilí manažerů, aby vzdělávání a rozvoj lidí bylo propojeno s pracovní náplní lidí, jejich očekávaným výkonem a dosažením nastavených cílů.

Společnost Dalkia umožňuje zaměstnancům bohaté spektrum vzdělávacích aktivit, pokud jsou tyto aktivity v souladu s firemní strategií. Důraz je v rámci této strategie kladen zejména na výuku jazyků, zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání, specializované manažerské studium (MBA, interní projekty Dalkia a Veolie 3D, SHERPA, LEAD), a také na zastupitelnost zaměstnanců. Za účelem podpory rozvíjení francouzského nebo anglického jazyka nabízí společnost Dalkia každému zaměstnanci finanční příspěvek na jazykový kurz. Velká pozornost je věnována plánování vzdělávání a rozvoje. Plány se připravují na základě výstupů z hodnotících rozhovorů, legislativních požadavků na zákonná a povinná školení, strategických cílů společnosti či s přihlédnutím k identifikovaným potřebám cílových skupin. Od roku



2009 je při tvorbě plánu vzdělávání a přípravě každé vzdělávací akce systematicky sledována vazba cílů vzdělávání na cíle společnosti. Každý zaměstnanec, který má zájem o vzdělávací akci, musí ve speciálním formuláři definovat očekávaný přínos požadované akce a stanovit kriteria, podle kterých bude hodnotit, zda bylo daného přínosu dosaženo. Je tak nastaveno propojení cílů organizace a pracovních týmů se vzděláváním a rozvojem jednotlivých pracovníků.

Jelikož strategií Veolia Environnement je zajišťování vzdělávání především vlastními silami a ve vlastních vzdělávacích zařízeních, stala se společnost Dalkia jedním z vlastníků Institutu environmentálních služeb, a.s. V lednu 2010 byla založena pobočka v Ostravě a od září 2010 zajišťuje většinu firemního vzdělávání pro společnost Dalkia právě toto Vzdělávací centrum Ostrava. Toto centrum organizuje pro zaměstnance kurzy všeobecného i speciálního zaměření (manažerské kurzy, kurzy z oblasti životního prostředí a energie). Na základě spolupráce s IES umožnila společnost Dalkia možnost e-learningového vzdělávání pro všechny své zaměstnance, podporuje tak vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, ať už klasickou formou „face to face“ či prostřednictvím virtuálního studijního prostoru, který je efektivní kombinací e-learningu s klasickou výukou.

Společnost **Veolia Transport** v posledních letech podporuje profesní vzdělávání především s využitím finančních prostředků poskytnutých z Evropského sociálního fondu a úspěšně realizuje komplexní vzdělávací projekt „S námi vám svítí zelená!“ (Going for green). Projekt byl zahájen v roce 2010 a bude probíhat do roku 2012. Prostřednictvím tohoto projektu vytvořeného primárně pro oblast veřejné hromadné dopravy přispívá VT ke zvýšení konkurenceschopnosti v odvětví osobní dopravy, rozvíjí odbornost a kompetence zaměstnanců, zvyšuje jejich cenu na trhu práce a osobní profesní komfort a především odpovědnost za kvalitu služby, kterou poskytuje široké zákaznické obci využívající hromadnou autobusovou příměstskou a linkovou dopravu.

Vzdělávací projekt „S námi vám svítí zelená!“ je zaměřen na všechny skupiny zaměstnanců, na řidiče autobusů, zaměstnance v technicko-hospodářských funkcích i na vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení. Projekt je koncipován tak, aby se jednalo o obecné vzdělávání, které je přenositelné od jednoho zaměstnavatele ke druhému, a tím umožnilo lepší uplatnění zaměstnanců na trhu práce v různých odvětvích. Obsah vzdělávání je zaměřen kromě rozvoje profesních znalostí a dovedností především na zlepšení komunikačních dovedností, na rovný přístup vůči všem skupinám zákazníků, na vytváření pozitivní atmosféry, spokojenosti a pocitu důvěry. Po profesní stránce je značná pozornost věnována otázkám bezpečnosti a ekonomice řízení vozidla, jakož i dopadům dopravy na ekologii.

Z důvodu dosažení co nejvyšší efektivity vzdělávání, vznikl ve společnosti VT systém zapojení certifikovaných interních lektorů – trenérů. Tím je při školeních v maximální míře využito odborného zázemí a know-how<sup>55</sup> skupiny Veolia Transport. Trenéři prochází speciálním proškolením a mají na prováděnou lektorskou činnost příslušnou akreditaci. Právě jejich působením je dosahováno nejefektivnějšího přenosu informací, znalostí a dovedností na jednotlivé pracovníky a rychlého přenesení poznatků do každodenní praxe.

Projekt se snaží o komplexní zvýšení kvalifikace s tréninkem praktických dovedností, kdy jsou využívány i praktické zkušenosti ze zahraničí. Je podporován nejen rozvoj znalostí jednotlivců, ale současně se klade důraz naučit se tyto znalosti využívat ve prospěch celku. Je tak položen základ systému celoživotního vzdělávání ve firmě.

Mezi klíčová školení současnosti patří školení řidičů „Jak to dělají jinde - přenos dobré praxe ze zemí EU“, ve kterém se jedná o přenos dobré praxe v oblasti zákaznického přístupu z ostatních společností, které má mezinárodní skupina Veolia v EU. I když má VT zákonnou povinnost provádět periodická školení řidičů, věnuje se vzdělávání pro zvyšování kvalifikace řidiče z povolání, které je nutno pojímat rovněž jako prostředek zvyšování kvalifikace a tím i zaměstnatelnosti pracovníků. Proto do této aktivity je zařazeno i téma šetrné a ekologické jízdy (školení Eco Driving). Získané informace a znalosti řidiči mohou uplatnit v jakékoli firmě provozující veřejnou dopravu.

Veolia Transport se také zaměřuje na pracovníky, kteří potřebují zkvalitnit práci s počítačem (MS Windows, MS Office), a proto pořádá pro své pracovníky školení ICT. Školí také své pracovníky obchodního úseku s cílem zvýšit jejich prodejní dovednosti, pracovníky administrativy, která představuje důležitou složku práce společnosti (sociální legislativa - nemocenská, důchody, sociální dávky, atd.). Dále vzdělává střední a nižší management v oblasti odborného výcviku (pracovní režimy řidičů, zákony/vyhlášky zabývající se dopravou či přepravou, BOZP) a v oblasti manažerských dovedností (komunikace, prezentační dovednosti apod.).

A v neposlední řadě se věnuje také školení vrcholového managementu, kteří absolvují jak odborná školení (zákony, nařízení, BOZP), tak manažerské dovednosti v oblasti soft skills<sup>56</sup> (Program efektivní manažer - dle manažerských standardů EU). Nedílnou součástí kvalifikační výbavy manažera je znalost cizích jazyků, především angličtiny, proto se VT věnuje také jazykovému školení managementu. Zvláštní důraz je kladen na dopravní problematiku a konverzační témata z oblasti dopravy a turismu.

---

<sup>55</sup> Znalost, informovanost; souhrn poznatků, výrobních a obchodních znalostí a postupů získaných např. dlouholetou zkušeností.

<sup>56</sup> Doslova „měkké dovednosti“ (např. kooperativnost, komunikativnost, empatie, sebekritičnost, asertivita, dovednost vedení týmu, sociální kompetentnost).

#### 4. Dotazník pro zaměstnance společnosti Veolia Environnement

Formou dotazníkového šetření jsem se snažila zjistit celkové povědomí zaměstnanců o benefitech, které jim zaměstnavatel nabízí. Vzhledem k tématu bakalářské práce jsem se zaměřila na benefit vzdělávání. Zajímalo mě, nakolik jsou pro zaměstnance VE benefity důležitým a motivačním faktorem. Zjišťovala jsem také, jaké benefity využívají sami zaměstnanci, případně které by rádi využívali, a jaké jsou jejich preference – opět s důrazem na vzdělávání.

V dotazníku byly použity otázky uzavřené i otevřené. Dotazník byl distribuován e-mailem na pracovní, případně soukromé adresy cca 250 zaměstnancům společnosti VE s návratností více než 50 %.

##### 4.1 Identifikace dotazovaných pracovníků

**a) Pohlaví:** Zastoupení žen a mužů v dotazované skupině bylo relativně rovnoměrné (60 % mužů a 40 % žen). Ačkoli dělnické profese ve firmě zastávají převážně muži, administrativní pozice jsou obsazeny zase spíše ženami. Střední a vyšší management firmy je, co se týče počtu žen a mužů, velmi vyrovnaný, s mírnou převahou mužů.

**b) Věkové rozmezí:** Hledisko věku pro mě bylo důležité z důvodu volby benefitů jednotlivými věkovými skupinami. Preference pracovníků by se totiž daly rozdělit i podle věku. Např. penzijní připojištění výrazně častěji jako benefit žádá skupina nad 50 let, zatímco volnočasové benefity (např. příspěvky na sport a kulturu) zase lidé mladší 30 let.

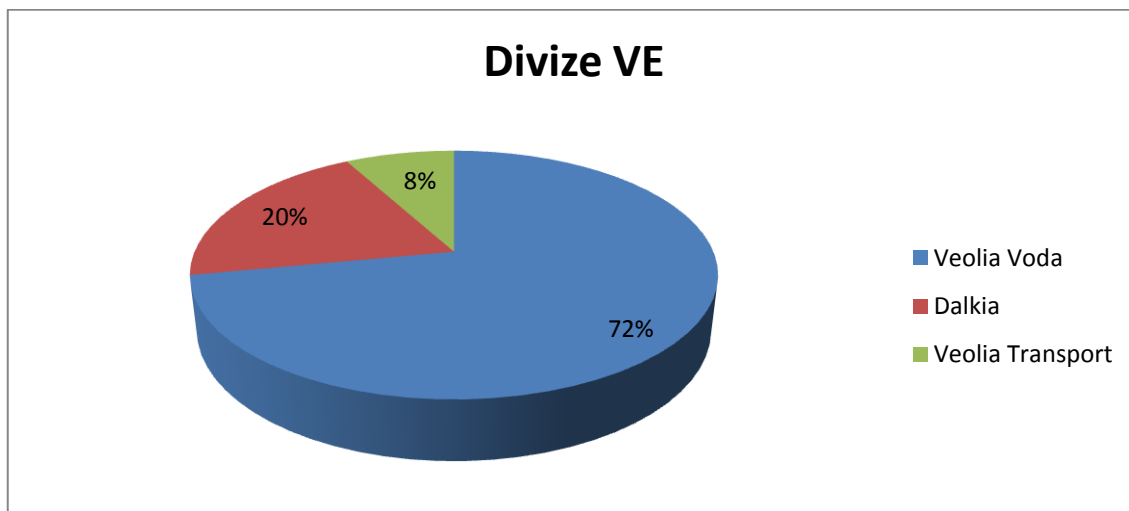


**c) Délka pracovního poměru** u společnosti VE: Jelikož se jedná o velmi stabilní společnost, zajímalo mne rozložení struktury pracovníků v této kategorii. Všechny

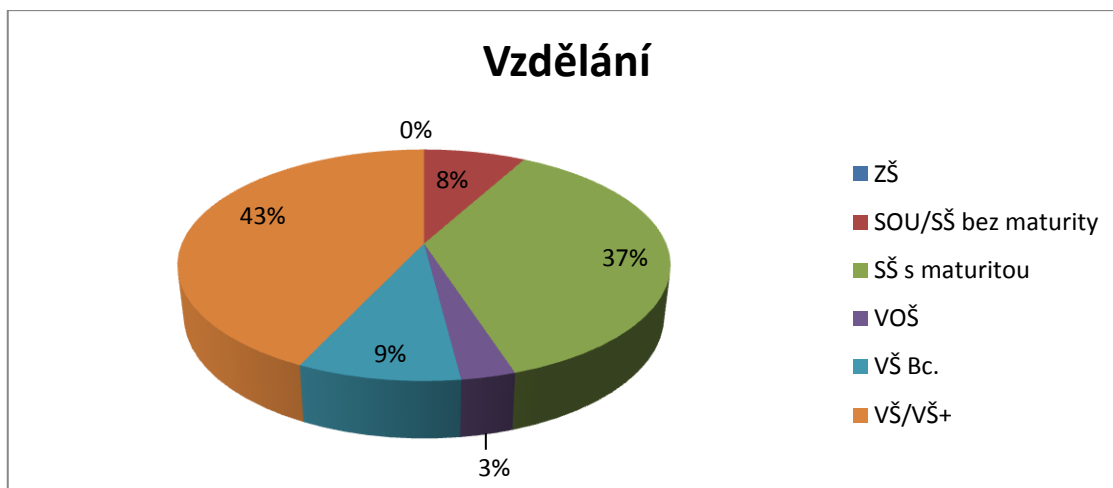
divize mají na území ČR dlouhou historii a mnoho jejich zaměstnanců u firmy pracuje celý život. Dokonce v ní pracují celé rodinné klany. Přesto je společnost stále schopna přitahovat nové talentované pracovníky, což dokazuje velmi vyvážený poměr zaměstnanců pracujících zde do 5 let a nad 10 let.



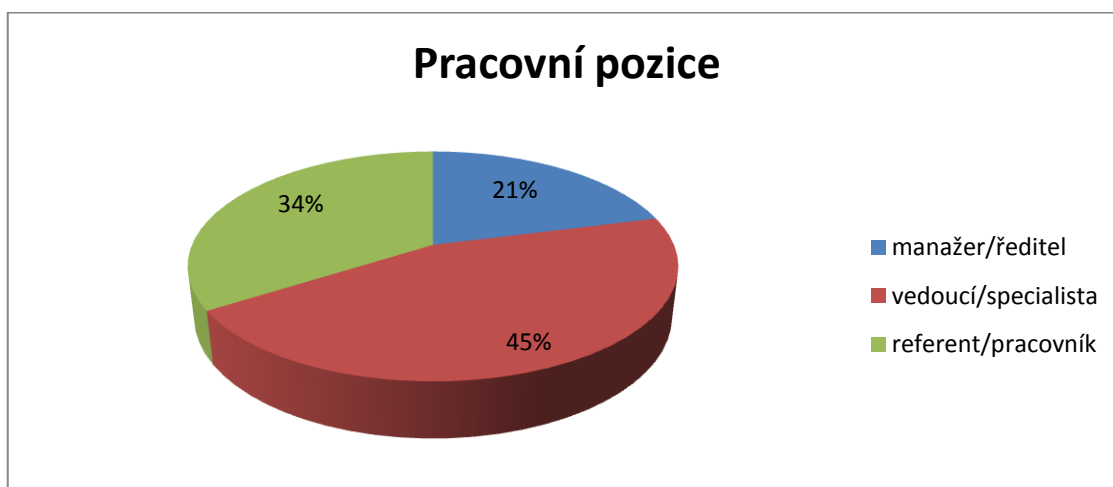
**d) Zastoupení divizí VE:** Nejvyšší návratnost dotazníků byla z divize Veolia Voda, jež má v ČR více než dvojnásobný počet zaměstnanců oproti zbylým dvěma divizím.



**e) Nejvyšší dosažené vzdělání:** Přestože vzdělání ovlivňuje mnohé, ve firmě s důrazem na firemní kulturu je znát, že si její zaměstnanci cení možnosti pracovat ve skupině VE bez ohledu na dosažené vzdělání, které si navíc u této společnosti mnoho zaměstnanců doplňuje. Z grafu je patrné, že se průzkumu zúčastnili převážně zaměstnanci s vyšším vzděláním (VOŠ, VŠ), tudíž může být výsledek dotazníku zkreslen.



f) **Pracovní pozice:** Nejvýrazněji se na veřejném mínění zaměstnanců Veolia Environnement o benefitech podíleli pracovníci středního managementu (vedoucí oddělení/střediska/skupiny, specialista, mistr...) se 45 %. Dělnické či referentské pozice byly zastoupeny 34 %, do průzkumu se zapojil výrazně také vyšší management a top management s 21 %.

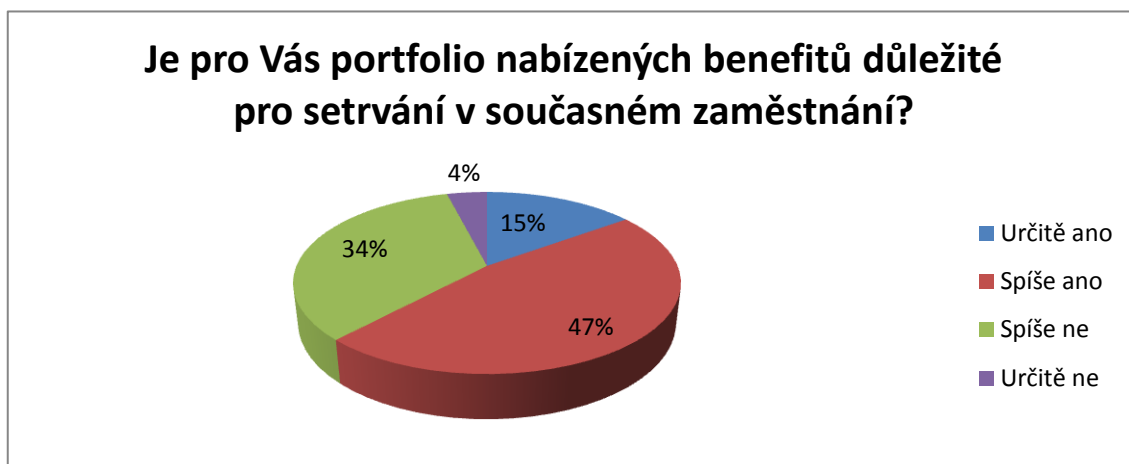


#### 4.2 Informovanost pracovníků o nabízených benefitech

Zaměstnanci všech divizí skupiny VE jsou velmi dobře obeznámeni s tím, jaké benefity jim jejich zaměstnavatel nabízí. Průměrný výsledek ohledně informovanosti zaměstnanců o nabízených benefitech je 98 %. Tato otázka má význam pro odpovědi na následující konkrétní dotazy. Zaměstnanci ze skupiny Veolia Voda jsou informováni na 97 %, zaměstnanci Dalkie a Veolie Transport jsou informováni na 100 %.

### 4.3 Význam benefitů ve společnosti Veolia Environnement

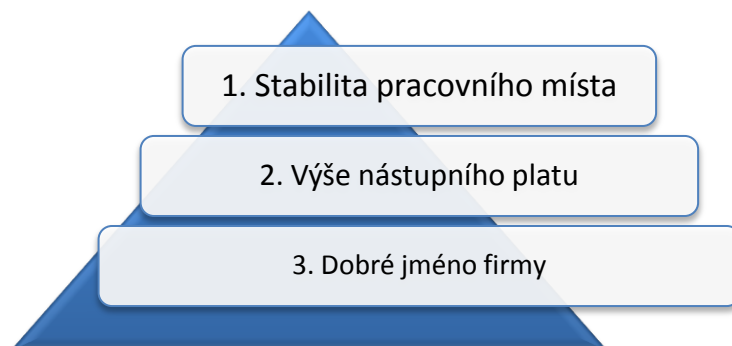
Pro zjištění, jaký význam mají benefity ve společnosti VE, bylo zaměstnancům položeno několik otázek. Za důležité pro setrvání v současném zaměstnání považuje benefity nadpoloviční většina zaměstnanců. Možnosti „určitě ano“ a „spíše ano“ zvolilo celkem 62 % lidí (VV - 57 %, Dalkia – 75 %, VT - 87 %). Ačkoli téměř 2 třetiny respondentů přiznaly benefitům důležitost pro setrvání v zaměstnání, přesto velká skupina zaměstnanců (34 %) benefity za příliš důležité nepovažuje.



Další otázka zkoumala,  **která kritéria jsou pro zaměstnance při výběru zaměstnání nejdůležitější**. Na výběr měli ze šesti možností a měli zvolit ta kritéria, která by umístili na první tři místa. Možnosti byly následující:

- Dobré jméno firmy
- Stabilita pracovního místa
- Výše nástupního platu
- Zaměstnanecké benefity
- Vysoká investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Přátelské pracovní prostředí

Výsledné pořadí kritérií zaměstnanců VE:

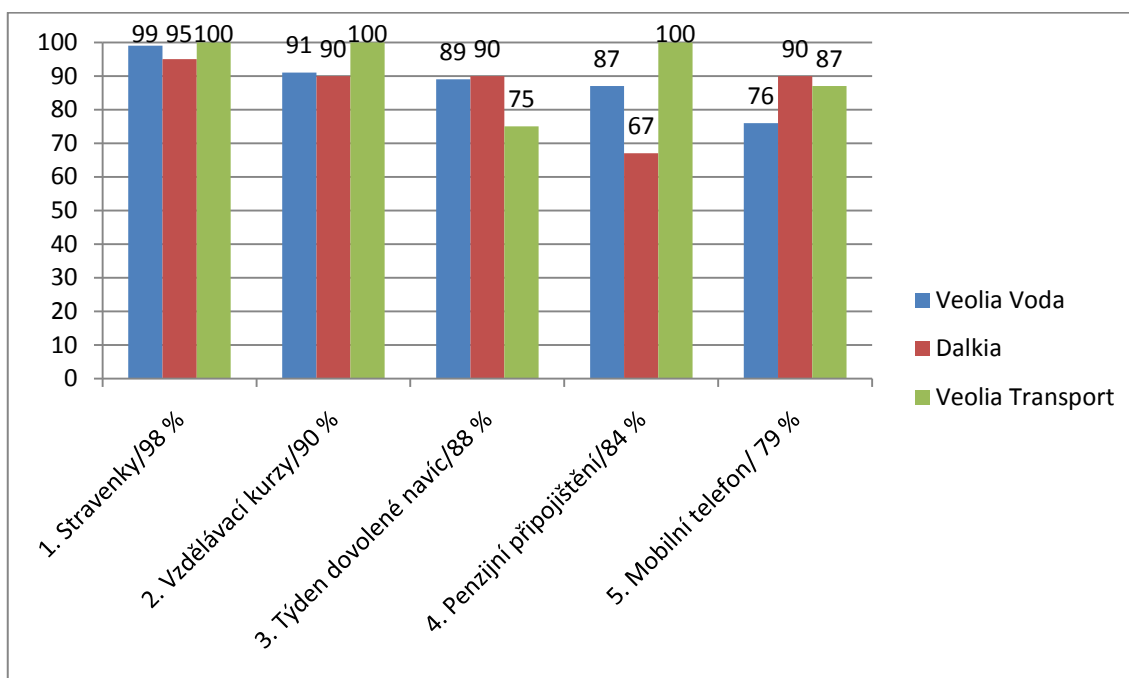


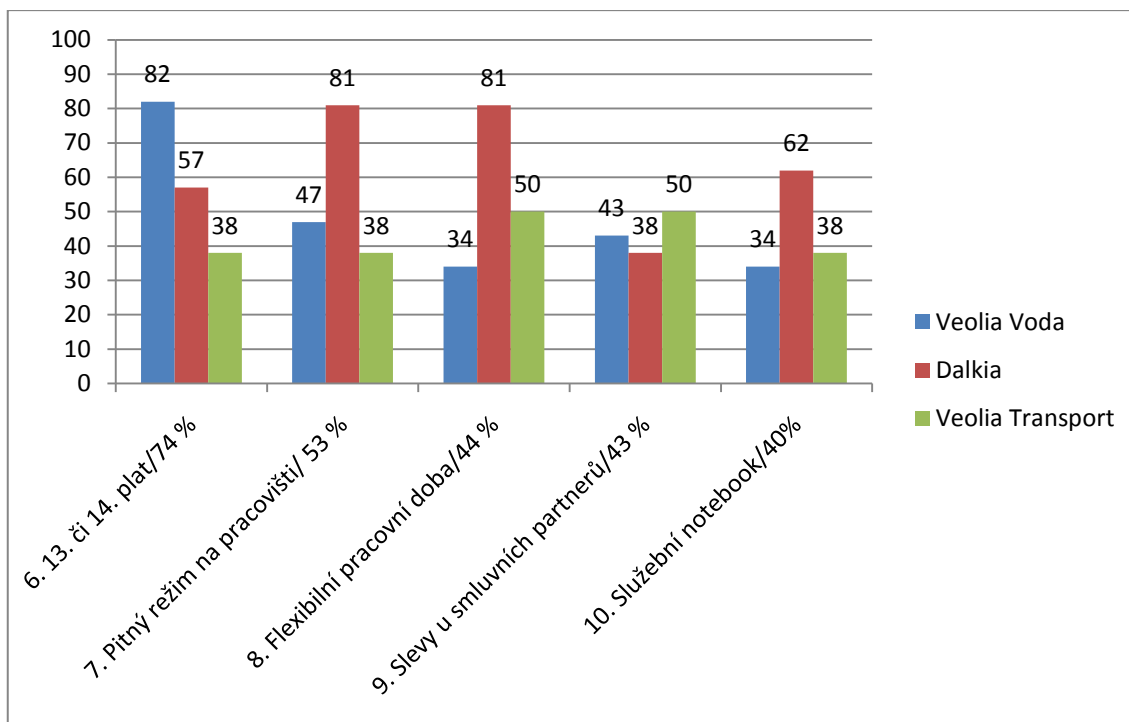
V době, kdy se postupně vzpamatováváme z hospodářské krize, je pochopitelné, že se na první místo bez ohledu na věk, vzdělání či pracovní zařazení dostala „Stabilita pracovního místa“ následovaná „Výší nástupního platu“. Třetí místo pak, pro mě překvapivě, obsadilo „Dobré jméno firmy“. Zajímavé je, že jej uvádějí ve stejném poměru zaměstnanci různé úrovně dosaženého vzdělání a všech pracovních pozic. Těsně za ním pak skončilo „Přátelské pracovní prostředí“. Jelikož v zaměstnání trávíme většinu dne, není obtížné pochopit tuto volbu.

Přestože zaměstnanci v předchozí otázce přisuzovali zaměstnaneckým benefitům pro setrvání v zaměstnání důležitost, skončily v otázce nejdůležitějších kritérií pro volbu zaměstnání až na posledním místě. Před nimi se tedy umístilo již jen kritérium „Vysoká investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“, jež upřednostnili převážně vysokoškoláci a lidé na vyšších postech.

#### 4.4 Benefity ve společnosti Veolia Environnement

V dotazníku jsem se zaměstnanců VE ptala,  **které z benefitů jim osobně poskytuje jejich zaměstnavatel**. Výsledek nebyl překvapivý a stejně jako u většiny českých zaměstnavatelů vyšly benefity v průměru v tomto pořadí:





V grafech jsou uvedeny benefity na prvních deseti místech. Další pořadí je pak následující:

11. Půjčky zaměstnancům

12./13. Poskytování pracovního oblečení

12./13. Příspěvek na sport/kulturu.

14. Služební vozidlo

15. Příspěvek na životní pojištění

16. Příspěvek na rekreační/lázeňské pobyty

17: Příspěvek na dovolenou/dovolená placená zaměstnavatelem

18. Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny

19. Zdravotní dny volna („sick days“)

20. Občerstvení na pracovišti

21. Možnost práce z domu („home office“)

22. Doprava do zaměstnání

23. Jiné – byly zde uvedeny benefity: zaměstnanecké akcie, placené studijní volno, regenerační poukázky, příspěvky při narození dítěte, na péči o postižené dítě a při úmrtí zaměstnance, jízdní výhody (čipová karta).



Na otázku „**Jaký zaměstnanecký benefit Vám v nabídce chybí?**“ zaměstnanci většinou neodpovídali, případně zmiňovali benefity, které byly v nabídce. Přesto se zde ale objevily zajímavé návrhy na vylepšení nabídky benefitů v tomto pořadí:

1. *Větší podpora zdraví ve formě rehabilitace, příspěvek na zdravotní péči a pomůcky (navrhují spíše ženy)*
2. *Firemní mateřská školka*
3. *Sleva na vodné a stočné (zaměstnanci Veolia Voda)*

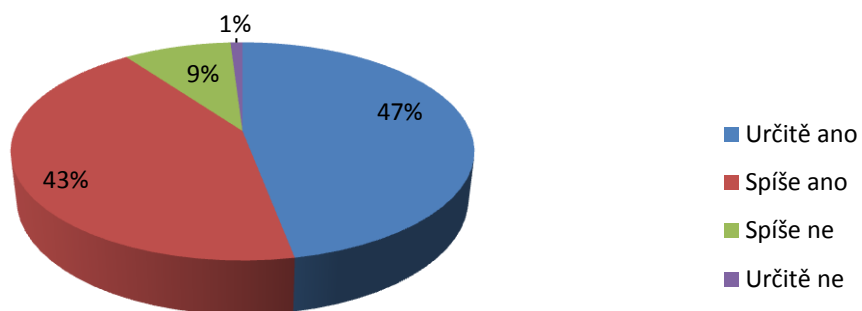
Kdyby měli zaměstnanci **možnost výběru benefitů**, volili by benefity podobně, pouze ve změněném pořadí. Mezi prvních deset benefitů by se pak dostala také „Možnost práce z domu“ a „Zdravotní dny volna“. Výsledek je následující:

1. *Týden dovolené navíc*
2. *13./14. plat*
3. *Stravenky/příspěvek na stravování*
4. *Služební vozidlo*
5. *Příspěvek na penzijní připojištění*
6. *Vzdělávací kurzy a odborná školení*
7. *Mobilní telefon*
8. *Možnost práce z domu („home office“)*
9. *Flexibilní pracovní doba*
10. *Zdravotní dny volna („sick days“)*

#### **4.5 Benefity jako motivační faktor k lepšímu pracovnímu výkonu**

Ačkoli v pořadí kritérií zaměstnanců pro výběr zaměstnání patřilo benefitům (vzhledem k ostatním položkám v nabídce) až poslední místo, na otázku, zda benefity motivují zaměstnance k lepším výkonům, zazněla poměrně jasná odpověď. Za motivační faktor k lepšímu pracovnímu výkonu považuje benefity 90 % zaměstnanců. Motivační funkce benefitů je také jedním z důvodů, proč firmy obecně, a tedy i divize skupiny VE, benefity ve velké míře poskytují a proč jim věnují stále větší pozornost.

### Motivují Vás výhody poskytnuté zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?

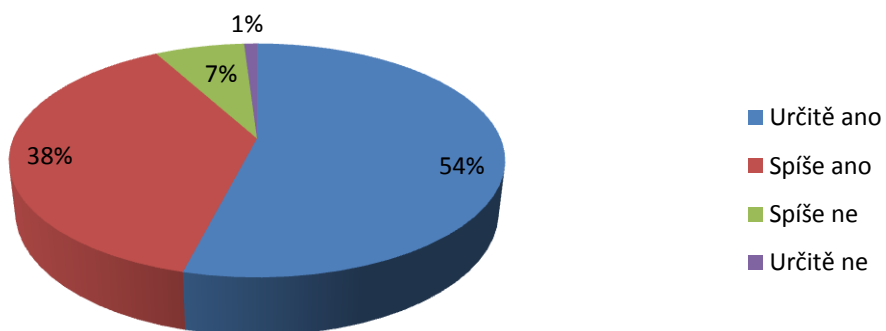


#### 4.6 Firemní vzdělávání ve společnosti Veolia Environnement

Další soubor otázek se vztahoval přímo k firemnímu vzdělávání. Společnost Veolia Environnement na něj klade velký důraz a prostřednictvím vlastního školicího zařízení nabízí svým zaměstnancům velké množství vzdělávacích kurzů a odborných školení. Vzhledem k finanční a časové náročnosti vzdělávání je však zřejmé, že ne všichni zaměstnanci mohou navštěvovat všechny kurzy, o které by měli zájem. Z uvedených odpovědí je znát, že se společnost orientuje na vzdělávání všech skupin zaměstnanců. Z odpovědí také vyplývá, že zaměstnanci vzdělávání vítají a váží si možnosti prohlubovat či zvyšovat svou kvalifikaci a získat tak možnost lepšího uplatnění (především u současného zaměstnavatele).

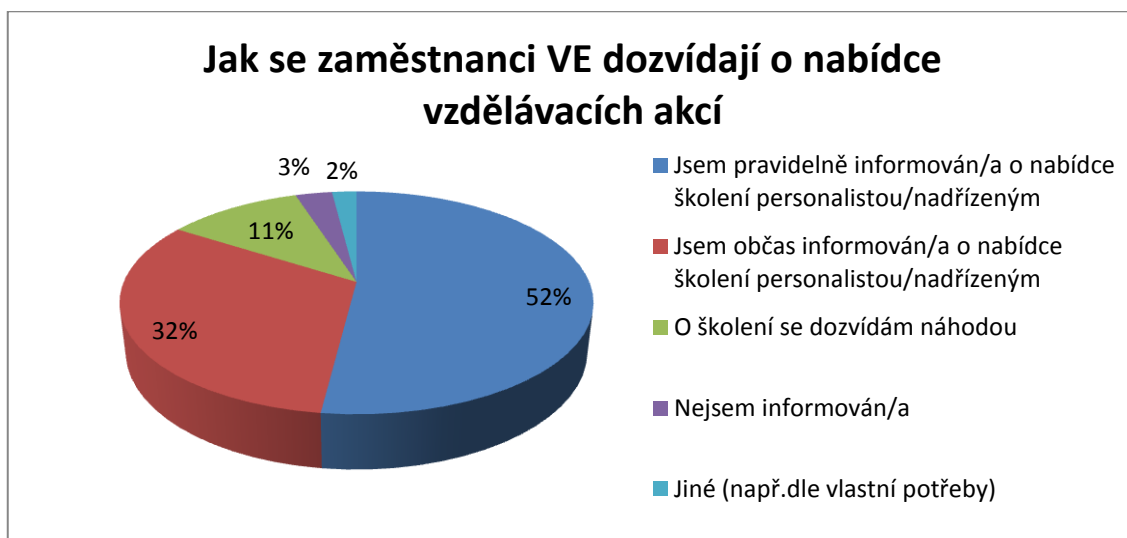
Na první otázku, která zkoumala **důležitost vzdělávání ve firmě**, odpovědělo kladně 92 % zaměstnanců. Možnosti dále se v této organizaci vzdělávat si v této společnosti většina zaměstnanců cení.

### Je pro Vás možnost vzdělávání ve firmě důležitá?



### Informační dostupnost firemního vzdělávání

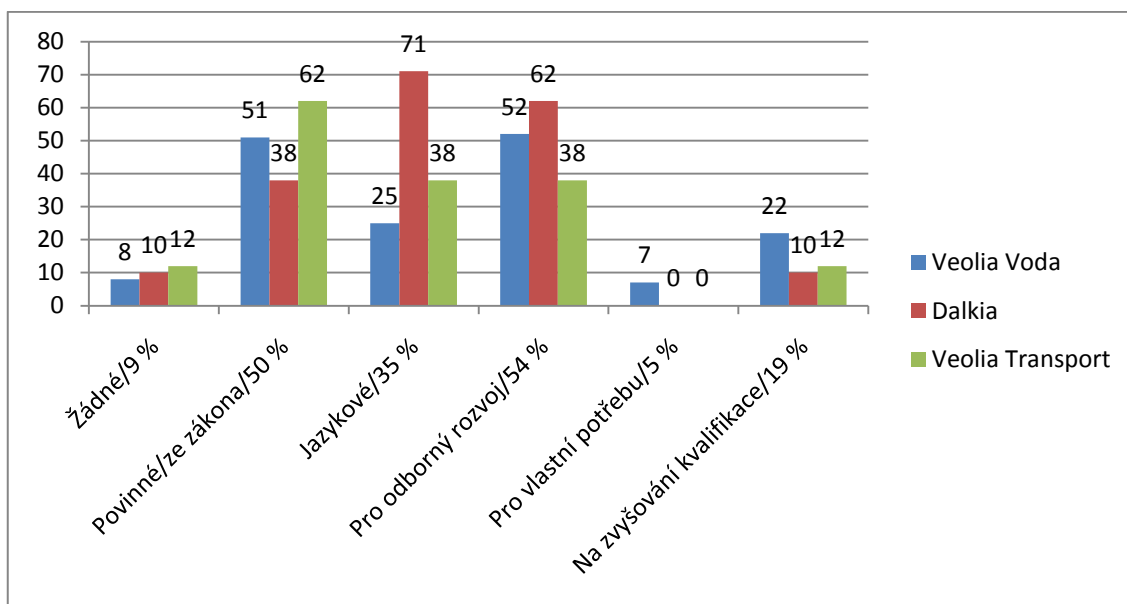
Z odpovědí na dostupnost nabídky vzdělávacích akcí ve firmě vyplynulo, že jsou zaměstnanci velmi dobře informováni (84 %). Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že je o nabídce školení pravidelně informována a další třetina uvedla, že je informována občas. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně specifickou oblast benefitů, je tento výsledek velmi uspokojivý. Způsob informování je u tohoto benefitu klíčový pro celkovou informovanost o něm. Je totiž zřejmé, že benefity typu stravenky, týden dovolené navíc či penzijní připojištění jsou na první pohled vidět a jsou snadno rozeznatelné, což o benefitu vzdělávání nelze říci.



### Typy kurzů, které zaměstnanci VE nejčastěji navštěvují

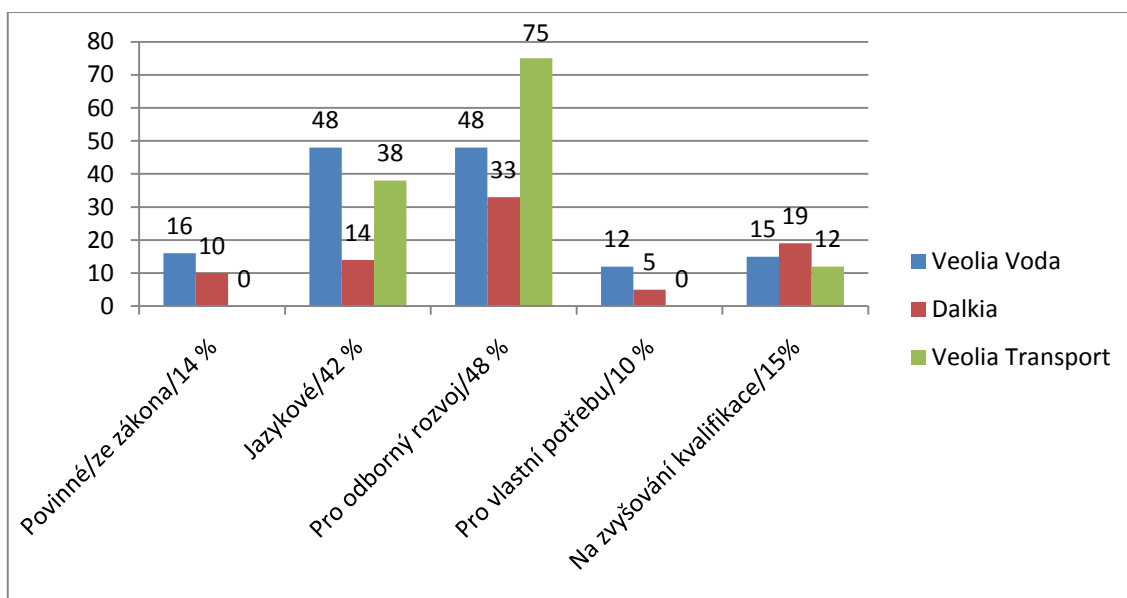
Zaměstnanci vnímají, že kurzy ze zákona/povinné musí navštěvovat z důvodu své profese (např. školení BOZP, PO a školení řidičů-referentů musí absolvovat všichni zaměstnanci), ale že také mají možnost v pracovní době rozvíjet své jazykové nebo komunikační schopnosti během školení. Jazykové kurzy (především AJ a FJ) navštěvuje, či by chtěl navštěvovat, velký počet zaměstnanců. Nejvyšší hodnoty však vykazují kurzy pro odborný rozvoj zaměstnanců, jež navštěvuje více než polovina zaměstnanců (komunikační dovednosti, PC kurzy, školení pro zákaznická centra...). Z průzkumu dále vyplynulo, že školení pro vlastní potřebu (kurzy osobního rozvoje) chtějí a také navštěvují převážně zaměstnanci top managementu. Velký rozkvět zažívají také dlouhodobé vzdělávací programy na zvyšování kvalifikace (maturitní, bakalářské obory, MBA), o které mají zájem především ti zaměstnanci, kteří nemají úplné vysokoškolské vzdělání (Bc. a DiS.). Jak již bylo řečeno, a vyplývá to také z tohoto dotazníkového průzkumu, skupina VE studium na prohlubování či zvyšování kvalifikace velmi podporuje.

### Školení, které zaměstnanci navštěvují – reálný stav:



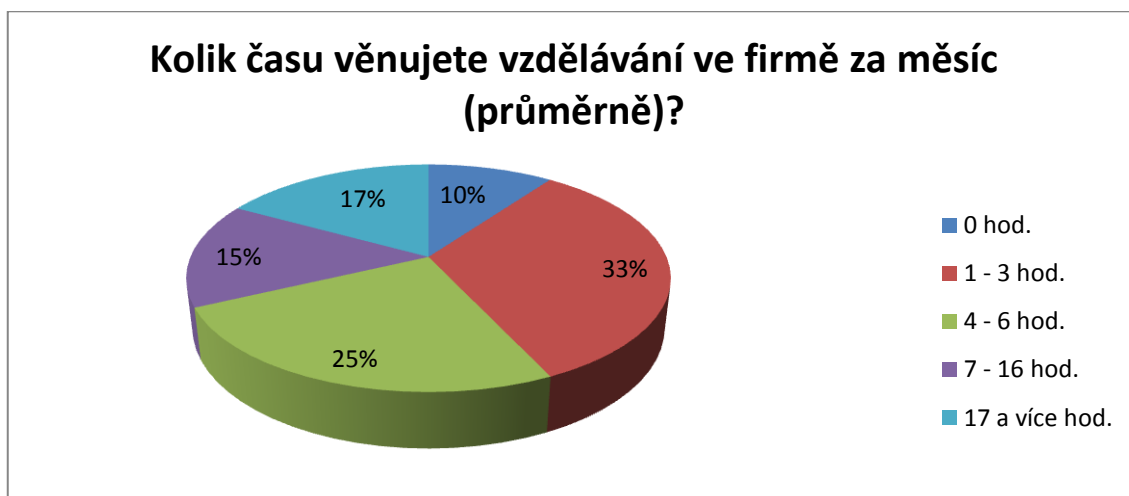
### Školení, které by zaměstnanci chtěli navštěvovat:

Tato otázka byla mnohými pochopena ve smyslu „která další školení byste chtěl/a navštěvovat“, proto má pouze doplňující charakter.



**Výsledky času stráveného vzděláváním ve firmě za měsíc** skutečně demonstrují fakt, že vzdělávání má ve společnosti VE velký význam a že zaměstnanci jej, pokud mohou, využívají v plné míře. Pouze 10 % lidí uvedlo, že se vzdělávání nevěnuje,

33 % zaměstnanců stráví vzděláváním měsíčně průměrně 1–3 hodiny, což signalizuje účast spíše na krátkých povinných kurzech (např. Trénink první pomoci) a 25 % lidí zaškrtno 4-6 hodin (např. skupinová jazyková výuka). 15 % zaměstnanců se vzdělává 7–16 hod. měsíčně, z čehož usuzují, že se účastní převážně krátkodobých 2denních školení a celých 17 % lidí uvedlo, že se věnuje vzdělávání více než 17 hod. měsíčně – jedná se převážně o posluchače maturitních a bakalářských oborů, pro které je organizována společná výuka převážně v prostorách IES. Z uvedených hodnot je evidentní, že zaměstnanci divizí VE věnují vzdělávání mnohem více času, než je průměr v České republice (25 hod./ročně).<sup>57</sup>



### Význam vzdělávání pro zaměstnance skupiny Veolia Environnement

V poslední otevřené otázce jsem se již zaměstnanců dotazovala pouze na to, co pro ně firemní vzdělávání znamená. Zde je přehled nejčastějších odpovědí:

1. *Možnost profesního a odborného růstu*
2. *Rozvoj osobnosti*
3. *Rozšíření znalostí i v jiných oblastech než je zaměstnání – rozšíření obzorů*
4. *Udržování znalostí pro vykonávání současné pracovní pozice*
5. *Posílení společnosti (z dlouhodobého pohledu)*
6. *Zlepšení vztahů v kolektivu*
7. *Důkaz kladného přístupu k zaměstnancům*
8. *Zvýšení loajality zaměstnanců*
9. *Výměna názorů s kolegy*
10. *Možnost poznat nové lidi*

<sup>57</sup> Srov. podkapitola 2.4.

Ač to nebylo bezprostředním účelem této otázky, vyplynula z poskytnutých odpovědí zajímavá domněnka. Zdá se totiž, že ve společnosti VE neplatí to, co obecně platí v České republice. Většina lidí v ČR považuje své vzdělání za dostačující pro zastávanou pozici a nepokládá úroveň dosažené kvalifikace za podstatnou pro získání vyšší pozice ve firmě. U společnosti VE vidí ve vzdělávání možnost svého kariérního růstu (1. místo) zejména zaměstnanci na pozici střední management. Na důležitosti vzdělávání pro výkon své současné profese (4. místo) se pak shodla většina zaměstnanců.

Zvláště zajímavé mi připadá, že povědomí o poskytovaných výhodách a hlavně možnostech využití vzdělávacích akcí je napříč všemi skupinami pracovníků (věk, vzdělání, pozice ve firmě) velmi vysoké. Z odpovědí z oblasti vzdělávání ve firmě vyplývá, že naprostá většina respondentů vítá možnost vzdělávání se zaměřením na profesní a odborný růst a rozvoj osobnosti.

## Závěr

Poskytování firemních benefitů je dnes součástí personální politiky každé firmy. Prvním důvodem pro jejich poskytování je snaha udržet si stávající kvalitní zaměstnance. Zaměstnanecké benefity se však stávají významným konkurenčním prvkem také v získávání nových pracovních sil. Podle struktury zaměstnaneckých odměn lze soudit, jaká atmosféra v dané firmě panuje, zda firma šetří, či investuje část svých zdrojů do zaměstnanců. Aby byly benefity **konkurenční výhodou**, musí společnost pravidelnými průzkumy monitorovat **spokojenost zaměstnanců** s poskytovanými benefity. Spokojenost vede k větší motivaci k práci, k pocitu sounáležitosti s firmou a svou prací, k lepším výkonům a nápadům a v neposlední řadě také k přátelskému pracovnímu prostředí, které zaměstnanci skupiny VE zařadili na svém žebříčku hodnot výše než právě zkoumané benefity. Zaměstnanec, který je spokojený v práci, pracuje lépe, více, využívá efektivně pracovní dobu, ale také působí pozitivně na svoje kolegy, pomáhá vytvářet v kolektivu dobrou atmosféru, podporuje týmového ducha a neuvažuje o odchodu k jinému zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity jsou tak rovněž účinným **motivačním nástrojem**.

Téma své bakalářské práce jsem si původně vybírala z důvodu velkého zájmu o proměnu v poskytování benefitů v časech ekonomické krize, během níž firmy své nabídky zaměstnaneckých výhod snižovaly na úplné minimum. Jelikož se však v době, kdy jsem svou práci začala psát, začaly objevovat náznaky opětovného vylepšení situace na poli s benefity, rozhodla jsem se odpoutat od problematiky benefitů v souvislosti s hospodářskou krizí a věnovat se více aktuální nabídce benefitů a možnostem do budoucna.

Díky tomu, že ekonomická krize společnost Veolia Environnement nezasáhla tak výrazně, jako např. společnosti působící ve stavebním či sklářském průmyslu, nemusela nikdy zaměstnanecké benefity používat jako kompenzační prvky ke mzdě, kterými se, díky daňovým úlevám, pro mnoho firem staly právě v době krize. Naopak je stabilně může používat k jejich hlavnímu (vlastnímu) účelu, a sice k zajištění podnikových potřeb (zejména zvýšení konkurenceschopnosti) pomocí dobře zajištěného (funkce péče o zaměstnance) a motivovaného zaměstnance (motivační funkce). Pro tuto společnost jsou benefity skutečně konkurenční výhodou a bonusem pro její zaměstnance, klíčový význam z nich má právě popisované firemní vzdělávání. To hlavní, co společnost nabízí, je značka - jméno a celková stabilita firmy. Benefitů si v této společnosti lidé cení, ale jejich role je zde spíše podpůrná. Domnívám se, že nejsou důvodem, proč lidé v této firmě pracují. Na hodnotovém žebříčku zaměstnanců se totiž umístily až na posledním místě. Vzhledem k pozici, kterou benefitům v této

společnosti zaměstnanci připisují, nelze říci, že by zde naplněn jeden z obecných cílů poskytování zaměstnaneckých výhod, a sice schopnost firmy získávat a udržet si ty nejlepší zaměstnance (odborníky v dané oblasti). Konkrétně pozice vzdělávání je však v této organizaci velmi silná a zaměstnanci je jeho podpora kladně vnímaná.

Svým vlastním šetřením a prostřednictvím dotazníkového průzkumu, jsem dospěla k tomuto závěru. Vzhledem k tomu, že se firma snaží vystupovat jako organizace s dobrým jménem a stabilním zázemím pro všechny své zaměstnance, mohla by se v oblasti firemních benefitů stát problematickou snad jen rozdílnost v úrovni jejich poskytování z hlediska divizí. Tři popisované divize společnosti VE mají sice společnou silnou firemní kulturu a velkou podporu vzdělávání, ale odlišné finanční zázemí. Proto se poskytování výhod liší právě podle divize, ve které zaměstnanci VE pracují. Pokud si uvědomíme, v jaké oblasti služeb se nacházejí a jakou mají strukturu zaměstnanců, nelze tuto rozdílnost chápat negativně. Pozitivním faktorem však je, že všechny divize společnosti VE mají z pohledu svých zaměstnanců dostatečnou nabídku zaměstnaneckých výhod, o které jsou navíc zaměstnanci dobře informováni.

Dotazníkový průzkum poukázal na většinovou spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání ve firmě. Zaměstnanci se velmi dobře v nabídce orientují, znají benefity, které jim firma poskytuje, a využívají je. O firemních benefitech se zaměstnanci skupiny VE dozvídají, kromě informací poskytovaných přímo personálním oddělením, nadřazeným či z firemního časopisu, také formou nástupního školení (vzdělávací portál IES), z Intranetu či prostřednictvím informační brožury (Dalkia). Vzhledem k tomu, že společnost Veolia Environnement má vlastní vzdělávací středisko a klade na politiku vzdělávání velký důraz, jsou i výsledky z dotazníkového šetření v této oblasti velmi pozitivní. Zaměstnanci se zde vzdělávají pravidelně a vzdělávání vnímají jako vklad zaměstnavatele do nich a jako možnost vlastního rozvoje. Díky široké nabídce vzdělávání a jeho velké podpoře (interní komunikace) si zaměstnanci v této společnosti, oproti českému průměru, velmi dobře uvědomují význam vzdělávání pro udržení se na současné pozici a zároveň jej vnímají jako prostředek pro budoucí kariérní postup.

Na základě výsledků dotazníkového šetření by bylo možné firmě navrhnout, jaké další formy benefitů by zaměstnanci uvítali. Společnost Dalkia je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji a jako taková dbá na neustálé zlepšování systému odměňování svých zaměstnanců, proto nelze firmě vytknout nic podstatného z její strategie benefitů. Pro zbývající dvě divize by bylo vhodné inspirovat se systémem cafeteria, jehož prostřednictvím Dalkia svým zaměstnancům benefity nabízí. Systém zaměstnaneckých výhod je přehledný pro každého a zaměstnanci mají sami možnost zvolit si z nabídky ten nejlepší poměr



benefitů právě pro ně. Vše je však otázkou peněz a možností firmy a z vlastní praxe vím, že na propracovaný benefitní systém zatím společnost Veolia Transport nemá prostředky, což je dáno i specifickou nabídkou poskytovaných služeb. Pro společnost Veolia Voda by však přesun od poukázkového systému k volnější nabídce benefitů možný a využitelný byl.

Cíle mé bakalářské práce byly splněny. Domnívám se, že výsledky průzkumu mezi zaměstnanci mohou být vodítkem pro práci personálního oddělení v rámci zlepšování systému zaměstnaneckých výhod. K předpokladům zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod je nezbytné mít na paměti nutnost přizpůsobení benefitů cílům společnosti. Poskytování benefitů vyžaduje stanovit jasné cíle firmy v oblasti motivace, stabilizace a rozvoje zaměstnanců, kterých chce společnost pomocí výhod dosáhnout. Poskytování (především těch nákladnějších) benefitů by se mělo opírat alespoň o základní analýzu návratnosti vynaložených prostředků, tj. o očekávaný přínos, jehož má být dosaženo. V souvislosti se stále se měnícími společenskými podmínkami je třeba pravidelně ověřovat, jak lidé poskytované benefity hodnotí. Ke zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců nejlépe slouží anonymní dotazníková šetření či průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Při čerpání benefitů ve formě služeb (např. vysokoškolské studium) je vždy vhodné doplnit jejich poskytnutí motivací k zodpovědnosti (např. uzavřením dohody o kompenzaci nákladů pro případ nedokončení studia). Jelikož se uvádí, že srovnání úrovně zaměstnaneckých výhod s přímou konkurencí v daném odvětví je nezbytností, doporučila bych společností VE také pravidelný monitoring stavu benefitů u konkurence.

Pokud zaměstnanci budou mít širší možnosti při výběru benefitů a pokud budou vidět, že na jejich podněty ohledně rozšíření systému výhod někdo reflektuje, věřím, že to zajisté povede ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců firmy, k větší loajalitě a vyšší konkurenceschopnosti v českém i mezinárodním měřítku.

## ANOTACE

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Jméno a příjmení autora:          | Martina Fialová  |
| Instituce:                        | Moravská vysoká škola Olomouc  |
| Název práce v českém jazyce:      | Firemní benefity a jejich využití ve společnosti Veolia Environnement - Firemní vzdělávání v jednotlivých divizích |
| Název práce v anglickém jazyce:   | Employee Benefits and their Utilization in Veolia Environnement - The Employee Education according to Divisions    |
| Vedoucí práce:                    | PhDr. Jana Marešová  |
| Počet stran:                      | 54   |
| Počet příloh:                     | 3  |
| Rok obhajoby:                     | 2011   |
| Klíčová slova v českém jazyce:    | firemní benefity, firemní vzdělávání, zaměstnavatel a zaměstnanec  |
| Klíčová slova v anglickém jazyce: | Employee Benefits, Employee Education, Employer and Employee   |

**Anotace:**

Práce je zaměřena na zaměstnanecké benefity ve společnosti Veolia Environnement. Je zde provedeno srovnání využití benefitů v jednotlivých divizích z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance se zaměřením na firemní vzdělávání.

Oblast poskytování zaměstnaneckých výhod je ve společnosti Veolia Environnement porovnána na základě výzkumů o poskytování benefitů zaměstnavateli v České republice.

Kromě dělení firemních benefitů je zde popsána daňová legislativa, která určuje výhody a nevýhody benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance, a také jsou zde nastíněny trendy v oblasti benefitů. Další část se zaměřuje na strategii benefitů ve společnosti Veolia Environnement s důrazem na firemní vzdělávání a poté na pohled na tento a okrajově i další benefity samotnými zaměstnanci společnosti.

Cílem práce bylo zjistit, jakou roli hrají firemní benefity ve společnosti Veolia Environnement, resp. jaký význam má benefit „firemní vzdělávání“ v jednotlivých divizích společnosti dle druhu poskytovaných služeb (vodohospodářství, energetika, doprava).

**Annotation:**

The work is focused on Employee Benefits in Veolia Environnement (VE). There is also made the comparison of benefits utilization in each VE Division from employer and employee point of view – focused on employee education.

Employee Benefits providing area in Veolia Environnement is compared on the basis of researches about the Employee Benefits providing from many employers in the Czech Republic.

Besides dividing of employee benefits there is a description of the tax legislation, which determine advantages and disadvantages of benefits for employer and employee, and tendencies in benefits area. Other part is focused on benefits strategy in Veolia Environnement Company with emphasis on the Employee Education. And then there is a view of the education and other benefits by employees of VE themselves.

The aim of this work was to discover what role the Employee Benefits plays in Veolia Environnement Company, or what importance has benefit „Employee Education“ in each division of Veolia Environnement according to services provided (Water service, Energetics, Transport).

## Literatura a prameny

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- BROKL, Lubomír, HOLANOVÁ, Miroslava, JUPPA, Vlastimil et al. *Analýza nabídky a poptávky po dalším profesním vzdělávání v Královéhradeckém kraji. Současný stav problematiky dalšího profesního vzdělávání v ČR*. Hradec Králové 2008. ISBN 978-80-86703-29-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-807201-754-6.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje - Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, Jan et al. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. 395 s. ISBN: 80-7178-029-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, Alfred. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## Internetové zdroje

- Tisková zpráva: *Z benefitů lidé nejčastěji přišli o 13. plat nebo pravidelné bonusy [on-line]*. [cit. 2010-09-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.onlineprace.cz/soubory/1284131742TZ\\_OLP\\_ztr%C3%A1ta%20benefit%C5%AF%202.9.2010\\_na%20web.pdf](http://www.onlineprace.cz/soubory/1284131742TZ_OLP_ztr%C3%A1ta%20benefit%C5%AF%202.9.2010_na%20web.pdf)>.
- *Podniky obnovují zaměstnanecké benefity [on-line]*. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW: <http://cfoworld.cz/trendy/svaz-prumyslu-a-dopravy-podniky-obnovuji-zamestnanecke-benefity-468>.

- *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita [on-line]*. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>>.
- *Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity [on-line]*. [cit. 2010-08-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767/>>.
- *Nefinanční benefity dostává více lidí než před rokem [on-line]*. [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/o-nas/o-nas/tiskove-zpravy/2011/nefinancni-benefity-dostava-vice-lidi-nez-pred-rokem/43078?detail=1>>.
- CHVÁTAL, Dalibor. *Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat [online]*. [cit. 2007-07-03]. Dostupný na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>>.
- BIELIKOVÁ, Alžběta, HRAŠKOVÁ, Dagmar. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace [on-line]*. [cit. 2006-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780>>.
- PALÁN, Zdeněk. *Firemní vzdělávání v ČR a EU (současný stav a výhled do budoucna) [on-line]*. [cit. 2007-10-22]. Dostupný dne z WWW: <<http://www.trz.cz/jobd/3D144ABFECA09A24C12572740045B783>>.

## Firemní dokumenty

- Katalog vzdělávacích akcí 2011 (Institut environmentálních služeb, a.s.)
- Le Service – měsíčník IES
- Planète Veolia (The magazine of Veolia Environnement)
- Voda je život (měsíčník pro zaměstnance skupiny Veolia Voda)
- Voda pro Vás (zákaznický časopis Veolia Voda)
- Modrý reportér (čtvrtletník pro zákazníky společností patřících do skupiny Dalkia v České republice)
- Vétéčko (časopis společnosti Veolia Transport)
- Výroční zpráva Dalkia za rok 2009
- Dalkia s Vámi počítá (brožurka pro nové zaměstnance Dalkia)
- Kodex zaměstnance (Dalkia)
- Směrnice vzdělávání Dalkia
- Adaptační plán pro nového zaměstnance/změna funkce (Dalkia)
- Klíčové údaje skupiny Veolia Voda v České republice 2009

- Průzkum spokojenosti zaměstnanců PVK
- Nabídka benefitů pro zaměstnance společnosti skupiny Veolia Voda Česká republika
- Nadstandartní služby pro zaměstnance skupiny Veolia Voda
- Směrnice o vzdělávání Veolia Voda
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců PVK
- Pravidla personální agendy (Veolia Voda)
- Benefit – jednotlivé společnosti VT
- Manuál Going for Green (Veolia Transport)
- Manuál pro vzdělávací projekt „S námi Vám svítí zelená“ (Veolia Transport)
- <http://www.veoliavoda.cz>
- <http://www.dalkia.cz>
- <http://www.veolia-transport.cz>
- <http://www.institutes.cz>

### **Seznam obrázků**

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>Obr. č. 1</b> ..... | 20 |
| <b>Obr. č. 2</b> ..... | 21 |
| <b>Obr. č. 3</b> ..... | 28 |

## Seznam příloh

### Příloha č. 1:

Tabulka: *Meziroční změna podílu zaměstnanců s nefinančními benefity*

| Benefit                                    | Podíl zaměstnanců |      |
|--|-------------------|------|
|  | 2010              | 2009 |
| Vzdělávání zaměstnanců                     | 29%               | 29%  |
| Dovolená navíc                             | 28%               | 28%  |
| Pružná pracovní doba                       | 27%               | 26%  |
| Mobilní telefon k soukromým účelům         | 22%               | 21%  |
| Nápoje na pracovišti zdarma                | 22%               | 22%  |
| Notebook i k soukromým účelům              | 14%               | 12%  |
| Služební auto i k soukromým účelům         | 9%                | 9%   |
| Proplácení sportovních, kulturních aktivit | 8%                | 9%   |
| Proplácení dopravy do práce                | 6%                | 6%   |
| Firemní víkendové akce                     | 5%                | 5%   |
| Příspěvek na zdravotní připojištění        | 5%                | 5%   |
| Nadstandardní zdravotní péče               | 3%                | 3%   |

Zdroj: [Platy.cz](http://Platy.cz)

## **Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance Veolia Environnement**

### **DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM ve společnosti Veolia Environnement, a.s. (VE)**

*Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který se týká průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými výhodami od zaměstnavatele, především z oblasti vzdělávání. Jmenuji se Martina Fialová a jsem zaměstnankyní Campusu Veolia Environnement – Institutu environmentálních služeb, a.s. a zároveň studentkou 3. ročníku MVŠO v Olomouci, studijní obor Podniková ekonomika a management.*

*Výsledky tohoto dotazníku využiji k tvorbě své bakalářské práce na téma **Firemní benefity a jejich využití ve společnosti Veolia Environnement/ Firemní vzdělávání v jednotlivých divizích**. Cílem mé práce je zjistit, jakou roli hraje benefit „firemní vzdělávání“ v jednotlivých divizích.*

#### **1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

#### **2) V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?**

- do 30 let
- 30-50 let
- 50 a více let

#### **3) Jak dlouho již ve společnosti VE pracujete?**

- 1-2 roky
- 2-5 let
- 5-10 let
- Více než 10 let

#### **4) V jaké divizi pracujete?**

- Veolia Voda
- Dalkia
- Veolia Transport

#### **5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ZŠ
- vyučen/ SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ Bc.
- VŠ/ VŠ+

#### **6) Na jaké pozici pracujete?**

- manažer/ ředitel
- vedoucí/ specialista
- referent / pracovník

#### **7) Jste obeznámen/a s tím, jaké firemní benefity Váš zaměstnavatel nabízí?**

- Ano
- Ne

#### **8) Je pro Vás portfolio nabízených benefitů důležité pro setrvání v současném zaměstnání?**

- Určitě ano



- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**9) Seřadte prosím z následujících možností 3 nejdůležitější kritéria, která jsou pro Vás důležitá při výběru zaměstnání:**

- Dobré jméno firmy
- Stabilita pracovního místa
- Výše nástupního platu
- Zaměstnanecké benefity
- Vysoká investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Přátelské pracovní prostředí

1. ....
2. ....
3. ....

**10) Které z těchto benefitů Vám osobně poskytuje Váš zaměstnavatel?**

- Stravenky/ příspěvek na stravování
- Občerstvení na pracovišti
- Pitný režim na pracovišti
- 5 dní dovolené navíc
- Vzdělávací kurzy a odborná školení
- Mobilní telefon
- Služební vozidlo
- Služební notebook
- Příspěvky na dovolenou/dovolená placená zaměstnavatelem
- Příspěvek na sport/ kulturu
- Zdravotní dny volna („sick days“)
- Možnost práce z domu („home office“)
- Flexibilní pracovní doba
- Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Poskytování pracovního oblečení
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Slevy u smluvních partnerů společnosti
- Půjčky zaměstnancům
- 13./14. plat
- jiné .....

**11) Jaký zaměstnanecký benefit Vám v nabídce chybí?**

.....

**12) Je pro Vás možnost vzdělávání ve firmě důležitá?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**13) Nakolik je pro Vás nabídka firemního vzdělávání dostupná?**

- Jsem pravidelně informován/a o nabídce školení personalistou/nadřízeným

- Jsem občas informován/a o nabídce školení personalistou/nadřízeným
- O školení se dozvídám náhodou
- Nejsem informován/a
- Jiné .....

**14) Jaká školení/kurzy navštěvujete? Uveďte prosím jejich názvy.**

- žádné
- povinné/ ze zákona .....
- jazykové.....
- pro odborný rozvoj .....
- pro vlastní potřebu .....
- na zvyšování kvalifikace (maturitní, bakalářské obory) .....

**15) Jaká školení byste ještě rád/a navštěvoval/a? Uveďte prosím jejich názvy.**

- povinné/ ze zákona .....
- jazykové.....
- pro odborný rozvoj .....
- pro vlastní potřebu .....
- na zvyšování kvalifikace (maturitní, bakalářské obory) .....
- jiné .....

**16) Kolik času věnujete vzdělávání ve firmě za měsíc (průměrně)?**

- 0 hod.
- 1 – 3 hod.
- 4 – 6 hod. (jazyková výuka)
- 7 – 16 hod. (např. 2denní kurz)
- 17 a více hod. (maturitní obory, bakalářské obory)

**17) Kdybyste měli možnost výběru, o které benefity byste měl/a největší zájem?**

- Stravenky/ příspěvek na stravování
- Občerstvení na pracovišti
- Pitný režim na pracovišti
- 5 dní dovolené navíc
- Vzdělávací kurzy a odborná školení
- Mobilní telefon
- Služební vozidlo
- Služební notebook
- Příspěvky na dovolenou/dovolená placená zaměstnavatelem
- Příspěvek na sport/ kulturu
- Zdravotní dny volna („sick days“)
- Možnost práce z domu („home office“)
- Flexibilní pracovní doba
- Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Poskytování pracovního oblečení
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Slevy u smluvních partnerů společnosti
- Půjčky zaměstnancům
- 13./14. plat
- jiné .....

**18) Motivují Vás výhody poskytnuté zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**19) Co pro Vás firemní vzdělávání znamená?(volná otázka)**

*Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku, který mi velmi pomůže při zpracování mé bakalářské práce.*

*Martina Fialová*

**Příloha č. 3: Srovnání benefitů v jednotlivých divizích**

| <b>Divize VE<br/>BENEFIT</b>                               | <b>Veolia Voda</b>  | <b>Dalkia</b>  | <b>Veolia Transport</b>  |
|--|---|--|--|
| <b>Příspěvky na stravování a nápoje</b>                    | Stravenky – příspěvek od zaměstnavatele do výše 55 % hodnoty  | Příspěvek na jídlo v závodní jídelně nebo stravenky – 55% hodnoty jídla, 1/3 hodnoty hradí zaměstnanec, rozdíl ze sociálních nákladů | Příspěvek na jídlo v závodní jídelně nebo stravenky 55% z ceny stravenky   |
| <b>Penzijní připojištění</b>                               | Příspěvek od zaměstnavatele - dle výše příjmu, min. 350,- Kč, pokud si přispívá i zaměstnanec, nárok dle KS | V rámci osobního účtu (27 000 Kč/rok) – výše dle volby zaměstnance   | 300 – 500,- Kč/měsíčně dle délky zaměstnání, příp. nárok dle KS  |
| <b>Životní připojištění</b>                                | Není  | V rámci osobního účtu (27 000 Kč/rok) – výše dle volby zaměstnance   | Není   |
| <b>Úrazové pojištění</b>                                   | Není  | Úrazové pojištění zaměstnanců po celých 24 hodin   | Není   |
| <b>Odborný rozvoj zaměstnanců</b>                          | Interní vzdělávání v Institutu environmentálních služeb (IES)   | Interní vzdělávání v Institutu environmentálních služeb, interní vzdělávací projekt Sherpa (mezinárodní) a Sherpa Local.             | IES, Semináře a kurzy nad rámec pracovního zařazení, školné (i pro RD) - pouze v zájmu společnosti a jinak dle ZP profesní školení řidičů á 7 hod./rok |
| <b>Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna</b>           | Dovolená nad zákonný čtyřtýdenní limit - 5 týdnů  | 5 týdnů dovolená, 3 dny osobní volna   | Dovolená nad zákonný čtyřtýdenní limit - 5 týdnů   |
| <b>Poskytnutí pracovního oblečení</b>                      | Zaměstnancům v dělnických profesích montérky, bundy, vesty  | Zaměstnancům v dělnických profesích montérky, trička   | Poskytování pracovního ošacení jízdním pracovníkům   |
| <b>Doprava do zaměstnání/ bezplatné či zlevněné jízdné</b> | Ne  | Ne   | Zlevněné jízdné pro zaměstnance a rod. příslušníky, v daném regionu  |
| <b>Kultura, sport</b>                                      | Přispívá dle jednotlivých KS na   | V rámci osobního účtu příspěvek na   | Výjimečně, dle regionu   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | akce z oblasti kultury a sportu a akce pro děti a důchodce (dětský den, vánoční večírek, setkání důchodců, výlety, sportovní hry apod.). | využívání kulturních a sportovních zařízení (27 000 Kč/rok) – výše dle volby zaměstnance<br>Příspěvek na kulturu a sport ve výši 1 200 Kč/zam. ze sociálních nákladů |  |
| <b>Zdraví</b>   | Placené volno až 5dní/rok na rehabilitační pobyty pro zaměstnance, Očkování dle KS jednotlivých filiálek                                 | V rámci osobního účtu příspěvek na služby zdravotnických zařízení (27 000 Kč/rok) – výše dle volby zaměstnance   | Očkování, proplacení i prvních 3 dnů DPČ při úrazu nebo plánovaných zákrocích              |
| <b>Rekreace</b>   | Příspěvky na rekreaci dětí   | V rámci osobního účtu příspěvek na rekreaci (27 000 Kč/rok) – výše dle volby zaměstnance, Příspěvek na dětskou rekreaci 4 500 Kč/rok/dítě                            | Teplice - pro děti na letní tábory 1900,- Kč a jarní prázdniny - 1 400,- Kč - nárok dle KS |
| <b>Používání majetku zaměstnance k soukromým účelům (auto atd.)</b> | Služební auto i k soukromým účelům pro vybrané pracovníky  | Služební auto i k soukromým účelům top mgmt firmy a obchodníci.  | Informace nebyla poskytnuta  |
| <b>Mobilní telefon</b>  | Služební telefon pro pozice specialista, manažer, ředitel  | Služební telefon pro pozice specialista, střední mgmt a top mgmt   | Informace nebyla poskytnuta  |
| <b>Zvýhodněné telefonní tarify</b>                                  | O2 – výrazně zvýhodněné volání pro zaměstnance a rodinné příslušníky, výhodné tarify a volání v rámci skupiny zdarma                     | O2 – výrazně zvýhodněné volání pro zaměstnance a rodinné příslušníky, výhodné tarify a volání v rámci skupiny zdarma   | Informace nebyla poskytnuta  |
| <b>Příplatky za práci nad zákonný limit</b>                         | Ztížené prostředí, přesčas, práce v noc, práce v SO+NE atd.  | Ztížené prostředí, přesčas, práce v noci, práce v SO+NE, nepřetržitý provoz, dvousměnný provoz   | Ztížené prostředí, přesčas, práce v noci, práce v SO+NE atd.                               |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Zaměstnanecké akcie</b>                          | Projekt Sequoia - nabídka zaměstnaneckých akcií se slevou a s příspěvkem zaměstnavatele, možnost investovat jak do klasického, tak do zabezpečeného fondu | Projekt Sequoia - nabídka zaměstnaneckých akcií se slevou a s příspěvkem zaměstnavatele, možnost investovat jak do klasického, tak do zabezpečeného fondu | Projekt Sequoia - nabídka zaměstnaneckých akcií se slevou a s příspěvkem zaměstnavatele, možnost investovat jak do klasického, tak do zabezpečeného fondu |
| <b>Slevy na nákupy zboží</b>                        | Vzhledem k velikosti skupiny jsou zaměstnancům nabízeny slevy od nejrůznějších firem - dovolená, IT produkty, wellness, auta apod.                        | Vzhledem k velikosti skupiny jsou zaměstnancům nabízeny slevy od nejrůznějších firem - dovolená, IT produkty, wellness, auta apod.                        | Vzhledem k velikosti skupiny jsou zaměstnancům nabízeny slevy od nejrůznějších firem - dovolená, IT produkty, wellness, auta apod.                        |
| <b>Bankovní účet</b>                                | Zvýhodněná nabídka od KB Domino – vedení účtu zdarma, slevy na produkty   | Zvýhodněná nabídka od KB Domino – vedení účtu zdarma, slevy na produkty, Zvýhodněná nabídka od ČSOB – vedení účtu zdarma, slevy na produkty.              | Není  |
| <b>Příspěvky zaměstnavatele na sociální náklady</b> | Jubilea, odchody do důchodu, půjčky zaměstnancům, sociální výpomoci zaměstnancům, porodné   | Půjčky zaměstnanců ze SF, Nadační fond Dalkia Humain (příspěvek na narození dítěte, na postižené dítě, sociální výpomoci v tíživých osobních situacích).  | Při živelných pohromách, – finanční tíseň do 5 000 Kč, max. 15 000 Kč na opravy, vybavení atp.  |
| <b>Jiné</b>   |   | Příspěvek na elektřinu důchodcům ve výši 2 500 Kč/rok, příspěvek na akce důchodců ve výši 200 Kč/důch.  | Úhrada nákladů na profesní průkaz, kartu řidiče   |