

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Lenka Fáberová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Motivační systém v daném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor práce:

Lenka Fáberová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka FÁBEROVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Motivační systém v daném podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Popsat a analyzovat současný motivační systém pracovníků v podmínkách nadnárodní společnosti a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Metodický postup:

1. Mzdový systém podniku
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Rozbor motivačního systému zvoleného podniku
4. Posouzení efektivnosti současného motivačního systému
5. Návrh na zvýšení efektivnosti dosavadního mzdového a motivačního systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Personální management, Grada 1999.

Veber, J.: Management - základy, prosperita, globalizace, Management press, 2002.

Pražská, L., Jindra, J.: Obchodní podnikání, Management press, 2002.

Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, Management press, Praha 2004.

Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, Oeconomia, Praha 2004.

Plamínek, J.: Tajemství motivace. Grada, Praha 2007.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

14. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 626
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivační systém v daném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze 29. dubna 2010

Lenka Fáberová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při přípravě bakalářské práce. Rovněž děkuji Mgr. Sonie Broučkové za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Teoretické pojednání	10
2.1 Základní pojmy	10
2.1.1 Motiv, motivace	10
2.1.2 Proces motivace	10
2.1.3 Pracovní motivace.....	11
2.1.4 Stimul, stimulace.....	12
2.1.5 Nežádoucí motivace, pracovní nespokojenost	12
2.2 Zdroje motivace	13
2.2.1 Potřeby	14
2.2.2 Návyky	14
2.2.3 Zájmy	14
2.2.4 Hodnoty.....	15
2.2.5 Ideály.....	15
2.3 Stimulace pracovního jednání	15
2.3.1 Hmotné stimuly.....	16
2.3.2 Nehmotné stimuly	21
3 Cíl a metodika	23
3.1 Cíl.....	23
3.2 Metodika	23
4 Praktická část	25
4.1 Základní údaje o společnosti.....	25
4.1.1 DuPont ve světě	25
4.1.2 DuPont v České republice.....	27
4.1.3 Organizační a funkční schéma	28
4.2 Stávající motivační systém.....	30
4.2.1 Hodnocení zaměstnanců	30
4.2.2 Vzdělávání a rozvoj	31
4.2.3 Odměňování zaměstnanců – mzdový systém	32
4.2.4 Zaměstnanecké benefity.....	33
4.3 Posouzení efektivnosti stávajícího motivačního systému.....	39

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5 Návrhy na zvýšení efektivnosti motivačního systému.....	50
6 Závěr	53
7 Summary	55
8 Seznam použité literatury.....	57
9 Seznam příloh	59

1 Úvod

Každá firma, která chce v dnešní době silné konkurence a rychlého technického rozvoje uspět, by měla dostatečně flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu. Podstatnou složkou podniku, která se významným podílem podílí na úspěchu firmy, jsou lidské zdroje – zaměstnanci. Lidské zdroje jsou pro každý podnik zdroj velmi nákladným, jelikož vyžadují vysoké náklady na mzdy, pojištění či vzdělávání. Nejen z tohoto důvodu je v zájmu firmy mít pracovní místa obsazená především dostatečně motivovanými a kvalitními zaměstnanci, jejichž zájmem je dosažení co nejlepších výsledků, které odpovídají cílům firmy. Spokojenost zaměstnanců vede k větší motivaci, lepšímu výkonu a pocitu sounáležitosti s firmou. Na druhou stranu nespokojený zaměstnanec nejen že svou práci neodvádí efektivně, ale může odejít ke konkurenci a hledání jeho náhrady se stává pro každý podnik finančně i časově náročné. [5.]

Z výše uvedeného je zřejmé, že každý podnik by o své zaměstnance měl pečovat a snažit se o jejich spokojenost v zaměstnání. Toho lze dosáhnout pomocí nastavení co možná nejúčinnějšího motivačního programu, který je založen na hmotných a nehmotných stimulech. V mnoha případech se podniky dopouští chyby, když v dobré víře vynakládají velké finanční prostředky na vytvoření motivačního programu, aniž by prvotně zkoumaly skutečné potřeby svých zaměstnanců. Zároveň je důležité si uvědomit, že působení na motivaci pracovníků není v žádném případě krátkodobou záležitostí, naopak se jedná o dlouhodobou, cílevědomou a systematickou činnost ze strany vedení podniku.

Cílem této práce je analyzovat současný motivační systém pracovníků v podmínkách nadnárodní společnosti a zároveň navrhnout kroky, které by vedly k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců a zároveň i ke zvýšení výkonnosti celého podniku.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zabývá problematikou motivace pracovníků a popisuje její zásadní charakteristiky z teoretického hlediska. Poté je blíže popsána zkoumaná společnost se zaměřením na samotný motivační systém, jak je v současné době nastaven. Následuje vlastní výzkum pracovní motivace zaměstnanců společnosti DuPont, který byl uskutečněn na základě dotazníkového šetření. V závěru práce je uvedeno vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření spolu s doporučením na zlepšení stávajícího stavu motivačního systému.

2 Teoretické pojednání

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Motiv, motivace

*Motto: „Tam, kde stojí zapálený člověk,
je vrchol světa.“
Josef v. Eichendorff*

„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Elektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.“ (viz [1.] str.295)

Motiv je tedy chápán jako vnitřní pohnutka nebo pobídka, která člověka orientuje určitým směrem a k určitému chování. Člověk je motivován tak dlouho, dokud nedosáhne uspokojení, tedy cíle. Je ovšem třeba zdůraznit, že každý člověk je jiný - má jiný charakter, jiné schopnosti, cíle, duševní vlastnosti, jiné sociální zázemí, z kterého pochází. A právě z těchto pár jmenovaných důvodů lze konstatovat, že na každou osobnost působí motivace jiným způsobem, a proto při zaměření se na motivaci osobnosti je důležité se trochu orientovat v psychologii osobnosti.

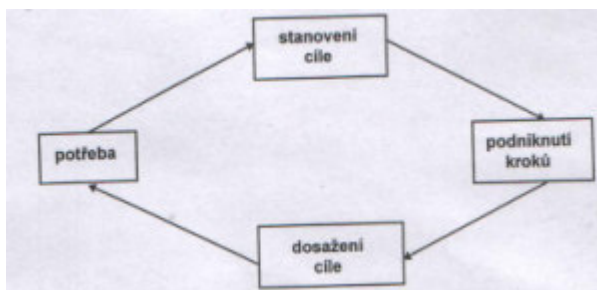
Slovo “motivace” pochází z latinského slova “movere”, a v překladu znamená hýbat, pohybovat. Motivace tedy představuje pohyb, který má za úkol nasměrovat k určitému cíli – ukázat takovou cestu, po které je dobré jít. A cílem manažera je, aby všichni pracovníci byli nasměrováni stejným směrem za jím stanoveným cílem. [1.]

2.1.2 Proces motivace

Podle AMSTRONGA [1.] lze schematicky zobrazit proces motivace tak, jak je tomu na obrázku 1. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb jedince. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout či něco získat. Potom jsou stanoveny cíle, od nichž se očekává, že tyto přání a potřeby uspokojí, a volí se takové cesty, o nichž se věří, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je daného cíle dosaženo, je potřeba

jedince uspokojena a je pravděpodobné, že chování, jež vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se znovu objeví podobná potřeba. Jestliže není daného cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se tytéž kroky budou v budoucnu opakovat.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: (viz [1.] str.296)

NIERMEYER, SEYFFERT (viz [7.] str.21) tvrdí, že „motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci. Tyto činitele kromě toho nepůsobí izolovaně – naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů.”

2.1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivací je chápána schopnost vedoucího pracovníka vytvořit u svých podřízených pracovníků takový zájem o osobní prospěch, že následují záměry firmy a dosahují přitom pocitu uspokojení. [5.]

„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vždy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme ještě upřímné přesvědčení, že druhý má právo se od nás lišit, naše působení bude nejen správné v obsahu, ale i věrohodné formou” (viz [8.] str.13). Lze tedy říci, že kdo chce od pracovníků něco získat bez uplatnění direktivního řízení či autoritativního chování, a kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe a druhé lidi a jejich chování pochopit. [8.]

2.1.4 Stimul, stimulace

Pojmy motiv a motivace se velmi často zaměňují s pojmy stimul a stimulace. Rozdíl mezi těmito pojmy je ovšem zásadní.

Zatímco motiv je psychologická pohnutka a motivace vnitřní hybná síla, stimulace představuje vnější působení na psychiku jedince, jehož konečným důsledkem je změna chování člověka. „Stimulace je záměrné vyvolávání učitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům.”(viz [10] str.540)

Zároveň je nutné podotknout to, že aby stimul dosáhl žádoucího motivačního účinku, musí být v souladu s aktuální situací člověka a jeho motivačním profilem. [9.]

2.1.5 Nežádoucí motivace, pracovní nespokojenost

*Motto: „Existují mnozí, kteří nám chtějí něco namluvit,
ale nemnozí, kteří nás nechají domluvit.“
Pietro Corelie*

Tím, že zaměstnanci mohou být v pracovním prostředí vystaveni působení řady faktorů, které likvidují hnací sílu motivů, mohou u nich v konečném důsledku dokonce vyvolat negativní impulzy k jednání. V této souvislosti můžeme mluvit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci či pracovní nespokojenosti. Mezi tyto faktory patří například lhostejnost či přehlížení z řad nadřízených. Jelikož podřízení nemají informaci, zda svou práci dělají dobře nebo naopak nikdo ani nekoriguje jejich chyby, člověk má pocit nedůležitosti a to může následně vést k jeho demotivaci.

Daším faktorem mohou být pozdní nebo nepřesné informace, neustálé a neúčelně prováděné změny v rámci organizace, špatné mezilidské vztahy či nedemokratický styl řízení.

Mezi zřejmé známky pracovní nespokojenosti lze podle DEIBLA [3.] považovat:

- pokles výkonnosti
- absentismus
- silnější fluktuace
- časté stížnosti.

Z výše uvedených definic základních pojmů vyplývá, že motivace a směřování pracovního chování se skládá ze dvou částí. První částí je **motiv** - vnitřní pohnutka člověka k činnosti, a tou druhou je **stimul** – vnější pobídka k činnosti. Výsledné chování pracovníka je ovlivněno oběma

složkami, ovšem nedá se s určitostí tvrdit, že obě složky musí působit současně a ve stejné intenzitě.

„Motivace nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost.”(viz [7.] str.16) Pokud tomu tak není, mohou být pracovníci v dané společnosti vystaveni řadě faktorů, které v konečném důsledku vyvolávají negativní impulzy k jednání. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu vedení. [11.]

2.2 Zdroje motivace

Jak už bylo řečeno, motivace je vnitřní hybnou silou, která vede jedince k určitému jednání. Co je ale zdrojem motivace? Kde se motivace bere? Jak a čím mohu motivovat nadřízení své pracovníky?

MASLOW (1954) uvádí, že k základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

Čím trvaleji jsou potřeby uspokojovány, tím více ztrácejí na své motivační síle, a tím silněji se jeví potřeba dosáhnout vyšší úrovně, která se doposud nejevila vůbec jako naléhavá kategorie.

PROVAZNÍK [10.] popisuje, že potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti. Jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje atd. Závažnosti či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně liší - mění se v závislosti na mnoha faktorech, jako například (jak již bylo zmíněno dříve) na vrozených vlastnostech, schopnostech, sociálním zázemí, které ho obklopuje, věku a v neposlední řadě také na dosavadních úspěších či prohrách.

Pro lepší představivost významnosti působení výše uvedených faktorů na základní zdroje motivace, si namátkou vezmeme faktor věku. S věkem se například mění náš přístup k práci. Člověk v mladém věku vědomě usiluje o změny. Chce, aby o něho byl zájem, neboť si od toho slibuje úznání a možnost prosadit se v profesionálním životě. Když je ve svém zaměstnání nespokojen, lehce může zaměstnání změnit. Ve středním věku dominuje potřeba statutu a prestiže. Člověk se nachází ve fázi,

kdy bilancuje svůj předchozí život a je na jeho schopnostech a nabitých znalostech, zda dosahuje ve svém profesionálním životě svého vrcholu (vysoce kvalifikovaní zaměstnanci) či berou svůj život tak, že již stěží může něco zlepšit (dělníci). Ve stáří již nejsou vítané jakékoliv změny a je pro něho důležitý pocit jistoty a bezpečí. [3.]

2.2.1 Potřeby

Každý člověk cítí jako prioritu uspokojování základních potřeb. Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince a je spojena s činností k odstranění tohoto nedostatku.

Existují dva základní typy potřeb. Prvním typem jsou potřeby primární (biologické). Tyto potřeby jsou spojeny s činností lidského těla a jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí. Pro příklad uveďme potřebu vzduchu, potravy, odpočinku, atd. Druhým typem jsou potřeby sekundární (společenské). „Jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance a další.“(viz [10.] str. 28)

Podle DEIBLA [3.] potřeby nemohou nikdy “vyhasnout”. Když je uspokojena jedna potřeba, přichází na její místo ihned potřeba jiná. Nikdo tedy nemůže předpovědět, jaké potřeby budou mít lidé třeba za deset let.

2.2.2 Návyky

Zautomatizovaný, opakovaný a ustálený způsob jednání člověka v konkrétní situaci je označován jako návyk. Člověk má v určitých situacích sklony jednat určitým způsobem, podle toho jak se to již dříve naučil. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. [2.]

2.2.3 Zájmy

Dalším důležitým zdrojem motivace jsou zájmy. „Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“(viz [2.] str. 189). Zájmy člověka aktivizují, jsou spojeny se snahou o poznání. Jako příklad uveďme zájmy sociální (zájem o druhé lidi),

sportovní, umělecké, atd.

2.2.4 Hodnoty

S novými a neznámými skutečnostmi, se kterými se člověk v průběhu svého života střetává, má tendenci poznávat a hodnotit. Jinými slovy jim přisuzuje určitou hodnotu, důležitost a význam. U každého jedince všechna tato hodnocení představují jakýsi hodnotový systém, hierarchii hodnot: některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší (tzn. považuje je za významnější), jiným naopak hodnoty nižší. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. To vždy záleží na specifických podmínkách či na osobních zkušenostech jedince. Přesto ovšem existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty mezi které například patří: zdraví, rodina, děti, práce, láska, pravda či úspěch.[10.]

2.2.5 Ideály

„Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou nebo názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje...” (viz [10.] str. 34) Ideály se získávají v průběhu života a nejčastěji jsou předávány rodinou, autoritami a lidmi, které považujeme za svůj vzor.

Otázka na závěr zní: Proč je tedy tak důležité se zdroji motivace zabývat?

Odpověď: Důležitost pochopení těchto základních zdrojů motivace se nachází v tom, že tak lépe pochopíme chování pracovníka a usnadní nám to způsob ovlivňování jeho pracovních aktivit.

2.3 Stimulace pracovního jednání

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila motivaci jedince a ochotu se identifikovat s cíli podniku. Pokud chceme motivovat naše zaměstnance k lepším pracovním výkonům, je především nutné znát, co daného pracovníka (popřípadě celou pracovní skupinu) motivuje a jeho stimulaci přizpůsobit právě jeho individuálním potřebám pomocí využití

správných motivačních prostředků. [10.]

Častou chybou manažerů, a to i v současné době, se stává ztotožňování stimulace pracovníků převážně s finančním odměňováním, který zajišťuje pouze krátkodobý stimulující účinek. Přitom mají k dispozici celou řadu dalších stimulačních prostředků, jejichž formy budou dále vysvětleny.

2.3.1 Hmotné stimuly

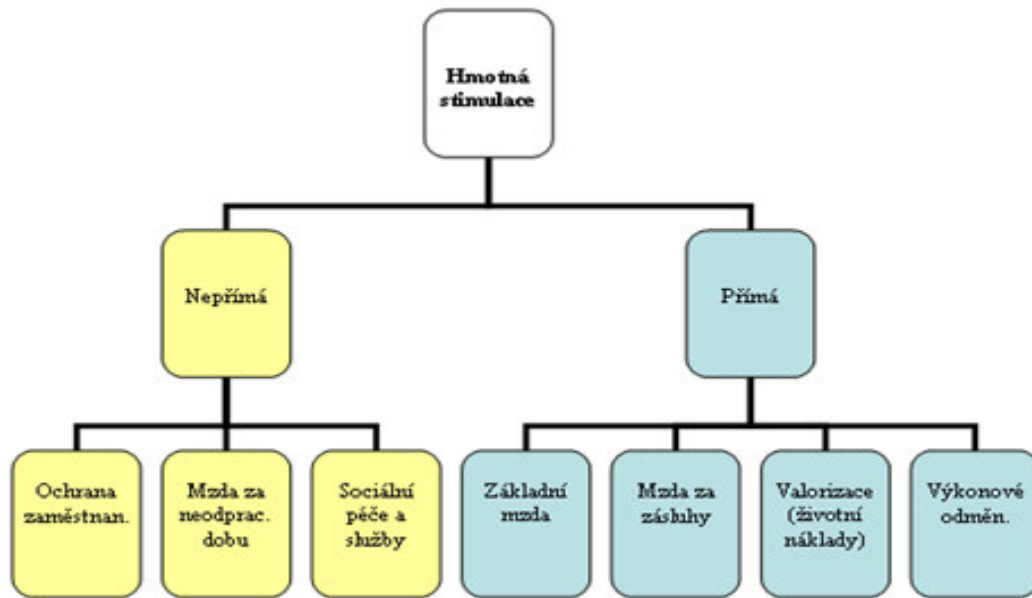
Motivační účinek hmotných stimulů bývá považován za velmi silný, ovšem na pracovní motivaci působí i mnoho dalších skutečností. Je ovšem nutno říci, že příliš nízká mzda může pracovníky demotivovat nebo budou pracovat bez chuti, jestliže zjistí, že stejné či podobné výkony jsou v jiných firmách lépe honorované.

PROVAZNÍK [10.] ve své publikaci uvádí, že je důležité, aby podnik stanovil jasná a transparentní pravidla pro aplikaci hmotných stimulů – hmotných odměn jako například:

- bezprostřední odměnění po dokončení úkolu
- přímý vztah mezi úkolem a odměnou
- odměňování musí být spravedlivé a dle jasných, předem známých, pravidel.

Hmotná stimulace zahrnuje peněžité pracovní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou pracovníkům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů. Přehled různých forem hmotné stimulace, které se v praxi běžně používají, jsou naznačeny na níže uvedeném obrázku 2. Hmotné stimuly mohou mít přímou (peněžní) formu – např. mzda, prémie – nebo nepřímou formou služeb a zaměstnaneckých výhod – např. dovolená, příspěvek na stravování, zaměstnanecké akcie. [6.]

Obrázek 2: Formy hmotné stimulace



Zdroj: [6.]

Mzda

Podle KLEIBLA [4.] je mzda v tržní ekonomice cenou výrobního faktoru práce. Stanovení mzdy není libovolné, ale podléhá zákonům tržní ekonomiky. Mzdové náklady tvoří převážnou část výdajů firem. Mzda může mít podobu:

- pevné mzdy
- platu
- prémií
- procento z prodeje
- podíly na hospodářských výsledcích a zisku.

I když mzda není jediným stimulačním podnětem, z psychologického hlediska mzda stále stojí v hierarchické stupnici dle důležitosti pro pracovníka na přední příčce, neboť peníze jsou ukazatelem určitých hodnot, jako například:

- zajišťují zaměstnanci živobytí a materiální zabezpečení, proto podmiňuje motivaci k práci
- výše mzdy vyjadřuje postavení zaměstnance jak uvnitř podniku, tak i ve společnosti; je tedy důležité, aby byla chápána jako přiměřená vzhledem k vlastnímu výkonu či přijímané míře odpovědnosti za rozhodování

- zvýšení mzdy je důkazem pozitivního hodnocení pracovního výkonu jedince.

Zaměstnanecké benefity

Podle AMSTRONGA [1.] se za zaměstnanecké benefity považujeme prakticky cokoliv, co zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce a nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Mají pozitivní význam na vytváření příznivějšího postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost a angažovanost.

Zaměstnanecký benefit představuje navýšení hrubé mzdy formou odměny s určitým daňovým zvýhodněním (např. nepodléhá dani z příjmu a je osvobozen od odvodů zdravotního a sociálního pojištění), což je výhodné jak pro zaměstnavatele (dochází k úspoře mzdových nákladů), tak i pro zaměstnance (představuje pro něho vyšší skutečný příjem oproti zvýšení platu). Jako příklad si v tabulce 1 uveďme poskytování příspěvku na životní či penzijní připojištění zaměstnavatelem z pohledu daňového zvýhodnění. (BUSINESSINFO¹)

Zaměstnanec z příspěvků zaměstnavatele na životní či penzijní připojištění neplatí sociální ani zdravotní pojištění a zároveň tyto příspěvky nezvyšují základ pro výpočet daně z příjmu zaměstnance (pouze do limitu 24 000 Kč ročně v souhrnném úhrnu příspěvků zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění na zaměstnance a rok). Zaměstnavatel může přispívat i více než 24 000 Kč ročně, ovšem tento příjem již nebude pro zaměstnance daňově osvobozen a bude též spadat do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění. Z pohledu firmy lze tyto příspěvky zařadit mezi daňově uznatelné náklady bez jakéhokoliv omezení. (viz [15.] § 24 odst. 2, písm. j) bod 5)

Tabulka 1: Příklad daňového zvýhodnění zaměstnaneckých benefitů

BENEFITY VERSUS MZDA		
výše měsíčního příspěvku na životní či penzijní připojištění	úspora zaměstnavatele za rok	kolik dostane zaměstnanec navíc (za rok)
100 Kč	420 Kč	390 Kč
300 Kč	1260 Kč	1170 Kč
500 Kč	2100 Kč	1965 Kč
1000 Kč	4200 Kč	3930 Kč
1500 Kč	6300 Kč	5895 Kč
2000 Kč	8400 Kč	7860 Kč

***Příklad roční úspory zaměstnavatele:** Pokud se rozhodne zaměstnanec přispívat každý měsíc 1000 korun na životní pojištění a 1000 korun na penzijní připojištění (tedy celkem 2000 korun měsíčně), uspoří na nákladech 8400 korun ročně oproti tomu, kdyby o stejnou částku navýšil mzdu zaměstnance.*

***Kolik dostane zaměstnanec navíc:** Pokud zaměstnavatel místo zvýšení mzdy o 2000 korun přispěje zaměstnanci tisícikorunou na životní pojištění a tisícikorunou na penzijní připojištění měsíčně, zaměstnanec získá o 7860 korun ročně navíc.*

Poznámka: Kalkulace jsou platné pro hrubou mzdu 10 500 až 75 000 korun měsíčně.

Pramen: ING Employee Benefits

Zdroj: Businessinfo²

^{1,2} <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>

Jak je uvedeno na webu INFOPORTÁL³ v současnosti se odhaduje, že zaměstnaneckých benefitů v rámci svého motivačního systému využívá 88% soukromých firem a až 99% veřejných či rozpočtových organizací. Proč jsou zaměstnanecké benefity tak hojně využívány? Odpověď je prostá. Oblíbenost si získávají především díky svojí efektivnosti, neboť odměna v peněžní formě nad rámec hrubé mzdy podléhá vysokému zdanění.

Mezi stovkou největších firem, působících v České republice, jsou po stravenkách nejrozšířenější penzijní připojištění spolu se školeními a vzdělávacími kurzy. Nejméně využívaná je naopak možnost nákupu firemních akcií. Vyplývá to z průzkumu mezi firmami Czech Top 100, který uskutečnila agentura Ogilvy Public Relations v červnu 2007 – viz tabulka 2.

Tabulka 2: Průzkum Czech Top 100 – poskytované zaměstnanecké benefity

benefit	počet firem*
Příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci)	97 %
Penzijní připojištění; školení a kurzy	86 %
Sport, kultura, rekreace a volný čas	78 %
Služební vozidlo	75 %
Zvýhodněné půjčky	50 %
Pracovní volno	47 %
Životní pojištění	42 %
Nepeněžitě dary	36 %
Manažerské programy; nákup firemních výrobků se slevou	33 %
Přechodné ubytování	25 %
Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů	22 %
Příspěvek na hromadnou dopravu	19 %
Možnost nákupu akcií firmy	14 %

* Procento firem ze žebříčku Czech Top 100, průzkum Ogilvy Public Relations

Zdroj: BUSINESSINFO⁴

Pro zajímavost uvedme v procentuálním poměru výši nákladů na lidský kapitál (nákladů práce) firem působících v České republice dle výsledků Českého statistického úřadu za rok 2007.⁵

Z následujícího grafu je patrné, že největší podíl tvoří tzv. přímé náklady, což jsou mzdy a platy (63,7%). Druhou nejvyšší složkou byly platby zákonného pojistného, což představuje pojistné na důchodové zabezpečení, nemocenské pojištění a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním

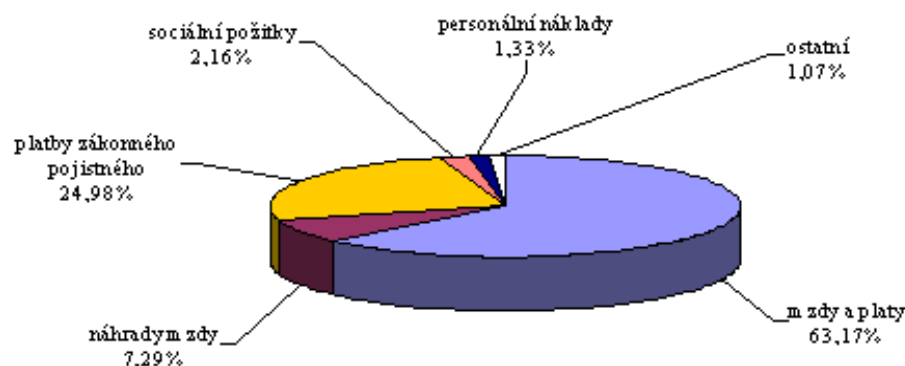
³ <http://www.infoportal.cz/2/2/benefity-cid173712/?highlighttext=zam%25ECstnaneck%25E9+benefity&>

⁴ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>

⁵ <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3113-08>

úrazu nebo nemoci z povolání (24,98%). Ostatní položky nákladů práce, tj. sociální požitky (příspěvky na bydlení a stravování, příspěvky do sociálních fondů aj.), náklady a výdaje na úhradu nadstandardních programů sociálního a penzijního připojištění, a jiné personální náklady tvořily dohromady 4,56% nákladů práce. Toto číslo se může zdát v porovnání s celkovými náklady na lidský kapitál a nestále se zvyšujícím trendem v poskytování zaměstnaneckých benefitů, jako velmi nízké číslo.

Obrázek 3: Struktura nákladů práce v ČR v roce 2007



Zdroj: Český statistický úřad⁶

Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů lze rozdělit do dvou skupin:

1. systém fixních benefitů
2. systém volitelných zaměstnaneckých benefitů.

1. Zaměstnanecké benefity - systém fixních benefitů

Systém fixních benefitů znamená, že stejné zaměstnanecké výhody jsou nabízené všem zaměstnancům bez rozdílu (někdy se při jejich poskytování může přihlížet k funkci, postavení či době zaměstnání ve společnosti). Tento systém s jednoduchou implementací je velmi snadno aplikovatelný bez potřeby zvýšené administrativy na straně zaměstnavatele, na druhou stranu s sebou přináší určitá úskalí. Nabízené benefity nejsou stejně přitažlivé pro každého zaměstnance, po určité době jsou zaměstnanci dokonce považováni za automatickou složku odměňování a tím pádem ztrácejí na své

⁶[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/2F004C3A2F/\\$File/311308a1.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/2F004C3A2F/$File/311308a1.pdf)

efektivnosti.

To lze nejlépe předvést na příkladu poskytování stravenek. Podle informací, které uveřejnil na svých webových stránkách server Businessinfo.cz⁷ vyplývá, že více než 60 procent zaměstnanců nepovažuje stravenky za speciální benefit, nýbrž za standard.

2. Zaměstnanecké benefity - systém volitelných zaměstnaneckých benefitů

Tento systém vychází z logické úvahy, že motivovat zaměstnance mohou jen ty benefity, o které mají zaměstnanci skutečný zájem. Výběr zaměstnaneckých benefitů v daném podniku většinou má na starosti personální oddělení. Zaměstnanci tohoto oddělení ale většinou mají úplně jinou představu o potřebách a zájmech zaměstnanců, je tedy nutno zohledňovat skutečné preference a potřeby právě zaměstnanců. Tyto preference se postupem času mění a souvisejí s jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, zálibami, povahou vykonávané práce či životními podmínkami.

Firmy, které si již tyto existující rozdíl v preferencích a potřebách zaměstnanců uvědomily, nabízí volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. **kafeteria systém**. Tento systém byl poprvé uplatněn ve společnostech v USA, ve společnostech na evropském kontinentě kafeteria systém rozvíjí velmi pomalu. Za důvody této skutečnosti lze považovat problémy s náročnou organizací přípravy a následným provozem celého systému. V kafeteria systému se nabízejí služby zabezpečující: nadstandardní zdravotní péči, finanční služby, vzdělávání a aktivity pro volný čas. [1.]

2.3.2 Nehmotné stimuly

Nehmotné stimuly nejsou spojeny ani s penězi ani s žádnou jinou ekonomickou hodnotou. Mají především psychologickou a sociální formu.

Povzbuzování

„V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce.“ (viz [10.] str. 105) Pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Tím se zvyšuje jeho sebedůvěra a posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší pracovní výkon.

Pracovní klima

Pracovní podmínky patří do skupiny sociálních faktorů, jenž mají výrazné stimulační účinky.

⁷ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/#b2>

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění v pracovní skupině svojí formální i neformální autoritou. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se včas řešit problémy, které ve skupině působí napětí, závist či nepřátelství. Dále se snaží posilovat soudržnost pracovní skupiny například podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti či snahou vytvořit dostatečný prostor pro výměnu informací o zkušenostech či názorech, stejně tak snahu vytvořit prostor pro neformální setkávání zaměstnanců.

Pracovní podmínky

Je zřejmé, že člověka nedokáže uspokojit pouhý fakt, že pracuje v dobrých tepelných, mikroklimatických aj. podmínkách. Na druhou stranu však platí, že pokud podnik projeví zájem vytvářet lepší podmínky pro práci jeho zaměstnanců, odrazí se tato snaha ve zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Zároveň selepší vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasný signál, že jsou pro ně důležití a váží si jejich odvedené práce.

Neformální hodnocení

Jedná se o zpětnou vazbu, kdy vedoucí pracovník dává svým podřízeným pomocí zpětné vazby najevo, jak je s jejich pracovním výkonem spokojen. I když může být zpětná vazba negativní, je stále důležitou součástí stimulace pracovníků. Je důležité podotknout, že se stává zpětná vazba účinnou v momentě, je-li podávána věcně a konkrétně, aby zaměstnanec správně pochopil všechny informace.

Identifikace s prací a podnikem

V případě, kdy se cíle zaměstnance neshodují s cíli podniku, lze říci, že dochází k jistému konfliktu. Dá se předpokládat, že přirozená snaha zaměstnanec je prvotně upřednostňovat své osobní cíle. Z pohledu podniku je tedy důležité přiblížit svým zaměstnancům podnikovou politiku a kulturu a sjednotit tak zájmy obou stran. Tento krok vede k tomu, že pracovní výkon zaměstnance bude dlouhodobě vysoký, bude odpovědný, tvořivý a vstřícný ke svým spolupracovníkům. V zájmu každého podniku tedy je, aby tato identifikace byla co nejvyšší. [10.]

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Hlavním cílem této odborné práce je popsat a rozebrat současný motivační systém pracovníků v podmínkách nadnárodní společnosti a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Dílčími cíly jsou:

- zjistit a stručně představit současný stav motivačního programu
- ověřit formou dotazníkového šetření, do jaké míry je stávající motivační systém pro zaměstnance důležitý a zda jsou všechny motivační faktory zahrnuty (do dotazníkového šetření byli zahrnuti zaměstnanci působící na administrativních pozicích)
- na základě informací získaných z dotazníkového šetření navrhnout, jakým způsobem je možné zvýšit úroveň pracovní motivovanost zaměstnanců.

Nejdůležitějším podkladem pro ověření a hodnocení stávajícího motivačního programu budou získané informace od samotných zaměstnanců hodnocené společnosti. Jen oni sami nejlépe vědí, s čím jsou spokojeni a s čím spokojeni nejsou a především jsou to oni, kdo mohou poskytnout cenné poklady pro návrh na vylepšení motivačního systému.

3.2 Metodika

Informace pro zpracování první – teoretické části – byly získány z dostupných zdrojů, které se tématem motivace a stimulace pracovního jednání zabývají, jimiž jsou:

- odborná literatury
- internetové zdroje
- odborné časopisy.

Základní informace o hodnocené firmě a o charakteristice jejího motivačního systému byly především získány:

- od vedení společnosti
- z vnitropodnikových směrnic
- firemních internetových stránek (www.dupont.com)
- intranetu.

Doplňují informace o personální politice podniku a cílech motivačního programu byly poskytnuty personální managerkou Mgr. Soniou Broučkovou.

Zaměstnancům na administrativních pozicích firmy DuPont byl emailem zaslán **dotazník** (viz příloha 1), jehož cílem bylo získat informace o výši motivace a celkové pracovní spokojenosti přímo od zaměstnanců společnosti. Dotazník byl distribuován zaměstnancům bez ohledu na jejich věk či pohlaví a byl vyplňován anonymně. Dotazník je součástí přílohy této bakalářské práce.

Zjištěné informace a data byla následně zpracována v PC programech Microsoft Word a Microsoft Excel. Pro větší názornost byly při zpracování získaných dat z průzkumu porovnány procentuální četnosti odpovědí a tento poměr byl vyznačen pomocí koláčového grafu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly konkretizovány oblasti, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a navrhnutá možná řešení, která by mohla vést ke zlepšení či odstranění těchto nedostatků.

4 Praktická část

4.1 Základní údaje o společnosti

4.1.1 DuPont ve světě

Historie

Společnost byla založena v roce 1802 v USA francouzským emigrantem E.I. du Pont a původně se zabývala výrobou střelného prachu a výbušnin. V té době se jednalo o poměrně nebezpečnou výrobu, du Pont však trvale usiloval o trvalé zlepšení bezpečnosti práce, přispíval k vzdělávání zaměstnanců, poskytoval sociální podporu chudým a osobně se podílel na výzkumu a vývoji. Traduje se, že za účelem dodržování bezpečnosti práce v závodu, nechal du Pont přestěhovat zaměstnance a jejich rodiny do bezprostřední blízkosti závodu. Tímto krokem chtěl zajistit důsledné dodržování bezpečnostních pravidel v jeho podniku.⁸

Až v průběhu 20. století se společnost pomalu přeměnila ve významnou vědecko-technickou společnost s řadou převratných vynálezů jako je materiál Teflon či aramidové vlákno Kevlar, které se například používá k výrobě ochranných pomůcek a neprůstřelných vest. To, co dělá již po několik desítek let DuPont významným hráčem na trhu, je jeho schopnost uzpůsobit vědecký objev potřebám a přáním zákazníků po celém světě.

Současnost a budoucnost

V současné době se DuPont řadí k největším světovým firmám v oboru chemických výrob a výrobků. V posledních letech rozšířila své působení také o rychle se rozvíjející obory orientované na biotechnologie. DuPont je vědecko-technická společnost, která se především řídí požadavky trhu. Co to přesně znamená? Aktivně sleduje vývoj trhu a naslouchá zákazníkům. Pak pomocí vědy vyvíjí produkty a služby, které vyřeší problém zákazníků anebo reagují na jejich potřeby.

Celosvětově DuPont zaměstnává přes 57 000 zaměstnanců. DuPont má dceřinné firmy, pobočky a obchodní zastoupení ve více než 70 zemích světa, kde svým zákazníkům nabízí přes půl milionu produktů. Klientské portfolio čítá okolo 400 tisíc zákazníků.

⁸http://www2.dupont.com/Heritage/en_US/index.html

Pro zajištění dalších obchodních úspěchů, identifikoval management čtyři trendy, které považuje za klíčové pro budoucnost firmy, a tímto směrem zaměřuje veškerý svůj výzkum a vývoj. Zhruba 80% z rozpočtu vyhrazeného pro výzkum a vývoj, tzn. okolo 1 miliardy USD, jde na podporu těchto dlouhodobých trendů⁹:

1. trend - zvyšování produkce potravin

S rostoucím počtem obyvatel a jejich životní úrovně a disponibilních příjmů je třeba zajistit zvýšenou zemědělskou výrobu. Proto firma věnuje velkou pozornost dalšímu vývoji produktů na ochranu rostlin, osiv a semen.

2. trend- snižování závislosti na fosilních palivech

DuPont má největší portfolio fotovoltaických produktů v oblasti solární energie.

3. trend - chrana života a životního prostředí

Výrobky jsou vyvíjeny tak, aby co nejvíce přispívaly k ochraně těch nejdůležitějších potřeb, ať už s již vyvinutými produkty, jako je Nomex anebo Kevlar, a nebo s novými produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

4. trend - růst na nových a rozvíjejících se trzích (kam patří i Česká republika)

Pro DuPont je důležité posilovat svoji pozici a investovat do těchto trhů. V České republice DuPont v loňském roce otevřel Centrum silničních technologií, které slouží pro podporu celého regionu střední, východní Evropy i středního východu. Dále DuPont investoval do vybudování pražského showroomu neboli ukázkového prostoru konstrukčních technologií, který je v současné době jediný svého druhu ve střední a východní Evropě.

Finanční situace

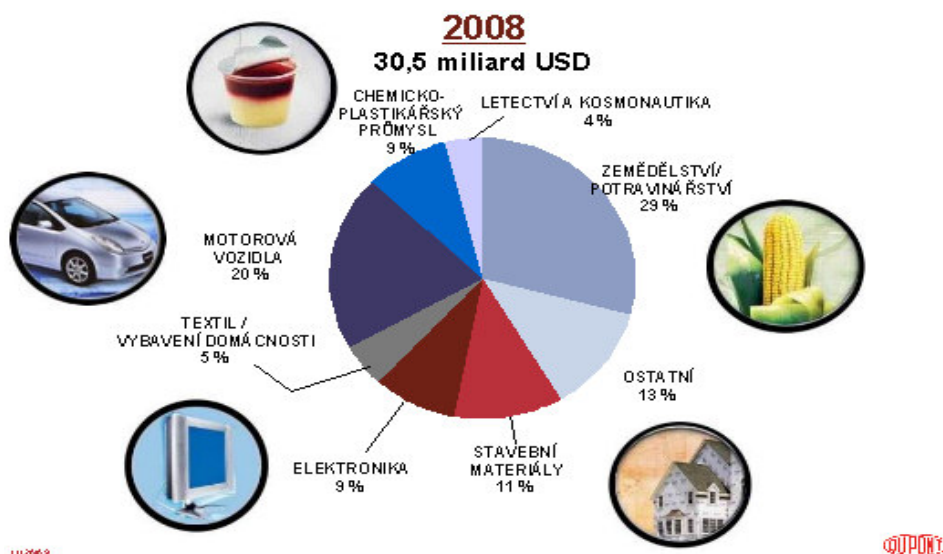
V roce 2008 tržby společnosti dosáhly 30.5 miliard USD, z čehož poměrně významná položka je investována do výzkumu.

Jak je graficky znázorněno na obrázku 4, téměř třetina celosvětových tržeb je ze zemědělství a potravinářství, kde jsou zastoupeny divize prostředků pro ochranu rostlin a semen. Produkty pro

⁹neveřejný intranet firmy

motorová vozidla se podílejí na celosvětových tržbách zhruba 20 procenty. Třetí nejvýznamější odvětví pro DuPont z hlediska tržeb jsou stavební materiály.

Obrázek 4: Celosvětové tržby podle jednotlivých odvětví



Zdroj: interní dokumentace

4.1.2 DuPont v České republice

DuPont působí v České republice od roku 1990. V současné době má 60 zaměstnanců. Nejsilněji jsou na českém a slovenském trhu zastoupeny divize povrchových úprav, obalových a výkonových materiálů, které se uplatňují především v automobilovém průmyslu. Zároveň velmi aktivní je i divize, která se soustředí na zemědělství a výživu, především výrobky pro ochranu rostlin.

To, že je trh střední a východní Evropy pro DuPont strategický prokázal mimo jiné tím, že zakoupil český podnik Retrim CZ, spol. s r.o. ve Zlín včetně jeho cca 50 zaměstnanců a výjimečné technologie umožňující recyklaci fólie z polyvinylbutyralu (PVB), která vzniká jako odpad při výrobě vrstveného skla pro automobilový a stavební průmysl. K této akvizici došlo v roce 2004 a jednalo se o jednu z nejvýznamnějších investic firmy DuPont v tomto regionu. (Poznámka: Zakoupená firma dále působí pod svým původním názvem Retrim CZ, spol. s r.o. a původní členové vedení zůstali na svých postech. Na zaměstnance Retrimu CZ, spol. s r.o. se nevztahuje stejný motivační systém jako na zaměstnance firmy DuPont CZ, proto nebudou zahrnuti do datazníkového šetření.)

Také rok 2009 byl pro DuPont v České republice velmi aktivní. Přestože celý svět zasáhla finanční krize a podniky prováděli významné úspory v oblasti investic, české pobočce se podařilo dostát svým investičním plánům a v březnu tohoto roku otevřela v prostorech pražské kanceláře “showroom“, tedy předváděcí prostory, kde byly použity vlastní konstrukční materiály, a tím názorně předvedeno jejich široké využití. Dále pak bylo v dubnu loňského roku představeno nové Centrum silničních technologií.

4.1.3 Organizační a funkční schéma

Výkonným orgánem společnosti je představenstvo (Executive Office) a dozorčím orgánem je dozorčí rada (Board of Directors). V porovnání s dozorčími radami evropského typu má tento americký model mnohem více pravomocí. V čele firmy stojí předseda představenstva (Chief Executive Officer), kterou byla v roce 2009 zvolena Ellen Kullman (podle časopisu Forbes byla Kullman pro rok 2009 zvolená 9. nejmočnější ženou světa). V čele dozorčí rady stojí bývalý předseda představenstva Chad Holliday.¹⁰

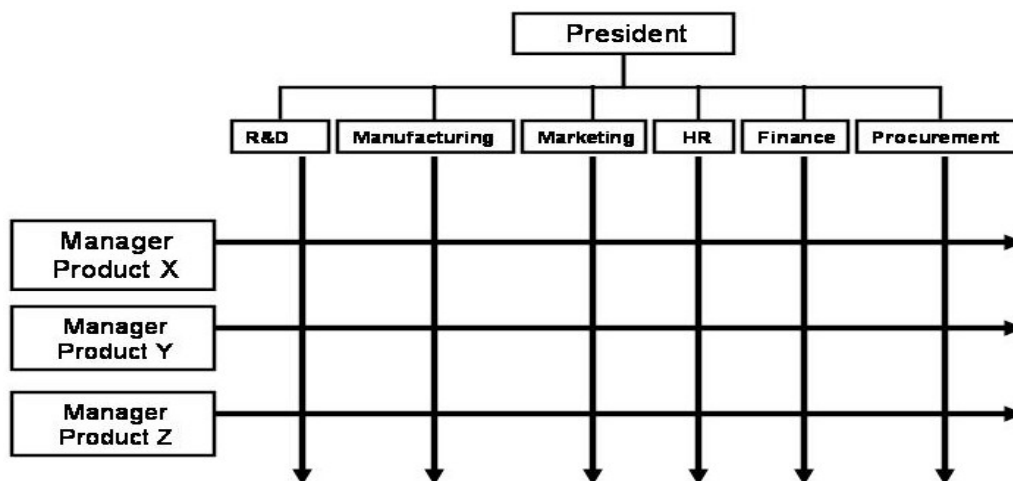
Organizační struktura takto gigantického podniku, který vyrábí mnoho výrobků pro celou řadu trhů, je velmi složitá. Je logické, že všechny činnosti se z jednoho centra řídit nedají. Postupem času, kdy podnik v 20. století nabíral další a další obory svého podnikání a tím se dále zvětšoval, bylo nutno zahájit proces decentralizace a následné velké reorganizace. Byly tak zřízeny divize (v současné době má DuPont 14 divizí) a v divizích strategické obchodní jednotky (strategic business units) – autonomní zisková střediska.

KOTLER [12.] ve své publikaci popisuje, že DuPont byl průkopníkem ve vytváření maticového uspořádání. Dále vysvětluje, že maticová organizace se může zdát žádoucí u společnosti, která má více produktů určených pro více trhů. Rubem tohoto systému jsou vysoké náklady, častý vznik konfliktů a nákladná podpora všech manažerů. Vznikají rovněž problémy s tím, kde by měla spočívat autorita a odpovědnost. Maticové řízení získalo své obhájce, protože společnosti poskytují kontext v němž se může matici dařit – ploché, štíhlé organizační struktury zaměřené na firemní procesy, které procházejí horizontálně napříč funkcemi. V praxi si toto uspořádání lze představit tak, společnost je rozdělena na relativně velice samostatné divize, jejichž vedoucím je přidělena značná pravomoc. Do jejich pravomoci nemá právo nikdo zasahovat, každá z divizí tvoří samostatný ekonomický celek Grafické

¹⁰neveřejný intranet firmy

znázornění viz obrázek 5.

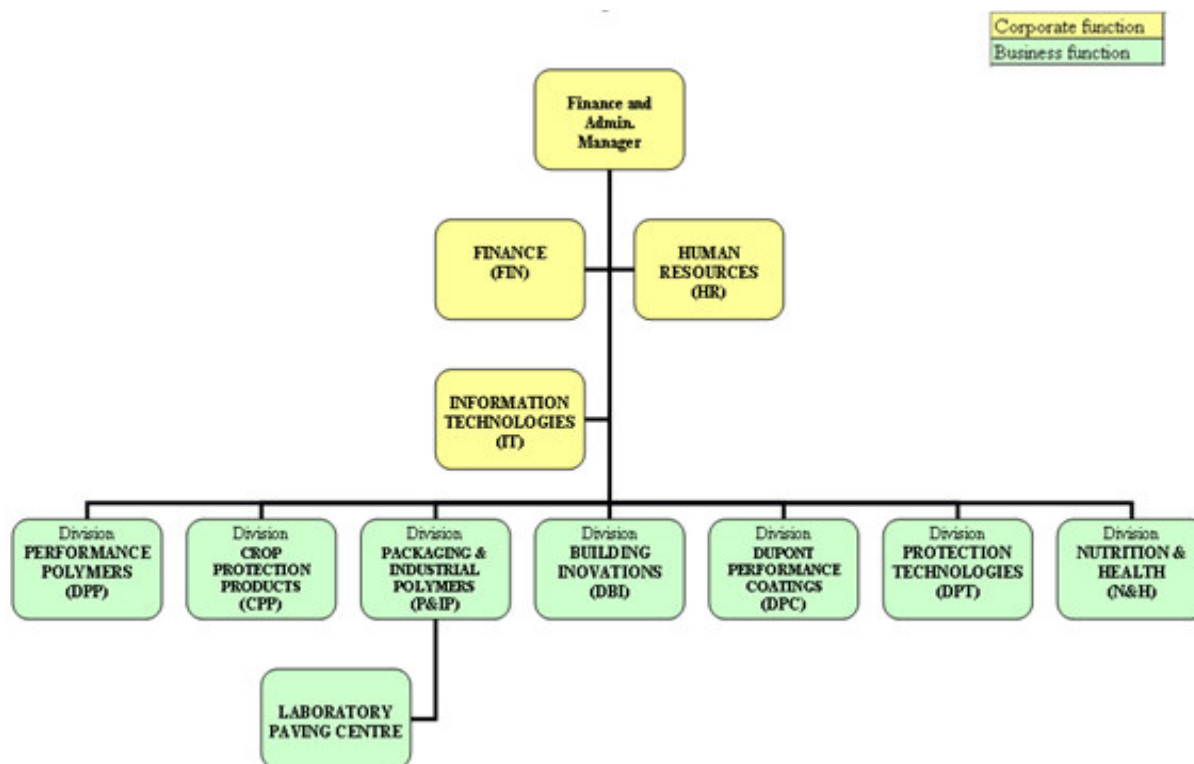
Obrázek 5: Grafické znázornění maticové struktury



Zdroj: [12.]

Současná organizační struktura české pobočky DuPont je vyznačena na níže uvedeném grafu.

Obrázek 6: Organizační struktura DuPont CZ, s r.o.



Zdroj: autor

4.2 Stávající motivační systém

Hlavními cíli stávajícího motivačního systému jsou:

- spokojení zaměstnanci, kteří jsou dobře seznámeni s cíli a plány rozvoje podniku
- jejich co možná nejnížší fluktuace
- dodržování firemní kultury
- vyšší efektivita – zlepšování interních procesů

Jako většina firem, kteří chtějí na trhu uspět, i společnost DuPont CZ se snaží neustále zkvalitňovat péči o své zaměstnance. Management společnosti si velmi dobře uvědomuje, že kvalitní a spokojení zaměstnanci jsou nejcenějším výrobním faktorem podniku a představují jeho největší konkurenční výhodu. Proto svým zaměstnancům nabízí nadstandardní pracovní podmínky ve stabilním a profesionálním pracovním týmu.

Na tomto místě je nyní vhodné zmínit, že například vhodnou strukturou poskytování zaměstnanenckých benefitů může podnik dosáhnout významných úspor v oblasti daňových odvodů. V době hospodářské krize, kde je vyvíjen obrovský tlak na minimalizaci nákladů, se tato příležitost stává pro podnikový management velmi významnou.

Jaká je struktura stávajícího motivačního systému v dané společnosti? Je systém účinně a efektivně nastaven? Popřípadě jaká jsou jeho slabá místa? Na tyto a další otázky bude nalezena odpověď na dalších stránkách této odborné práce.

4.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Společnost DuPont si uvědomuje důležitost vykonávání pravidelného hodnocení pracovníků, bez kterého nelze z dlouhodobého hlediska udržet efektivitu práce na vysoké úrovni. Nemělo by se však jednat o pouhé stereotypní vyplňování formulářů a výkazu bez toho, že by se zaměstnanci skutečně “pracovalo”. Hodnocení pracovníků patří mezi nejdůležitější nástroje managementu podniku a neslouží pouze vedoucím pracovníkům k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho cílem je také zajištění individuálního rozvoje a zdokonalování zaměstnanců i rozvoje celé firmy. [13.]

Každé setkání mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným představuje určitou kontrolu, nebo-li situaci, kdy zaměstnanec získává konstruktivní zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon z pohledu nadřízeného. Z pohledu zaměstnance je **zpětná vazba** velmi důležitá, neboť může být

upozorněn na případné chyby při plnění úkolů, vzniklé odchylky od stavenového cíle či případně získat dodatečné, pro výkon pracovního úkolu užitečné, zprávy ze strany nadřízeného. Pokud má být zpětná vazba účinná, musí být včasná a pravidelná. [7.]

Systém hodnocení má ve společnosti dlohou tradici a během této doby byl již několikrát pozměňován tak, aby odpovídal nejnovějším poznatkům v oblasti řízení pracovního výkonu. Vychází ze systému hodnocení podle cílů (Management by Objectives) a je založený na principu periodického hodnocení – ročním. S tím, jak stávající systém hodnocení ve společnosti DuPont funguje, je každý nově přichozí zaměstnanec seznámen pomocí interního školení a zaměstnanecké příručky, která obsahuje základní principy hodnocení a doporučení jak správně vyplnit formulář Individuální plán výkonu.

Každý zaměstnanec má stanovené kromě společných cílů firmy i cíle individuální. Tyto cíle, které jsou srozumitelné, jasné a objektivní, jsou výstižně popsány v **Individuálním plánu výkonu** (Individual Performance Plan) - viz příloha 2. Tento Individuální plán výkonu představuje písemný záznam, který je sestavován přímým nadřízeným zaměstnancem vždy začátkem kalendářního roku (nejčastěji v průběhu ledna, nejpozději února). Pracovní výsledky hodnoceného jsou poté diskutovány s nadřízeným (hodnotitelem) během **hodnotícího pohovoru**, který probíhá na konci hodnotícího období. Pohovor je chápán jako oficiální, formální setkání, při kterém nadřízený zjišťuje plnění stanovených cílů pracovníkem za hodnotící období a na závěr společně stanoví postup, který má zajistit zlepšení pracovních výsledků a chování pracovníka v budoucím hodnotícím období. Pracovník má samozřejmě možnost se k tomuto hodnocení vyjádřit. Podle stupně dosažení či nedosažení stanovených cílů je poté zaměstnanec ohodnocen. Cíle jsou stanoveny ve spolupráci se zaměstnancem a pro každé hodnotící období je třeba stanovit minimálně tři cíle.

Výsledky hodnocení jsou v rámci společnosti využívány především k:

- motivaci zaměstnanců
- zjištění současného pracovního výkonu
- stanovení objektivního odměňování
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců
- zjištění slabých a silných stránek pracovníka.

4.2.2 Vzdělávání a rozvoj

Aby bylo vzdělávání opravdu efektivní, musí vycházet z reálných potřeb zaměstnanců a firmy.

Management firmy DuPont je přesvědčen, že kvalifikovaní pracovníci představují bohatství společnosti, proto se snaží věnovat velkou pozornost jejich systematickému vzdělávání a rozvoji. Zaměstnanec pravidelně jednou ročně sestavuje **individuální tréninkový plán**, který vychází z jeho kontrétních potřeb zvýšit si znalosti či odbornost pro vykonávání své práce. Má na výběr z nabídky kurzů rozvíjejících oborové, manažerské, jazykové, osobnostní či IT dovednosti zaměstnanců. Kurzy jsou zajišťovány převážně externí agenturou. Tréninkový plán musí být schválen přímým nadřízeným pracovníka a kontrola jeho plnění je náplní personálního oddělení.

Dále DuPont svým zaměstnancům nabízí **skupinové jazykové kurzy**, které probíhají přímo na pracovišti. Kontrétně se jedná o výuku anglického jazyka, neboť dobrá znalost tohoto jazyka je pro zaměstnance nezbytná. Angličtina je firemním úředním jazykem a veškeré interní dokumenty, softwary a komunikace s ostatními pobočkami a centrálou probíhá právě v angličtině.

4.2.3 Odměňování zaměstnanců – mzdový systém

Forma a způsob odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou stanoveny v pracovní smlouvě, jejíž obsah upravuje zákoník práce. (viz [14.] § 33 - § 34) Pracovní smlouva má vždy písemnou formu a není-li z nějakého zvláštního důvodu uvedeno jinak, uzavírá se na dobu neurčitou.

Pracovníkům za odvedenou práci vzniká nárok na hmotnou odměnu. Základ hmotné odměny představuje **smluvní mzda** dle individuální dohody o mzdě, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Dále potom různé **zaměstnanecké benefity**, které jsou pracovníkům poskytovány většinou plošně, pouze některé z dostupných zaměstnaneckých benefitů jsou poskytované na základě postavení ve společnosti (např. služební vozidlo, služební mobilní telefon, atd.). Podle pracovní smlouvy nevzniká zaměstnancům nárok na příplatek za práci přesčas, ani na jiné příplatky, které stanovuje zákoník práce. DuPont CZ poskytuje svým zaměstnancům třináctý plat, ale to pouze v případě, že čistý zisk společnosti překročí plán schválený správní radou.

Smluvní mzdu tvoří sazba (tarif) za určitou práci či pracovní místo. Interní kvalifikační katalog specifikuje požadavky na dovednosti, schopnosti nebo pracovních zkušenostech zaměstnance na danou pracovní pozici a uvádí zařazení práce do tarifního stupně, který je oceněn minimální až maximální měsíční sazbou. Přiznání daného tarifního stupně zaměstnanci je podmíněné splněním požadavků pro danou pozici (aktualizace kvalifikačního katalogu a správné zařazení zaměstnanců do tarifního stupně je zodpovědnost personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých obchodních jednotek). Tarifních stupňů je ve společnosti celkem osm (stupeň 1 - administrativní pozice až stupeň

8 - vrcholový management), z toho každý stupeň ještě obsahuje 4 třídy podle délky vykonávané funkce (třída A: learner až třída D: contributor). V rámci povýšení je tedy vždy nutno dosáhnout maximální třídy v daném tarifním stupni (tedy D) a až poté je možné přearažení pracovníka do vyššího tarifního stupně.

V DuPont CZ většina zaměstnanců zastává druhý až třetí tarifní stupeň (jedná se především o technické poradce, obchodní zástupce a marketingové pracovníky). Nejvyšší dosažený stupeň je pátý (obchodní ředitel pro globální zákazníky).

4.2.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity, které plynou ze stávajícího motivačního programu firmy DuPont CZ, jsou považovány za nedílnou součást mzdy zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jejich hlavním cílem je účinně zvyšovat spokojenost zaměstnanců, což má významný vliv na pracovní výkony jedince. Jak bude naznačeno u jednotlivých složek hmotných benefitů níže, zvolením vhodné kompozice poskytovaných zaměstnaneckých benefitů lze navíc dosáhnout významných úspor v oblasti daňových odvodů. Členění nákladů na daňově uznatelné a daňově neuznatelné se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Konkrétně § 24 odst. 2, písm. j, bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů hovoří ve smyslu, že výdaji (náklady) vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení příjmů jsou také výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak. Za ideální benefit je možno považovat takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění

Část zaměstnaneckých benefitů jsou poskytovány plošně a nárok na jejich čerpání vzniká v okamžiku podepsání pracovní smlouvy (např. příspěvek na stravování, penzijní či životní pojištění), část poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je spojená s postavením v organizaci (např. služební mobilní telefon, notebook či služební vozidlo).

Hmotné benefity

➤ Příspěvek na stravování

Poskytování příspěvku na stravování je zabezpečeno poukázkami Sodexo všem zaměstnancům

bez rozdílu, a to ve výši 80 Kč. Na stravovací poukázky nemá zaměstnanec nárok po dobu jeho dovolené, v pracovní neschopnosti nebo po dobu, kdy je zaměstnanec vyslán na služební cestu a podle zákoníku práce je mu poskytnuto stravné či mu byla zajištěna strava. (viz [14.] § 176 odst. 1, písm. a)

Zaměstnavatel si může do daňově uznatelných nákladů zahrnout až 55 % hodnoty stravenky (tzn. 44 Kč za jeden den na jednoho pracovníka), na straně zaměstnance tento příjem nepodléhá dani ani odvodům na pojištění. Zbývajících 45% hodnoty stravenky (tzn. 36 Kč) se strhává zaměstnanci ze mzdy. (viz [15.] § 24 odst. 2, písm. j) bod 4 a 5)

➤ Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel měsíčně přispívá částkou ve výši 3% ze základní mzdy zaměstnance na penzijní připojištění a to u Generali penzijní fond a.s.

Z pohledu zaměstnavatele zaměstnancům poskytovaný příspěvek na penzijní připojištění nespadá do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele, ale toto ustanovení platí pouze v případě, že výše příspěvků nepřekročí limit 24 000 Kč (v souhrnném úhrnu příspěvků zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění na zaměstnance a rok). (viz [15.] § 24 odst. 2, písm. j) bod 5)

Na straně zaměstnance je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů a zároveň se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění, ale toto ustanovení platí pouze v případě, že výše příspěvků nepřekročí limit 24 000 Kč (v souhrnném úhrnu příspěvků zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění na zaměstnance a rok). (viz [15.] § 6 odst. 9, písm. p)

➤ Životní pojištění

Od roku 2007 DuPont CZ začal nově přispívat svým zaměstnancům na soukromé životní pojištění uzavřené u Generali Pojišťovna a.s. Ve výši 1% ze základní mzdy zaměstnance ve věku méně než 40 let. U zaměstnanců ve věku vyšším než 40 let se výše příspěvku navyšuje na 2%.

Z pohledu zaměstnavatele zaměstnancům poskytovaný příspěvek na penzijní připojištění nespadá do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele, ale toto ustanovení platí pouze v případě, že výše příspěvků nepřekročí limit 24 000 Kč (v souhrnném úhrnu příspěvků zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění na zaměstnance a rok). (viz [15.] § 24 odst. 2, písm. j) bod 5)

Na straně zaměstnance je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů a zároveň se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění, ale toto ustanovení platí pouze v případě, že

výše příspěvků nepřekročí limit 24 000 Kč (v souhrnném úhrnu příspěvků zaměstnavatele na životní a penzijní připojištění na zaměstnance a rok). (viz [15.] § 6 odst. 9, písm. p)

➤ Služební vozidlo, pohonné hmoty

Služební vozidlo je poskytováno zaměstnancům, kteří pracují na pozici obchodního zástupce, technického poradce či zastávají nějakou z manažerských funkcí. Zaměstnavatel umožňuje využívat služební vůz neomezeně k soukromým účelům. Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý měsíc poskytnutí vozidla. (viz [15.] § 6 odst. 6)

Na straně zaměstnance jde tedy o nepeněžní příjem, který podléhá zdanění daní z příjmů, stejně tak spadá do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Současně tento benefit vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele.

V částce ocenění 1 % ze vstupní ceny nejsou zahrnuty pohonné hmoty spotřebované na soukromé jízdy zaměstnance. Jelikož zaměstnavatel nepožaduje, aby zaměstnanci hradili hodnoty za spotřebu pohonných hmot pro soukromé účely, považuje se spotřeba pohonných hmot za příjem zaměstnance. Tento příjem podléhá zdanění a navyšuje vyměřovací základ sociálního a zdravotního pojištění. Současně tento benefit vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele.

➤ Notebooky, služební telefony

Vzhledem ke struktuře nadnárodní společnosti a oblasti, ve které společnost podniká, je komunikace mezi zákazníky či kolegy z pracovního týmu každodenní a nezbytnou součástí práce. Proto téměř všichni zaměstnanci, až na pár výjimek z řad administrativních pracovníků, využívají služební notebooky a služební mobilní telefony.

Hodnota tohoto benefitu ve formě služebních notebooků a mobilních telefonů nepodléhá dani z příjmů ani nevstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.

➤ Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Vzhledem k potřebě snížení nákladů na pronájem kancelářských prostor se společnost rozhodla přestěhovat z centra Prahy do periférní oblasti. Jelikož zaměstnancům se zhoršila dostupnost a prodloužila doba na dojíždění, rozhodl se zaměstnavatel jako kompenzaci poskytovat zaměstnancům, kteří nevlastní služební vozidlo, příspěvek na dopravu do zaměstnání formou plné úhrady čtvrtletních

MHD kuponů.

Na straně zaměstnance pořizovací cena kuponu vstupuje do základu pro výpočet daně z příjmů. Tento peněžní příjem také zvýší vyměřovací základ pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Současně tento benefit vstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele. (viz [15.] § 24 odst. 2, písm. j) bod 5)

➤ Prodloužení dovolené

Základní výměra dovolené za jeden kalendářní rok stanovaná zákoníkem práce činí 4 týdny. Nárok na prodloužení dovolené o 1 týden, tj. celkem 25 pracovních dnů za kalendářní rok, mají zaměstnanci po odpracování pátého roku ve společnosti. Pokud se zaměstnanci nepodaří za daný kalendářní rok celou dovolenou vyčerpat, má možnost na převod do následujícího kalendářního roku, ale v maximální výši 5 dnů.

Režim zdanění tohoto benefitu jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, je ve své podstatě shodný s běžným režimem zdanění jako u standardní délky zákonné dovolené.

➤ Preventivní zdravotní péče

Součástí zaměstnaneckých benefitů je též preventivní zdravotní péče v soukromém zdravotním zařízení Canadian Medical Care.

Hodnota tohoto benefitu ve formě preventivních zdravotních prohlídek nepodléhá dani z příjmů ani nevstupuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.

Nehmotné benefity

➤ Pracovní podmínky

Ve společnosti DuPont se uplatňuje fixní **pracovní doba**, od 8:00 – 17:00, přičemž některá oddělení umožňují posun pracovní doby od 9:00 – 18:00.

Pracovní prostředí firmy působí na zaměstnance celkově příjemně. V kancelářích, které jsou disponované pro dva či maximálně tři pracovníky, má každý z pracovníků k dispozici vlastní pracovní stůl s počítačem a telefonem. Jelikož se nejedná o otevřené kanceláře, tzv. open space, působí atmosféra na pracovišti celkem poklidně. Vzhledem k druhu vykonávané práce nejsou zaměstnanci vybaveni ochrannými pomůckami. Pouze při vstupu a práci v laboratorním prostředí Centra silničních technologií je zaměstnanec povinen použít ochranné pomůcky jako je plášť a ochranné brýle.

Jednání s respektem nejen se svými zaměstnanci, ale též i obchodními partnery či klienty, to je jedna z klíčových hodnot firmy DuPont. I v časech neustálých změn jsou konstanty, které DuPont zásadně nemění. Těmito **klíčovými hodnotami** (viz interní zdroje společnosti – Kodex zaměstnance) jsou:

- *Bezpečnost a ochrana zdraví* – společnost dodržuje nejvyšší standardy z hlediska bezpečnosti práce ve všech svých výrobních závodech i na všech pobočkách. Již řadu let DuPont za příkladné dodržování pravidel bezpečného pracoviště získává různá ocenění ze stran vládních i nevládních organizací. Mezi dlouhodobé korporátní cíle společnosti patří nulová hranice v počtu úrazů a úmrtí na pracovišti. Zajistit plnění tohoto cíle je úkolem několika zaměstnanců, kteří působí na pozicích konzultanta pro bezpečnost práce. Údaje o všech úrazech v pracovní době jsou vkládány do globální databáze, jsou dále vyhodnocovány a pravidelně prezentovány zaměstnancům.
- *Ochrana životního prostředí* – příkladem společenské odpovědnosti firmy je její jednoznačný postoj ke snaze minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí. Příkladem takového chování je například recyklační závod dceřinné firmy Retrim CZ s.r.o. ve Zlíně, jejíž výrobní činností je recyklace PVB fólií a jejich opětovné zpracování. Dále potom nemalá prostředky, které jsou každoročně věnovány na redukci emisí CO₂ či v neposlední řadě významné investice do divize biotechnologického výzkumu zabývající se výzkumem obnovitelných paliv.
- *Etické chování* – všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat nejvyšší etické chování v podnikání. Za nepřípustné podnikatelské praktiky jsou považovány korupční jednání, jakékoliv zneužití informací v obchodním styku či získávání osobního prospěchu v zaměstnání. Jakékoliv porušení těchto zásad automaticky vede k rozvázání pracovního poměru, popř. dalším postihům.
- *Respekt* - vůči zaměstnancům, zákazníkům či obchodním partnerům. DuPont respektuje kulturní, národní či sociální zvyklosti a odlišnosti, stejně jako svobodný projev svých zaměstnanců v rámci společnosti. Zároveň vyvíjí velkou snahu o vymýcení negativních sociálních jevů na pracovišti, mezi které například patří diskriminace, sexuální obtěžování či předsudky vůči rase nebo vyznání.

➤ Pracovní klima

O tom, jaká bude atmosféra v rámci pracovní skupiny rozhodují především sami její členové.

Klima a sociální faktory v pracovní skupině jsou velmi důležitým faktorem ovlivňující pracovní motivaci jedince. Lze konstatovat, že **atmosféra** na pracovišti firmy DuPont je přátelská, zaměstnanci jejich práce baví a řada z nich je opravdovými odborníky v oboru, ve kterém pracují. Zaměstnanci mají pocit, že všem se dostává ze strany managementu stejného zacházení a respektu bez ohledu na jejich postavení. Toto je vzhledem k zajištění vzájemné spolupráce v pracovní skupině velmi důležitý faktor a pouze za podmínek spravedlivého zacházení je možno u zaměstnanců vzbudit ochotu spolupracovat a vzájemně se podporovat. Přátelskou a uvolněnou atmosféru též podporuje fakt, že všichni členové pracovního týmu si bez ohledu na věk či postavení tykají.

Otevřené chování vůči zaměstnancům, vybudování vzájemné důvěry, **pozitivní povzbuzování**, to je jeden z významných úkolů nadřízených, potažmo vedení společnosti a lze konstatovat, že tento úkol se alespoň v české pobočce firmy DuPont celkem daří plnit. Pracovníci, kteří mají nadřízené přítomné přímo v české pobočce, jsou se svým nadřízenými celkem spokojeni. Oceňují především jejich odbornost, osobní kvality, znalosti problematiky v daném oboru a především získání okamžité zpětné vazby, kterou v průběhu plnění svých pracovních úkolů ihned získávají během formálních či neformálních osobních jednání. Bohužel ne tomu však je ve všech případech.

Organizační struktura ve společnosti je nastavena tak, že většina samostatných obchodních jednotek postrádá přítomnost vedoucích pracovníků na lokální úrovni. Tito nadřízení pocítují nedostatky v oblasti interaktivní spolupráce se svými nadřízenými. Mají pocit, že nejsou svými nadřízenými dostatečně informováni. Že nejsou dostatečně zapojeni do procesu spolurozhodování (např. při formulování obchodních cílů či při modifikacích běžících projektů) nebo je jim poskytnuta nedostačující podpora pro uplatňování vhodných obchodních strategií, což je způsobeno neznalostí managementu lokálního prostředí daného odvětví. Logickým vyústěním takto nastaveného systému je opožděná konstruktivní zpětná vazba a nedostatek pozitivního povzbuzení ze strany nadřízeného, nižší míra seberalizace a tvořivosti ze strany podřízených. Přitom jedním z faktorů, které by tuto demotivující situaci pomohlo vyřešit a nebo při nejmenším zlepšit je např. rozvíjení kompetencí v rámci české pobočky.

➤ Identifikace s prací a podnikem

Každý zaměstnanec je seznámen s tím, jaké jsou jeho pracovní úkoly a povinnosti vyplývající z jeho pracovního zařazení. Úkoly, standardizované postupy, povinnosti jsou detailně popsány v Kodexu zaměstnance, který je pravidelně aktualizován pracovníky personálního oddělení. Lze též tvrdit, že

převážná většina zaměstnanců je dobře seznámena s firemními cíli, hodnotami a strategiemi. Respektují poslání a hodnoty společnosti (viz klíčové hodnoty na str. 36) , jednají v souladu s nimi a pracují na jejich naplnění. Každý měsíc vychází podnikový časopis, která zaručuje dostupnou informovanost všem zaměstnancům o společnosti DuPont jako celku. Navíc jsou v pravidelných čtvrtletních intervalech pořádány diskuse s nejvyšším představitelem evropského vedení společnosti, během nichž jsou zaměstnanci seznámeni s nejnovějšími aktualitami, stavem plnění daných korporátních cílů a výsledků hospodaření.

➤ Práce z domova

Firma umožňuje zaměstnancům, kteří nebydlí v místě sídla společnosti, tj. v Praze, pracovat z domova. Zaměstnanec tak nemusí denně trávit spoustu času dojížděním do práce, ale může tento čas daleko efektivněji využít pro práci. Ve většině případů je tento model nastaven u zaměstnanců na pozici obchodního zástupce a technický poradce, kteří jsou teritoriálně rozděleni po celém území ČR tak, aby byli na dosah svým zákazníkům. Každodenní dojíždění do kanceláře společnosti by v jejich případě stejně nebylo možné. Pracovní výkon zaměstnanců pracujících z domova je posuzován výhradně podle kvality výsledku vykonané práce a nikoliv podle fyzické přítomnosti.

4.3 Posouzení efektivity stávajícího motivačního systému

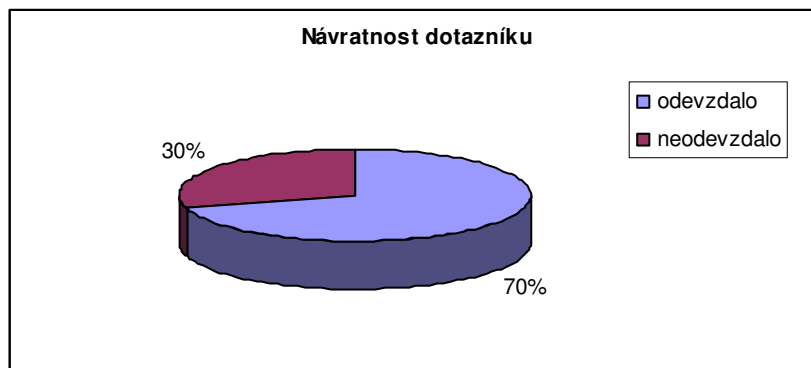
Posoudit efektivnost stávajícího motivačního systému jsem se rozhodla pomocí krátkého dotazníku (viz příloha 1). Cílem bylo z poskytnutých odpovědí zjistit, s čím jsou zaměstnanci v podniku spokojeni, s čím spokojeni nejsou a pokud by mohli, co by rádi na stávajícím motivačním systému zlepšili.

Dotazník byl anonymní a byl rozdán zaměstnancům na administrativních pozicích. Obsahoval celkem 16 otázek (ve většině se jednalo o uzavřené otázky, jednou byla položena otázka otevřená a ve třech případech otázky škálové), z toho první čtyři otázky byly všeobecného charakteru. Jelikož sama ve zkoumaném podniku působím již 7 rokem a lze tedy říci, že stávající motivační systém znám celkem dobře, snažila jsem se volit takového okruhu otázek, na které ostatní zaměstnanci budou odpovídat otevřeně a upřímně. Bylo dotázáno 37 zaměstnanců (z celkového počtu 60 zaměstnanců), vyplněný dotazník vrátilo 26 z nich. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnila ani ne polovina zaměstnanců, není tedy možné aplikovat zjištěné závěry na celý podnik.

Zjištěné informace a data byla následně zpracována v PC programech Microsoft Word a

Microsoft Excel.

Graf 1: Návratnost dotazníků



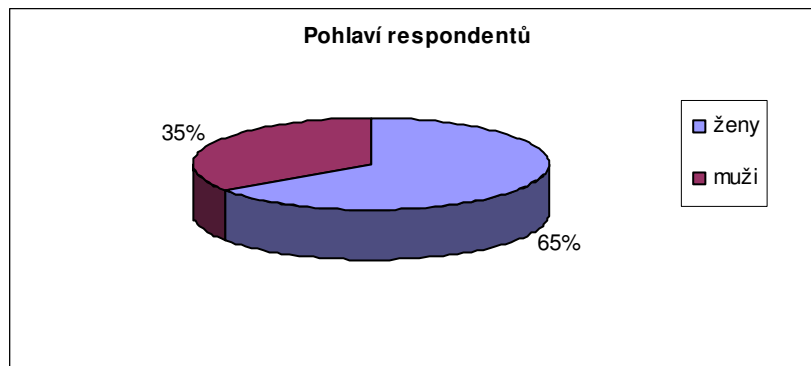
4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

I. část – ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Otázka č. 1: Jste muž či žena?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 26 pracovníků, z toho 17 žen a 9 mužů.

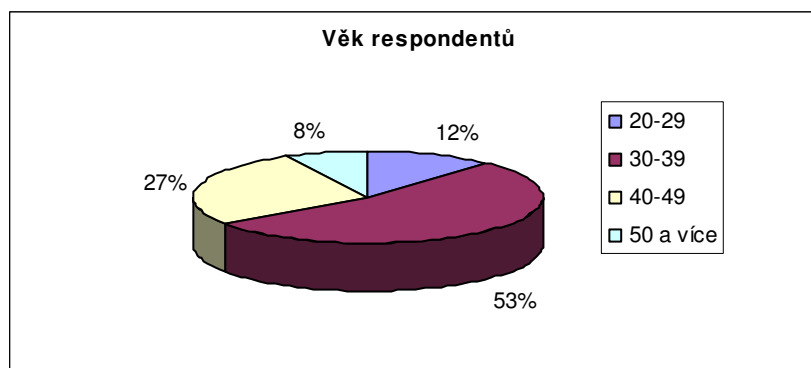
Graf 2: Pohlaví respondentů



Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Většina respondentů, přesněji 14 respondentů, se nachází ve věku 30 – 39 let. Z podkladů, které poskytlo personální oddělení je možno potvrdit, že tato věková skupina je ve společnosti nejvýrazněji zastoupená (celkem 28 zaměstnanců, což představuje 46% z celkového počtu zaměstnanců). Potom je to věková skupina 40 – 49 let s počtem 7 respondentů, ve věku 20 – 29 let 3 respondenti a nakonec ve věku vyšším než 50 let 2 respondenti.

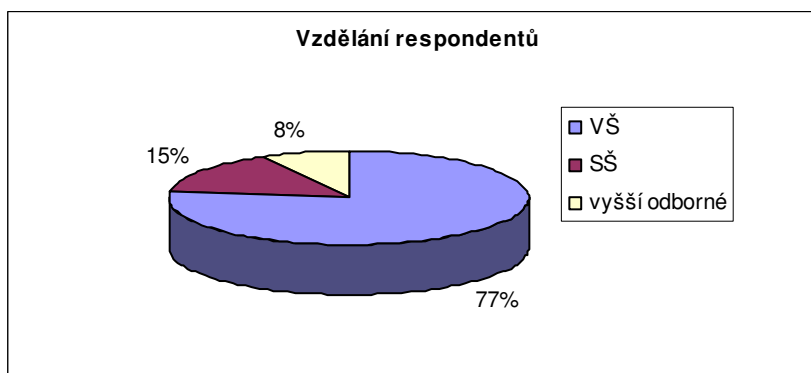
Graf 3: Věk respondentů



Otázka č. 3: **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Jak znázorňuje níže uvedený graf č.4, skoro většina dotázaných má vysokoškolské vzdělání (20 zaměstnanců), 4 zaměstnanci má střední vzdělání s maturitou a 2 zaměstnanci vyšší odborné. Tento poměr lze použít i na celkový přehled struktury zaměstnanců podle vzdělání ve společnosti. Vzhledem k druhu vykonávané práce jak na obchodních či manažerských pozicích, je pro zaměstnance důležitá značná odbornost a znalost problematiky v daném oboru. Proto převážná většina zaměstnanců v DuPont CZ má vysokoškolské vzdělání (celkem 48 zaměstnanců), 3 zaměstnanci mají vyšší odborné vzdělání a 9 zaměstnanců střední vzdělání s maturitou.

Graf 4: Vzdělání respondentů



Otázka č. 4: **Na jaké pozici ve společnosti působíte?**

Převážná většina respondentů ženského pohlaví pracuje na administrativních pozicích (do této kategorie zařazují pozice: účetní, marketingový pracovník, pracovník zákaznického servisu, kreditní kontrolor). V případě mužů se ve většině případů jedná o obchodní a technické pozice.

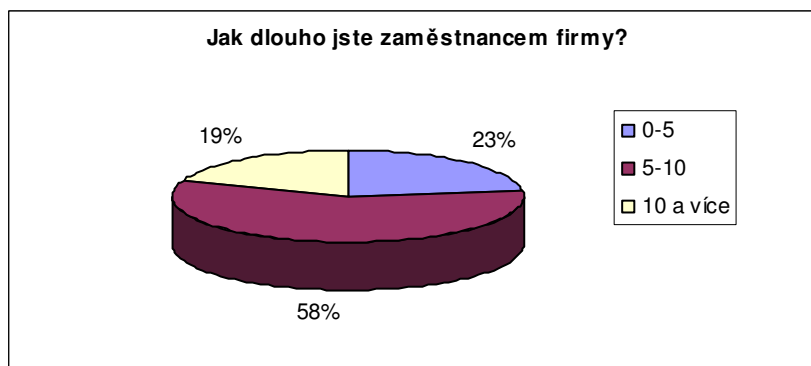
Graf 5: Pracovního pozice



Otázka č. 5: **Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?**

Z grafu sestaveného pro otázku č. 5 vyplývá, že celkem 14 respondentů působí ve společnosti 5 – 10 let, lze tedy konstatovat, že zaměstnanci zůstávají firmě věrní a fluktuace ve firmě je nízká. Stejně zastoupení v počtu 6 respondentů pracuje ve společnosti méně než 5 let či více jak 10 let.

Graf 6: Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?



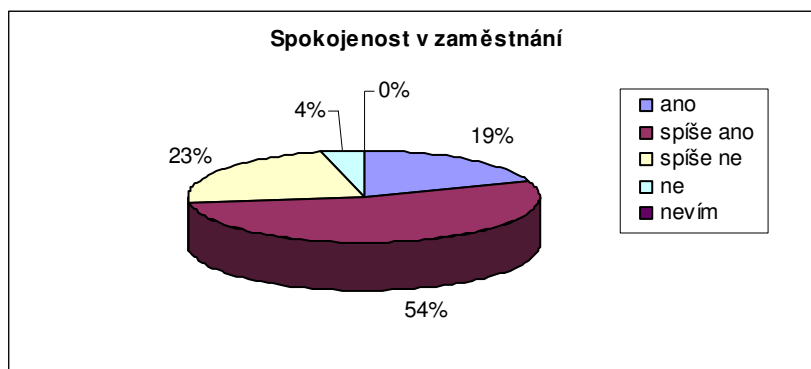
➤ **II. část – SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ**

Otázka č. 6: **Jste ve Vašem zaměstnání spokojeni?**

Co se týče spokojenosti se zaměstnáním ve firmě DuPont, tak nejvíce respondentů odpovědělo kladně – celkem 69%. Přičemž jednoznačně spokojeni je 5 respondentů a spíše spokojeni dalších 14 respondentů. Celkově převládá spokojenost zaměstnanců nad nespokojeností, pro kterou se vyjádřilo 7 zaměstnanců (více než polovina z nich je věku 20 – 29 let). Plyne z toho, že nejmladší zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 5 let a působí na administrativních pozicích, se cítí v zaměstnání

celkově nespokojeni.

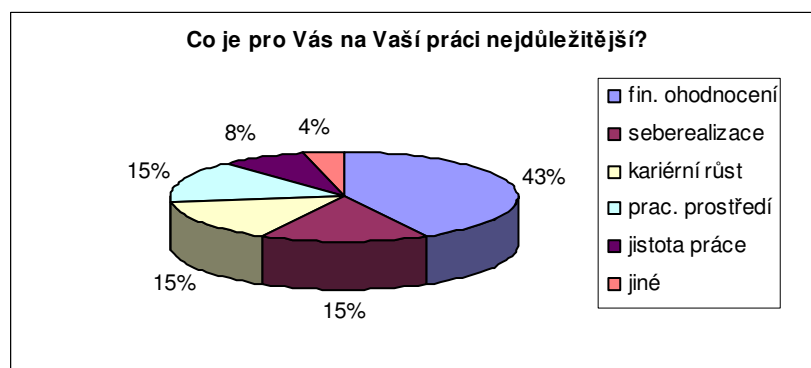
Graf 7: Jste ve Vašem zaměstnání spokojeni?



Otázka č. 7: **Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější?**

Celkem 43% uvedlo, že na své práci jako nejdůležitější shledávají finanční ohodnocení. Tím se potvrzuje tvrzení v předešlé teoretické části o tom, že výše finanční odměny je stále pro většinu pracovníků ten nejvyšší a nejúčinnější stimul. Dále se ve stejném poměru 15% pracovníků vyjádřilo, že nejdůležitějším faktorem je seberealizace, možnost kariérního růstu a příjemné pracovní prostředí. Zbylých 8% shledává nejdůležitějším jistotu práce.

Graf 8: Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější?

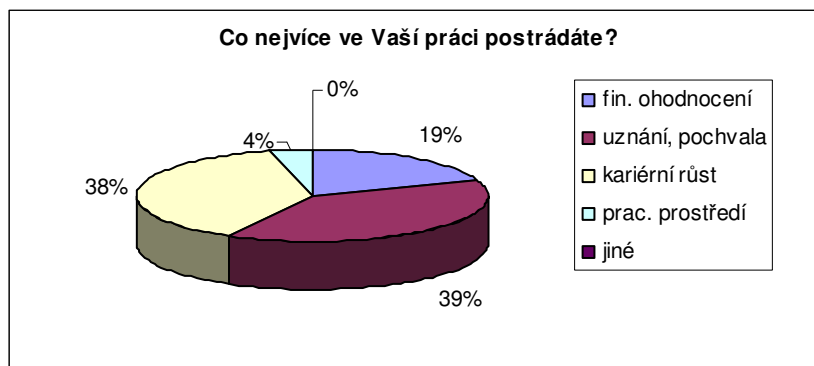


Otázka č. 8: **Co nejvíce ve Vaší práci postrádáte?**

Přibližně stejným poměrem 39% respondentů se vyjádřilo, že nejvíce ve své práci postrádají uznání, pochvalu od nadřízeného a možnost dalšího kariérního růstu. Z tohoto údaje tedy vyplývá, že úroveň motivace a stimulace ze strany nadřízeného je nedostatečná. Podřízení postrádají zpětnou vazbu a pociťují nedostatek uznání ze stran nadřízených pracovníků za své pracovní výkony, což v konečném důsledku může způsobit jejich demotivaci. Nedostatečné finanční ohodnocení postrádá 19%, naopak

pouze jeden respondent (necelě 3% z celkového počtu 26 respondentů) má pocit, že ve firmě DuPont postrádá příjemné pracovní prostředí.

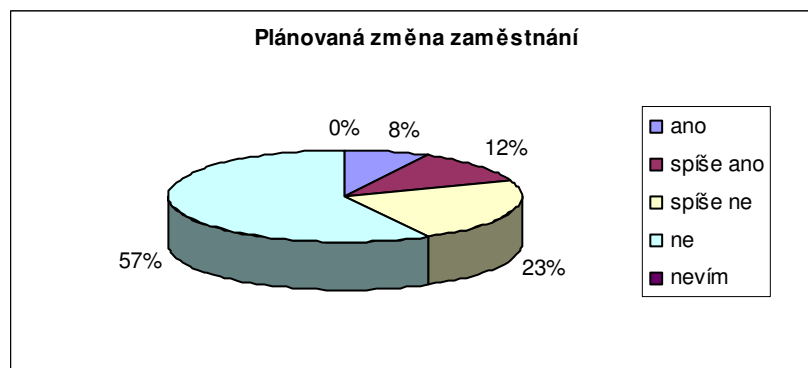
Graf 9: Co nejvíce ve Vaší práci postrádáte?



Otázka č. 9: **Uvažujete v blízké době o změně zaměstnání?**

Za pozitivním výsledkem výzkumu můžeme považovat skutečnost, že pouze 20% dotázaných uvažuje o změně zaměstnání v blízké době. Otázkou může být, zda je tomu tak díky složité situaci na trhu práce způsobenou stále trvající finanční krizí nebo zda zaměstnanci se opravdu cítí ve společnosti natolik spokojeni, že o další změně zaměstnavatele neuvažují.

Graf 10: Uvažujete v blízké době o změně zaměstnání?



Otázka č. 10: **Jak by mohl Váš nadřízený Vaši práci zlepšit?**

Na otevřenou otázku, jak by mohl nadřízený zlepšit práci, odpovídali respondenti různě. Nejčastěji (tzn. 38%) ovšem byla použita odpověď v tom smyslu, že by si přáli intenzivnější a interaktivnější kontakt se svým nadřízeným. Důvodem proč zaměstnanci uváděli pocit nedostatečné komunikace mohou být dvě skutečnosti:

- lze usuzovat, že nadřízení pracovníci jsou zřejmě natolik zaneprázdněni, že namají čas být v

pravidelném kontaktu se svými podřízenými;

- jak již bylo naznačeno v organizačním schématu podniku (kapitola 4.1.3), hierarchie ve společnosti je celkem složitá a vedoucí pracovníci mají pod sebou podřízené z poboček z různých evropských zemí, a tudíž se dá předpokládat, že předávání informací směrem vedoucí pracovník – podřízený není ve všech případech zcela efektivní.

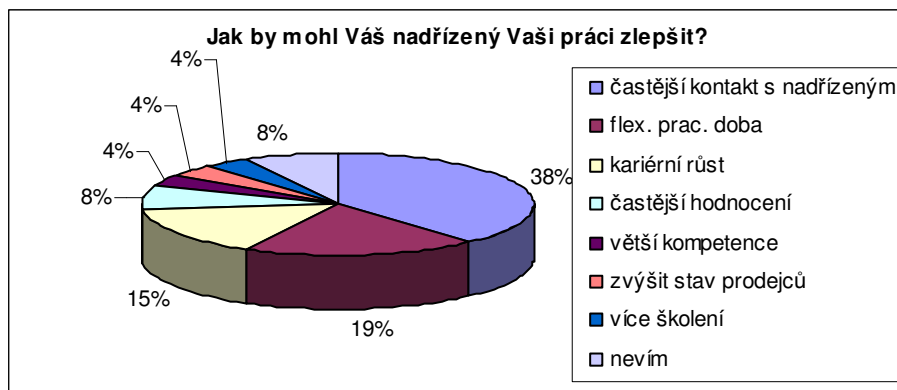
Ve většině případech tedy zaměstnanci mají svého nadřízeného pracujícího na jiné evropské pobočce, veškerý kontakt je tedy omezen pouze na e-mail, telefon, velmi sporadicky osobní kontakt. Osobně se domnívám, že v případě zkoumané společnosti DuPont se jedná o kombinaci obou výše zmíněných skutečností.

Dále byla nejčastěji uvedena odpověď „flexibilní pracovní doba“. Není překvapením, že tuto odpověď uvedly pouze ženy ve věku 30 – 39 let. Jedná se tedy o matky s malým dítětem či o ženy, které mateřství teprve plánují. Tyto ženy by rády zůstaly na svých pracovních pozicích ať na plný či částečný pracovní úvazek, ale díky nedostatečné síti mateřských škol či jeslí, se jim pracovní povinnosti těžko kloubí s povinnostmi pracovními. Podpora ze strany zaměstnavatele ve formě flexibilní pracovní doby by byla velmi vítaná.

Nezanedbatelné je též procento zaměstnanců, které jako odpověď uvedli, že by přivítali možnost kariérního růstu. Celkem vysoké procento zaměstnanců se již negativně vyjádřilo k nedostatečné možnosti kariérního růstu v předešlé otázce č. 8 (viz Graf 9: Co nejvíce ve Vaší práci postrádáte?). Zdá se, že tento velmi důležitý motivační faktor je ve společnosti DuPont opomíjen či kariérní plán zaměstnanců není dobře nastaven. Obzvláště v případech, kdy zaměstnanci ve společnosti působí již několik let (viz Graf 6: Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?), zaměstnavatel je s jejich prací spokojen a chce si je i nadále udržet, je nutno jejich kariéru směřovat správným směrem a tempem. V opačném případě se zaměstnanci dostanou do stádia stagnace a demotivace a budou vyhledávat lákadla konkurenčních firem.

Další odpověď, která by měla být na tomto místě zmíněná, zaměstnanci uvedli ve smyslu „přání častějšího hodnocení“. V současné době je hodnotící systém nastaven na frekvenci jednoročního hodnocení. Rok z pohledu podniku je velmi krátká doba, avšak z pohledu zaměstnance se může jednat o dobu příliš dlouhou. Zaměstnanci hodnotí kladně každou příležitost, kdy mají možnost od svého nadřízeného získat zpětnou vazbu na své pracovní výkony. Zaměstnavatel na oplátku získává přehled o aktuálním stavu plnění stanovených cílů a úkolů a má možnost ovlivnit jejich další průběh tím, že zaměstnance upozorní na případné nedostatky či chyby. Změnit proto frekvenci hodnocení na pololetní se zdá výhodné pro obě strany.

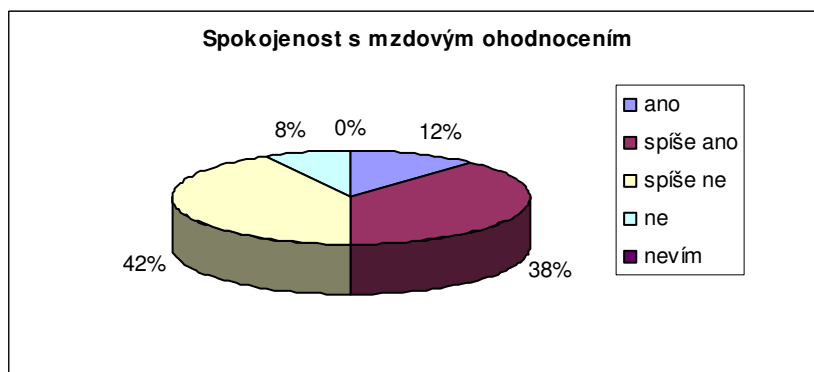
Graf 11: Jak by mohl Váš nadřízený Vaši práci zlepšit?



Otázka č. 11: **Jste spokojeni s Vaším mzdovým ohodnocením?**

Další otázka se týkala spokojenosti s výší příjmu. Je zajímavé, že na tuto otázku odpověděla polovina respondentů kladně a polovina záporně. Zaměstnanci, kteří se vyjádřili záporně, působí na převážně na administrativních pozicích (42%), zbývajících 8% na technických pozicích. Toto rozdělení tedy naznačuje, že ve společnosti vznikají významné rozdíly ve finančním hodnocení na jednotlivých pozicích a je nutno se zamyslet, jakým způsobem je možno zlepšit finanční hodnocení pracovníků na administrativních pozicích (příklady pracovních pozic, které spadají do tohoto zařazení, jsem již uvedla v Graf 5: Pracovního pozice).

Graf 12: Jste spokojeni s Vaším mzdovým ohodnocením?



Otázka č. 12: **Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti?**

Z odpovědí zaměstnanců na otázku úrovně pracovních podmínek ve firmě DuPont jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci jsou s úrovní velmi spokojeni. Společnost klade velký důraz na bezpečnost zaměstnanců v zaměstnání a plně respektuje jejich nárok na svobodný projev v rámci firmy, stejně tak jejich osobní rozvoj. Nejvyšší etické standardy v podnikání jsou povinni dodržovat jak všichni

zaměstnanci společnosti, stejně tak i společnost samotná. Dodržování těchto standardů alespoň vůči zaměstnancům jde společnosti dobře, jak je vidět z grafického znázornění odpovědí níže.

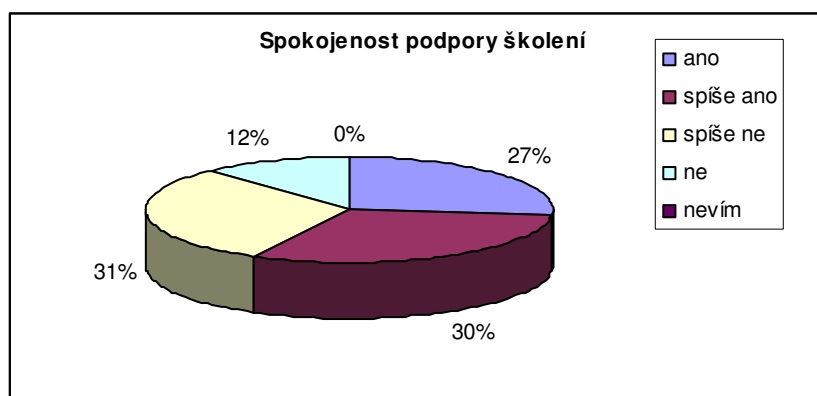
Graf 13: Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti?



Otázka č. 13: **Shledáváte podporu školení zaměstnanců jako dostačující?**

Otázku týkající se vzdělávání zaměstnanců byla do dotazníku zahrnula z toho důvodu, že zvyšování kvalifikace zaměstnanců je jedním z faktorů, které zvyšují motivaci zaměstnanců. Firma různé formy vzdělávání zahrnuje do benefitů, které svým zaměstnancům nabízí. Přestože každý zaměstnanec pravidelně jednou ročně sestavuje individuální tréninkový plán, který vychází z jeho konkrétních potřeb zvýšit si znalosti či odbornost pro vykonávání své práce (viz kapitola 4.2.2 Vzdělávání a rozvoj), nehodnotili zaměstnanci tuto oblast zcela kladně. 57% respondentů se vyjádřilo, že podpora školení je pro ně dostačující, o něco méně, tzn. 43% se přiklonilo k variantě, že v této oblasti spíše spokojeno není. Vezmeme-li v úvahu, že společnost se snaží věnovat velkou pozornost systematickému vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, lze považovat počet kladných odpovědí za velmi malý.

Graf 14: Shledáváte podporu školení zaměstnanců jako dostačující?

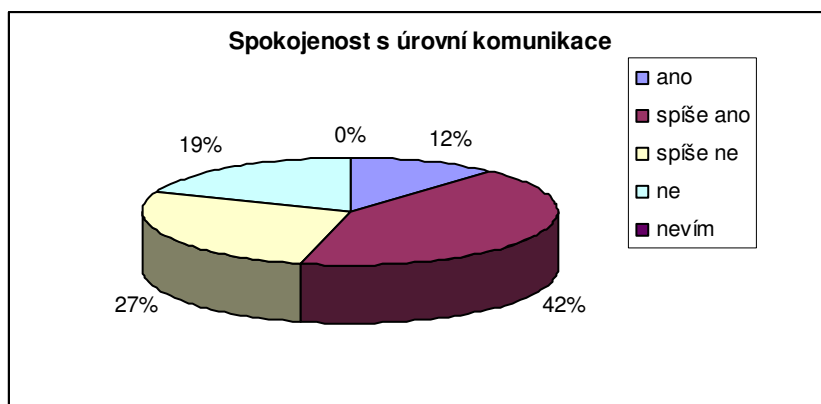


Otázka č. 14: **Jste spokojeni s úrovní komunikace s nadřízeným?**

Informace, které jsou podávány včas a správnou formou, jsou pro zaměstnance nutné proto, aby mohli správně plnit své individuální cíle, potažmo cíle společnosti. Zajišťování snadného přístupu k informacím potřebných k výkonu práce zaměstnance je jedním z hlavních úkolů nadřízených pracovníků a managementu společnosti. Tato otázka úzce souvisí s předešlou otázkou č. 10 (viz Graf 11: Jak by mohl Váš nadřízený Vaši práci zlepšit?), v které poměrně velké procento zaměstnanců naznačilo, že by si přálo zlepšit úroveň komunikace se svým nadřízeným. Jak bylo popsáno v teoretické části, nedostatečná komunikace v rámci společnosti způsobuje vznik pocitům nejistoty a následné nespokojenosti zaměstnanců.

46% respondentů, tedy skoro polovina, vyjádřila nespokojenost s úrovní komunikace s nadřízeným (konkrétně 5 respondentů odpovědělo, že je naprosto nespokojeno, což představuje pětinu z celkového počtu 26 respondentů). I v tomto případě opět narážíme na potřebu tvorby efektivnějších informačních toků uvnitř společnosti.

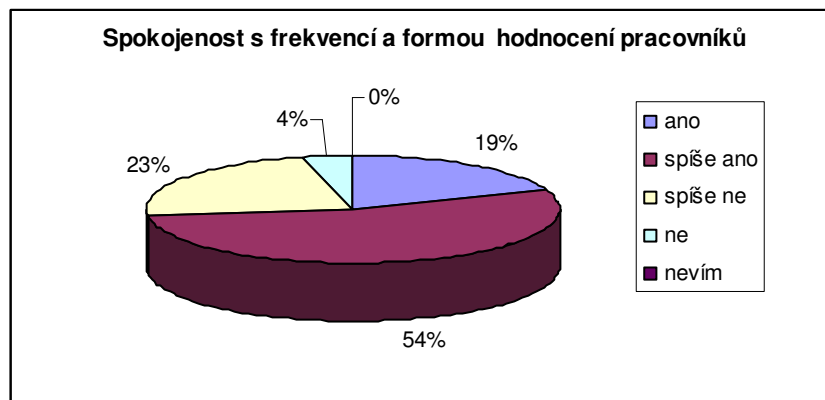
Graf 15: Jste spokojeni s úrovní komunikace s nadřízeným?



Otázka č. 15: **Jste spokojeni s frekvencí a formou hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců?**

Tato otázka dávala respondentům možnost se vyjádřit k tomu, zda považují stávající formu a frekvenci hodnocení za uspokojivou. 73% se vyjádřilo, že je spokojeno se stávajícím hodnotícím systémem (z toho 19% odpovědělo, že je zcela spokojeno). V předešlých odpovědích na otázku č.10, v kterých zaměstnanci uváděli návrhy, čím by mohl nadřízený zlepšit jejich práci, několikrát zazněl návrh na možnost častějšího hodnocení. Z toho je možno usuzovat, že zbývajících 27% respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně z toho důvodu, že frekvenci stávajícího hodnotícího systému považují za nedostatečnou.

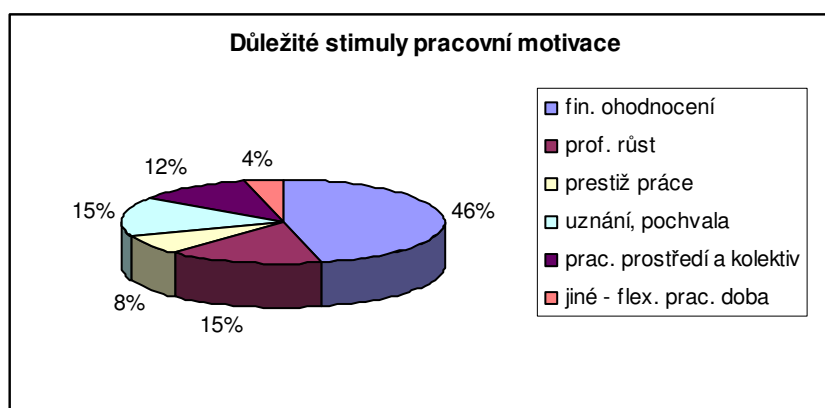
Graf 16: Jste spokojeni s frekvencí a formou hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců?



Otázka č. 16: **Co považujete za důležité stimuly pracovní motivace?**

Zajímavé bylo zjistit, co sami zaměstnanci považují za důležité stimuly pracovní motivace porovnat je s nabídkou stimulů, jež uplatňuje vedení společnosti nyní (viz kapitola 4.2.4 Zaměstnanecké benefity). Jednalo se o výběrovou otázku a zaměstnanci mohli vybírat z nabídky či uvést svou vlastní odpověď. Nejčastěji uváděnou odpovědí bylo finanční ohodnocení (46%) a pocit, že zaměstnanec odvádí práci, co má smysl, určitým způsobem ho naplňuje a dosahuje v ní profesního růstu (15%). Dále potom příjemné pracovní podmínky a dobrý kolektiv (12%), uznání a pochvala od nadřízeného (15%). V jedné odpovědi respondent uvedl flexibilní pracovní dobu.

Graf 17: Co považujete za důležité stimuly pracovní motivace?



5 Návrhy na zvýšení efektivity motivačního systému

I když jak z provedené analýzy jasně vyplývá, firma DuPont má za více než 200 let své existence velmi dobře propracovaný motivační program pro své zaměstnance, přesto byly na základě odpovědí samotných zaměstnanců identifikovány oblasti, kterým by měla být věnována větší pozornost, má-li se zvýšit pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců tohoto podniku.

Doporučené návrhy vychází primárně z analýzy dotazníkového šetření. Dále je důležité uvést, že hlavním cílem níže uvedených návrhů je motivace zaměstnanců k vyšší výkonnosti a v žádném případě by tato doporučení neměla vést ke zvyšování nákladů na zaměstnance bez reakce v oblasti produktivity práce.

➤ **Návrh č. 1: Zjišťovat potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání**

Aby bylo vzdělání opravdu efektivní, musí především vycházet z reálních potřeb zaměstnanců a firmy. Zaměstnanci dle interních směrnic pro rozvoj pracovníků jednou ročně sestavují individuální tréninkový plán, který vychází z jejich konkrétních potřeb zvýšit si znalost či odbornost pro vykonávání své práce. Význam dosahování konkurenční výhody pomocí zvyšování kvalifikace zaměstnanců si již mnoho firem uvědomuje. Existují však stále takové firmy, které považují podnikové vzdělávání spíše za náklady než za investici.

Z výsledku dotazu na podnikové vzdělávání plyne, že zdaleka ne všichni zaměstnanci považují tento motivační faktor za dosažený a možná je dokonce naplňuje pocit, že stávající systém podnikového vzdělávání je nastaven pouze „na oko“. Tzn., že konkrétní podoba systému podnikového vzdělávání není do detailu propracována, bez následné kontroly či vyhodnocení ze stran zaměstnanců za účelem zjištění efektivity. Každému ze zaměstnanců je sice dána možnost absolvovat školení a tréninky, které jsou v souladu s jeho pracovním zařazením, jejich nabídka ale není příliš široká a jednotlivá školení na sebe nemají vzájemnou návaznost. Také přímý nadřízený by měl pomoci společnickovat, v jaké oblasti by se měl konkrétní zaměstnanec dále vzdělávat. Obory, ve kterých firma DuPont podniká, se velmi dynamicky rozvíjejí a mělo by být především zájmem firmy, aby jejich zaměstnanci byli o nových vývojových trendech včas a plně informováni, zůstali takzvaně „v obraze“.

Zdá se, že firma si je dobře vědoma významu podnikového vzdělávání a jeho přínosu pro firmu, nelze se ovšem zbavit dojmu, že firma ustrnula na půli cesty k dosažení efektivního podnikového

vzdělávání. Je především nutno pověřit vedení firmy, aby nejprve vytvořili dlouhodobý pohled na potřebu podniku v oblasti dovedností, znalostí a schopností svých zaměstnanců a poté se důsledněji zabývali finální realizací firemních vzdělávacích aktivit.

➤ **Návrh č. 2: Provádět pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je třeba plánovat a připravovat se znalostí současného výchozího stavu v daném podniku. Za tímto účel vedení firmy zjišťuje současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců – respektive co nejvíce zaměstnanci na společnosti oceňují a co by chtěli nejvíce změnit.

Zmapování současného stavu motivace v podniku bych doporučovala pomocí průzkumu. Průzkum by mohl probíhat formou anonymních elektronických dotazníků, které by byly zasílány e-mailem na všechny zaměstnance na jakýchkoliv pozicích. Naprosto klíčové je se výsledky dotazníkového šetření pečlivě zabývat a vhodné připomínky realizovat, má-li tento průzkum mít skutečně za úkol zlepšení současné situace.

➤ **Návrh č. 3: Vytvoření cílenějšího modelu kariérního plánu**

Nezanedbatelné procento zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že by přivítali větší možnost kariérního růstu. Kariérní plán zaměstnanců je přitom velmi účinným motivačním nástrojem, který napomáhá sladit potřeby zaměstnance s potřebami firmy. Ale nejen to. Jde také o získávání kvalifikovaných pracovníků a jejich udržení v rámci podniku.

Usuzuji, že hlavním důvodem, proč celkem vysoký počet respondentů není spokojeno se současným kariérním plánem, mohou být skutečnosti, že tento důležitý motivační faktor je ve společnosti DuPont opomíjen či společnost nemá jasně stanovená pravidla pro povyšování zaměstnanců. Podnik sice má vytvořen interní kariérní řád, ten se ale především zabývá tzv. „klíčovými pozicemi“. Je tedy nutno formulovat cílenější model kariérního plánu na jednotlivé pozice v podniku, a to jak ve smyslu postupu po hierarchickém žebříčku, tak ve smyslu rozvoje kompetencí zaměstnance.

➤ **Návrh č. 4: Zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky – forma delegování pravomocí**

V dotazníkovém šetření zaznělo několik námitek na nedostatečně fungující komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Vhodný přístup, „správná komunikace“ a samotný styl vedení vedoucího pracovníka je pro motivaci k pracovnímu výkonu zaměstnanců zcela zásadní. Bez dostatečné komunikace si nelze efektivní práci s lidmi ani jejich řízení dosti dobře představit.

Organizační struktura ve společnosti je nastavena tak, že většina samostatných obchodních jednotek postrádá přítomnost vedoucích pracovníků na lokální úrovni. Tito podřízení pocítují nedostatky v oblasti interaktivní spolupráce se svými nadřízenými. Mají pocit, že nejsou svými nadřízenými dostatečně informováni. Že nejsou dostatečně zapojeni do procesu spolurozhodování (např. při formulování obchodních cílů či při modifikacích běžících projektů) nebo jim není poskytnuta dostačující podpora pro uplatňování vhodných obchodních strategií, což je způsobeno neznalostí managementu lokálního prostředí daného odvětví. Logickým vyústěním takto nastaveného systému je opožděná konstruktivní zpětná vazba a nedostatek pozitivního povzbuzení ze strany nadřízeného, nižší míra seberalizace a tvořivosti ze strany podřízených.

Obecně lze říci, že současný trend v podnikatelské sféře směřuje k decentralizaci a delegování pravomoci na nižší stupně. Zejména u velkých nadnárodních firem se ukazuje, že tyto firmy centrálně řízené nemají šanci na přežití a jsou částečně paralyzovány přemírou interní byrokracie. Pomocí delegace pravomocí si vedoucí pracovníci mohou nejenže ulehčit svou vlastní práci, ale především pozitivně motivovat své podřízené tým, že v nich pomocí delegování vyvolají pocit odpovědnosti za vykonanou práci a důležitosti. V neposlední řadě je důležité připomenout, že decentralizovaná organizace lépe reaguje na místní podmínky a dává šanci využít pružnějších reakcí pracovníků na nižších stupních.

6 Závěr

Každá firma, která chce v dnešní době silné konkurence a rychlého technického rozvoje uspět, by měla dostatečně flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu. Podstatnou složkou podniku, která se významným podílem podílí na úspěchu firmy, jsou lidské zdroje – zaměstnanci. V zájmu firmy je mít pracovní místa obsazená především dostatečně motivovanými a kvalitními zaměstnanci, jejichž zájmem je dosažení co nejlepších výsledků, které odpovídají cílům firmy. Spokojenost zaměstnanců vede k větší motivaci, lepšímu výkonu a pocitu sounáležitosti s firmou.

Cílem této práce bylo zanalyzovat současný motivační systém pracovníků v podmínkách nadnárodní společnosti a zároveň navrhnout kroky, které by vedly k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců a zároveň i ke zvýšení výkonnosti celého podniku.

Informace pro zpracování první – teoretické části – byly získány z dostupných zdrojů, které se tématem motivace a stimulace pracovního jednání zabývají. Podklady pro zpracování druhé – praktické části – byly především získány z dotazníkového šetření týkající se pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly konkretizovány oblasti, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a byla navržena možná řešení, která by mohla vést ke zlepšení či odstranění těchto nedostatků. Cílem uvedených návrhů je motivace zaměstnanců k vyšší výkonnosti a v žádném případě by tato doporučení neměla vést ke zvyšování nákladů na zaměstnance bez reakce v oblasti produktivity práce.

Na základě provedeného šetření a jeho následné analýzy vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou ve své práci spokojeni. I když se najdou oblasti týkající se pracovní spokojenosti a motivace, které byly zaměstnanci označeny jako neuspokojující, k pozitivnímu zjištění je třeba zařadit zejména dobrou pracovní atmosféru, pracovní podmínky či náplň práce. Zaměstnanci mají jistý respekt a pozitivní vztah ke zkoumané firmě jako takové, což se projevuje i velmi nízkou fluktuací a značnou průměrnou délkou zaměstnání u společnosti.

Návrhy byly pojaty dle jednotlivých oblastí, na které by se podnik na základě zjištěných dat měl nejprve zaměřit. Nejproblémovější oblastí zaměstnanci shledávají neefektivní podnikové vzdělávání. Bylo proto navrženo nejprve vytvořit dlouhodobý pohled na potřebu podniku v oblasti dovedností, znalostí a schopností svých zaměstnanců a poté se důsledněji zabývat finální realizací firemních vzdělávacích aktivit.

Dále je třeba zlepšit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Několikrát ve svých odpovědích zaměstnanci uvedli pocit nedostatečně poskytovaných informací, konzultací či

participací. Současný trend v podnikatelské sféře směřuje k decentralizaci a delegování pravomoci na nižší stupně. Stejně tak i firma DuPont by měla následovat tento trend a pomocí delegace pravomoci ulehčit práci vedoucím pracovníkům a dát šanci využít pružnějších reakcí pracovníků na nižších pozicích znajících místních podmínek trhu.

Podnik by se dále měl soustředit na zlepšení kariérního růstu zaměstnanců, chce-li získávat a udržet kvalifikované pracovníky v rámci podniku. Zaměstnanci uvědomují, že se samotnou náplní práce jsou spokojeni, možnost kariérního růstu ale shledávají jako velmi omezenou. Proto jako další návrh byla uvedena potřeba vypracování cíleného modelu kariérního plánu na jednotlivé pozice v podniku, a to jak ve smyslu postupu po hierarchickém žebříčku, tak ve smyslu rozvoje kompetencí zaměstnance.

Poslední návrh se týká zjištění současného stavu motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců formou anonymních elektronických dotazníků, které by byly zasílány e-mailem na všechny zaměstnance na jakýchkoliv pozicích. Naprosto klíčové je se výsledky dotazníkového šetření pečlivě zabývat a vhodné připomínky realizovat, má-li tento průzkum mít skutečně za úkol zlepšení současné situace.

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci na administrativních pozicích, kteří představují necelou polovinu všech zaměstnanců. Pro detailnější vyhodnocení analýzy by bylo vhodné zajistit vyšší procento účasti. Přesto se domnívám, že zjištěné výsledky tohoto šetření mohou být pro vedení firmy DuPont přínosné a navrhovaná opatření po uvedení do praxe mohou zefektivnit motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců.

7 Summary

Subject: Motivational system of a particular company

The aim of this study was to analyze the current motivational system for employees in terms of multinational company and also to propose steps that would lead to higher employee satisfaction and to improve performance across the enterprise.

Information for processing the first - theoretical part - I found from sources available to the theme of employee motivation and stimulation. Information for processing the other - the practical part - I especially gained from the survey on job satisfaction and employee motivation. Based on the results of a survey I have attempted to specify the areas in which employees don't feel much satisfied and propose possible solutions that could lead to improvement or elimination of these shortcomings. The aim of these proposals is to stimulate employees to greater efficiency and, in any case, these recommendations would not lead to an increase in staff costs without a positive reaction in terms of increase of work productivity.

Based on the investigation I was able to reveal that employees are quite happy at their work. Although there are areas for work satisfaction and motivation that employees identified as unsatisfactory, the positive findings should be included in particular a good working atmosphere, working conditions or interesting job tasks.

As the most troubled area was found an ineffective corporate education system. I therefore propose to create a long term view of the business skills and knowledge.

It's necessary to improve communication between managers and employees. Several times employees responded to have a feeling of inadequately supplied information. The current trend in business towards decentralization and delegation of powers to lower levels. Likewise, DuPont should follow this trend with a delegation of powers as well in order to facilitate the work of managers and give them a chance to use a more flexible response of employees in lower positions knowing local market conditions.

As a further proposal I would recommend management to focus on improving the career development of staff. Employees claim that they are very satisfied with their job tasks, however they find the possibility of career growth very limited. I see a strong need to develop a model of targeted career plan for each position in the enterprise, both in terms of moving up the hierarchical ladder, as well in terms of development staff competencies.

The last proposal relates to the findings of the current state of motivation and job satisfaction of

employees in the form of anonymous electronic questionnaires that would be sent out by email to all staff at any positions.

Employees participated in survey work at administrative positions, which represent less than half of all employees. For a more detailed evaluation of the analysis would be helpful to have a higher percentage of participation. Nevertheless, I believe that the results obtained in this investigation may be beneficial to the management of DuPont.

8 Seznam použité literatury

- [1.] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1 vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 1999. 963S. ISBN 80-7169-614-5
- [2.] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1 vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411S. ISBN 80-7175-010-7
- [3.] DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 27 s. ISBN 80-902105-8-9
- [4.] KLEIBL, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9
- [5.] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- [6.] MILKOVICH, T., BOUDREAU, W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3
- [7.] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- [8.] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- [9.] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání : Retail management*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. SBN 80-85943-48-4
- [10.] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2 přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128s. ISBN 80-245-0703-X
- [11.] VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [12.] KOTLER, P. *Marketing – Management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [13.] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1 vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5
- [14.] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [15.] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Elektronické zdroje:

- [16.] Zaměstnanecké benefity, daňová zvýhodnění [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupný z WWW:

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>

[17.] Benefit [online]. [cit. 15.12.2009]. Dostupný z WWW:

<http://www.infoportal.cz/2/2/benefit->

[cid173712/?highlighttext=zam%25ECstnaneck%25E9+benefity&](http://www.infoportal.cz/2/2/benefit-cid173712/?highlighttext=zam%25ECstnaneck%25E9+benefity&)

[18.] Zaměstnanecké benefity, Průzkum Czech Top 100 [online]. Dostupný z WWW:

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>

[19.] Vývoj úplných nákladů práce (1994 až 2007) [online]. [cit. 2.3.2010]. Dostupný z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3113-08>

[20.] Struktura nákladů práce v ČR v roce 2007 [online]. Dostupný z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/2F004C3A2F/\\$File/311308a1.pdf](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/2F004C3A2F/$File/311308a1.pdf)

[21.] Zaměstnanecké benefity [online]. Dostupný z WWW:

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>

[22.] Historie firmy DuPont de Nemours [online]. Dostupný z WWW:

http://www2.dupont.com/Heritage/en_US/index.html

[23.] Klíčové trendy firmy DuPont [online]. Dostupný z WWW:

Neveřejný intranet firmy

[24.] Organizační struktura [online]. Dostupný z WWW:

Neveřejný intranet firmy

9 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Individuální plán výkonu

Příloha 3: Přehled využití výrobků firmy DuPont

DOTAZNÍK

Drazí kolegové,

ráda bych se na Vás obrátila s žádostí o spolupráci při zodpovězení následujících otázek, abych na jejich základě mohla ve své bakalářské práci zhodnotit stávající motivační systém v naší společnosti. Mým cílem je zjistit, s čím jste spokojeni, s čím spokojeni nejste a co byste rádi zlepšili.

Přečtěte si prosím následujících pár otázek a podle pravdy je zodpovězte. Dotazník je anonymní a výsledky dotazníku budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci!

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Věk: ☐ 20 – 29 let ☐ 40 – 49 let
☐ 30 – 39 let ☐ více

Vzdělání: ☐ střední s maturitou ☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské

Pozice:

Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?

- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 a více

Jste ve Vašem zaměstnání spokojeni?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ nevím
- ☐ ne ☐ spíše ne

Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější?

- ☐ finanční ohodnocení
- ☐ možnost seberalizace
- ☐ kariérní růst
- ☐ pracovní prostředí
- ☐ jistota práce
- ☐ jiné

Co nejvíce ve Vaší práci postrádáte?

- ☐ finanční ohodnocení
- ☐ uznání, pochvala od nadřízeného
- ☐ možnost kariérního růstu
- ☐ příjemné pracovní prostředí
- ☐ jiné

Uvažujete v blízké době o změně zaměstnání?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Jak by mohl Váš nadřízený Vaši práci zlepšit?

.....
.....

Jste spokojeni s Vaším mzdovým ohodnocením?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Jste spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Shledáváte podporu školení zaměstnanců jako dostačující?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Jste spokojeni s úrovní komunikace s nadřízeným?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Jste spokojeni s frekvencí a formou hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců?

☐ ano
☐ ne

☐ spíše ano
☐ spíše ne

☐ nevím

Co považujete za důležité stimuly pracovní motivace? (Poznámka: možno uvést více odpovědí)

finanční ohodnocení

možnost profesního růstu

prestiž práce

uznání, pochvala od nadřízeného

příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv

jiné (uveďte jaké.....)

Děkuji za Váš čas a cenné podněty!

Individual Performance Plan (IPP)

Name		SBU/Function		Manager	
Position		Date Approved		Last Updated	

My Objectives	Business Objective	Measure of Success

My Competencies		
1.	2.	3.

Current Year Development Focus	Key Development Actions
1.	
2.	
3.	

Employee Comments:

Manager Comments:

Year-End Review

My Objectives

My Objectives Copy from original list above	Employee Input Describe mid year progress against objectives	Manager Input Describe mid year progress against objectives

Current Year Development

Current Year Development Copy from original list above	Employee Input Describe mid year progress against development plan	Manager Input Describe mid year progress against your development plan



Věda. Každý den

Od svého založení v roce 1802 byla společnost DuPont průkopníkem nových vědeckých aplikací a stala se nejdynamičtější vědeckou společností na světě. Naše jedinečné portfolio inovačních a trvale udržitelných řešení dnes využívá řada oborů: od zemědělství přes automobilový průmysl, energetiku, elektroniku až po spotřební či stavební průmysl.



The miracles of science™

VYŽIVOVÁNO VĚDOU

Lidem na celém světě slouží naše vědecké a odborné agronomické znalosti k vývoji a podpoře zdravého a udržitelného způsobu života. Zaměřili jsme své úsilí a investice do pokročilých, ekologicky šetrných zemědělských postupů a vyvíjíme efektivnější způsoby ochrany plodin a čerstvých produktů. Chceme tak vycházet vstříc potřebám v oblasti výživy a požadavkům na zdravější, čerstvější a bezpečnější potraviny pro spotřebitele na celém světě.

Z POLE AŽ NA STŮL

Naše investice do vědy v oblasti potravin a výživy sahají od polí, na kterých rostou plodiny a ovoce a zelenina, až ke stolům, na nichž jsou podávány. Jsme přední vývojářskou firmou a dodavatelem pokročilé rostlinné genetiky pro zemědělce po celém světě. Na základě nejnovějších technologií a mnohaletých zkušeností poskytujeme vysoce kvalitní zemědělské osivo, zemědělské poradenství a podporu pro zemědělce. Produkty, jako například hybridy kukuřice značky Pioneer® s genem YieldGard® zvyšujícím odolnost proti škůdcům zrna (biotech), se prodávají v šesti evropských zemích a nabízejí významný profit ve výnosech při současném snížení potřeby postřiků. Společnost DuPont zavedla v Evropě první hybridy slunečnice tolerantní na sulfonylureu (SU) (hybridy slunečnice značky Pioneer® s úpravou DuPont™ ExpressSun™ pro toleranci na EXPRESS® SX herbicid), které pomáhají zvýšit výnosy ze sklizně.

KOMFORT A ESTETIKA

Spolupracujeme také s potravinářským průmyslem, který podporujeme technologiemi a odborným poradenstvím v široké řadě procesů, jako například hygienické prostředí výroby, konzervace potravin, tisk velmi účinné grafiky pro obalové materiály a nákladově efektivní odpadovém hospodářství. Naše inovační a integrovaná řešení pro obalové materiály kombinují ochranu a trvanlivost s designem přátelským vůči spotřebiteli, když uchovávají potraviny v optimálních podmínkách během jejich transportu do obchodů a domácností. Materiály jako obalová prskyřice DuPont™ Surlyn® a polyesterový film Mylar® se používají při balení masa, aby zachovaly jeho čerstvost a chuť, a jako ochrana proti kontaminátům; udržet potraviny čerstvé pomáhají naše chladicí zařízení DuPont™ Suva®.

Naše obalová řešení sahají dál než jen k uchování potravin. Vyvinuli jsme aditivum DuPont™ Biomax® Strong, které zlepšuje vlastnosti biologicky degradovatelného obalového materiálu. V kuchyni chrání náš nepřilnavý materiál DuPont™ Teflon® různé povrchy před oděrem kovovými nástroji či drátěnkou. Široké spektrum našich produktů využívají také domácí a kuchyňské spotřebiče, ale i robotika. Uvedme například části spotřebičů na zpracování potravin, vyrobených z materiálu DuPont™ Delrin®, díky němuž spotřebiče déle fungují a mají nižší hladinu hluku.



DBÁME NA BEZPEČNOST POTRAVIN

Náš DuPont™ BAX® Q7 představuje pokročilý automatizovaný systém testování patogenu na bázi DNA, který se používá v mnoha zemích po celém světě, například Turecku, Polsku, Saudské Arábii či Jižní Africe k detekci bakterií a jiných organismů v surovinách, hotových výrobcích a biologických vzorcích. V praxi systém pomáhá identifikovat kontaminované potraviny dříve, než se dostanou ke spotřebiteli.

PŘINÁŠÍME SÓJU DO JÍDELNÍČKU

Protože dnešní spotřebitelé začínají objevovat zdravotní přínos sojového proteinu, spolupracujeme s výrobcí potravin po celé Evropě na vývoji inovačních produktů, které jsou bohaté na protein, obsahují málo tuku a žádný cholesterol. Jedním z nich je Solae™ SoleCina™, výživná směs rostlinného proteinu, která se chutí, texturou ani vzhledem neliší od masa.



Nalevo: DuPont™ Rynaxypyr™ pomáhá zemědělcům pečovat o plodiny bezpečným a efektivním způsobem, šetrným vůči životnímu prostředí. / Shora: Náš systém DuPont™ BAX® Q7 využívá nejmodernější dostupné technologie pro zjišťování patogenů v potravinách. / Polyesterové filmy DuPont™ Mylar® v obalových materiálech udržují maso čerstvé. / S cílem zvýšit výnosy ze sklizní jsme v Evropě zavedli první hybridy slunečnice tolerantní na sulfonylureu (SU).

1) Reklamní foto Marks & Spencer Group plc, Spojené království
2) Reklamní foto Pioneer Hi-Bred International, Inc.

EFEKTIVITA A UDRŽITELNOST

Náš inovační insekticid DuPont™ Rynaxypyr™ má dokonalejší ekologický profil a nabízí dlouhodobou, širokospektrální ochranu proti mnoha rozšířeným a ničivým druhům hmyzu, který napadá ovoce, zeleninu, speciální rostliny a polní plodiny i trávníky. Produkt má pomoci našim zákazníkům v Jižní Africe, Turecku a dalších evropských zemích v péči o jejich plodiny bezpečným a efektivním způsobem, který je zároveň šetrný k životnímu prostředí.

PROPOJENO VĚDOU

V době, kdy hlas, data a obrázky obletí svět za zlomek vteřiny, naše řešení jsou součástí nové generace elektronických a komunikačních zařízení. Náš výzkum poskytuje nepostradatelné nástroje pro současný život, ať už se jedná o kabeláž, technologie zobrazování nebo třeba polovodiče.

MOBILNÍ REVOLUCE

Mnoho zákazníků dnes vyžaduje mobilní přístup k datům zobrazeným ve vysoké kvalitě. Ve spolupráci se společností Polymer Vision jsme v roce 2007 jako první na světě představili rolovatelný celoplastový elektronický displej na bázi vysoce flexibilního, silného polyesterového filmu Teonex® PEN. Tento velký, ale přesto lehký displej s 16 odstíny šedé nabízí kvalitní přístup k bohatým zdrojům informací, jako například internetu, e-knihám a on-line novinám. Další generace rolovatelných obrazovek přinesou barvy a video a stanou se součástí mobilních telefonů.

SPOJUJEME LIDI

Své úsilí věnujeme také spojení mezi lidmi po zemském povrchu. Rozšiřující se silniční infrastruktura ve střední a východní Evropě nepřináší jen zlepšení jednotlivých silničních sítí, ale také jejich integraci do transkontinentální sítě. Jeden z největších problémů představují extrémní sezónní klimatické změny v regionech. Naše technologie reaktivního elastomeru Reactive Elastomer Technology (RET) DuPont™ Elvaloy® přináší modifikátor asfaltu, který může zabránit tání povrchu vozovky v horkém počasí a jeho praskání při prudkých změnách teplot. Asfalt modifikovaný technologií Elvaloy® se úspěšně používá od roku 1991 v drsných podmínkách Pákistánu a Afghánistánu a nyní pomáhá při stavbě nových silnic v Turecku, Slovinsku, Ukrajině, Chorvatsku, Rusku a Rumunsku.

HLADKÁ KOMUNIKACE

Společnost DuPont je také předním dodavatelem elektronických materiálů, včetně tištěných obvodů a mikroobvodů, polovodičových materiálů a integrovaných obvodů používaných v digitálních fotoaparátech, přenosných počítačích a plazmových displejích. Vysoce výkonný polyamid DuPont™ Zytel® poskytuje nové možnosti pro odolné, snadno sestavitelné komponenty a pomáhá vytvářet bezpečnější, bezolovnaté montážní linky pro výrobu elektronických komponent.



BEZPEČNÉ SPOJENÍ

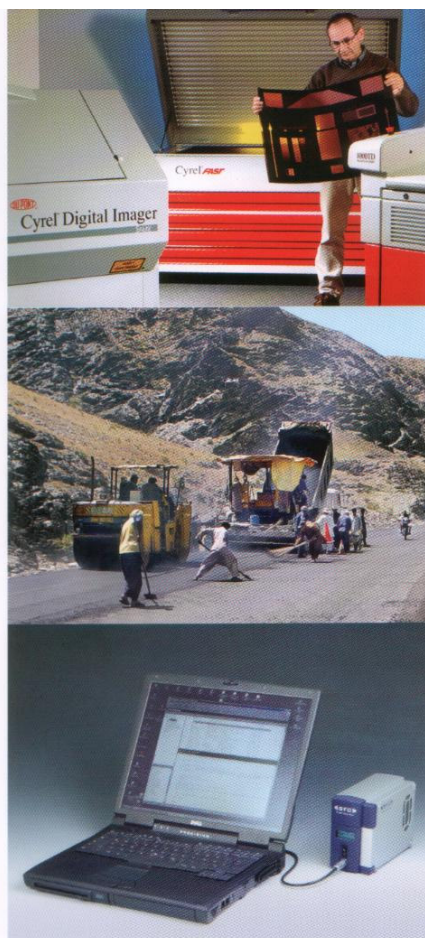
Stejně jako v každé oblasti našeho působení je bezpečnost hlavním aspektem i pro všechny naše komunikační produkty a řešení. Dráty a kabely představují potenciální riziko požáru. DuPont™ Teflon® je nejběžnější primární izolací používanou pro vysokorychlostní datové kabely a díky své tuhosti a silné protipožární odolnosti se aplikuje v IT systémech a instaluje v budovách. Spojovací prvky DuPont™ Fusabond® nabízejí ochranu proti požáru pro bezhalogenové izolace drátů a kabelů, které chrání komunikační systémy a zajišťují spojení mezi lidmi.

INSPIRUJÍCÍ OBRÁZKY

Technologie DuPont přináší finančně efektivní, spolehlivý a rychlý tisk vysoce kvalitních obrázků. Náš systém digitálního tisku DuPont™ Artistri™ a DuPont™ Cromaprint® umožňuje produkci obrázků a nákrešů na široké řadě materiálů a jiných podkladů. Systémy DuPont™ Cyrel® FAST a DuPont™ Cyrel® zase prosluly nabídkou flexografického tisku.

CESTA ZA OBJEVY

Sofistikované materiály, jako například ohebné obvody DuPont™ Pyralux® a polyamidový film DuPont™ Kapton®, ukazují pouze dva příklady toho, co společnost DuPont nabízí kosmickému průmyslu. Díky svým výhodám, úspoře objemu, hmotnosti a flexibilitě, umožnily také naše produkty výpravy do kosmu.



Nalevo: Světově první rolovatelný celoplastový elektronický displej vyrobený z materiálu Teonex® PEN / Shora: Digitální technologie DuPont™ Cyrel® vede ve flexografickém tisku. / Modifikátor asfaltu DuPont™ Elvaloy® zajišťuje motoristům bezpečnější cestování také ve střední a východní Evropě. / Naše palivové články umožňují vyšší mobilitu technologií, jako jsou přenosné počítače.

1) Reklamní fotografie společnosti Polymer Vision

VYTVÁŘÍME MOBILNÍ ENERGII

Reagujeme na poptávku po zvýšené osobní mobilitě vytvářením čistších, komfortnějších a současně udržitelných zdrojů energie pro mobilní zařízení. Velký krok kupředu jsme učinili v květnu 2005, kdy jsme zavedli první komerčně dostupné Direct Methanol Fuel Cells. Jedná se o výkonné palivové články s velkou výdrží, které výrazně prodlužují výdrž přenosných energetických zdrojů ve spotřební elektronice i u větších průmyslových aplikací.

CHRÁNĚNÍ VĚDOU

Jako společnost, která je už více než dvě století celosvětovým lídrem v oblasti bezpečnosti práce, využíváme naše zkušenosti a technologie pro výrobu produktů a nabídku řešení pro bezpečnější život. Naším cílem v této oblasti je zintenzívnit náš výzkum a vývoj tak, abychom do roku 2015 uvedli na trh nejméně tisícovku nových produktů a služeb, které budou chránit lidi před různými úrazy či jiným nebezpečím. Poskytujeme konzultace a školení, ale i látky a stavební materiály a chráníme tak denně lidi a firmy po celém světě.

CHRÁNÍME LIDI KDEKOLI

Naším cílem je využívat naše znalosti k ochraně lidí v různých prostředích, od členů zásahových týmů, přes pracovníky v chemickém průmyslu až po stavební dělníky. Díky kombinaci inovačního přístupu a důkladného porozumění požadavkům trhu jsme se stali průkopníky v oblasti ochranných oděvů. Vyvinuli jsme řadu moderních vláken a textilií, mezi něž patří DuPont™ Kevlar®, určený pro použití v ochranných oděvech či v neprůstřelných vestách, kombinézy DuPont™ Tyvek®,

nízkohmotnostní tkanina DuPont™ Tychem® na ochranu proti chemickým látkám a biologickým rizikům a DuPont™ Nomex®, používaný hasičskými zásahovými týmy i pracovníky v průmyslu.

LÁTKY DO EXTRÉMNÍCH PODMÍNEK

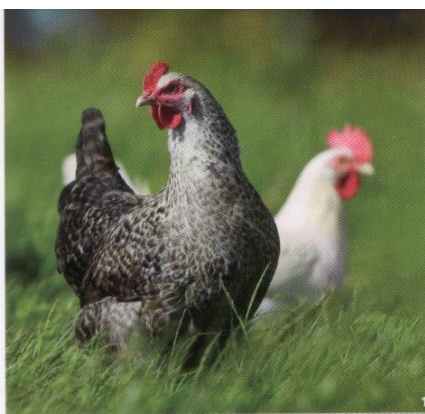
Vysokým teplotám odolné vlákno DuPont™ Nomex®, které v roce 2007 oslavilo 40. výročí od svého zavedení, stále potvrzuje svou kvalitu. Oblečení vyrobené z vícesložkové ochranné příze DuPont™ Nomex® MetalPro chrání svářeče a hutní pracovníky před rizikem popálení od žhavých jisker a roztavené strusky a snižuje pravděpodobnost nehod způsobených tepelným rázem. Na rozdíl od látek zpomalujících hoření nabízí Nomex® permanentní ochranu, kterou není možné narušit praním nebo opotřebením.





ODBORNÉ PORADENSTVÍ

Naše konzultační služby v oblasti bezpečnosti práce pomáhají společnostem na celém světě dlouhodobě snížit počty zranění o padesát i více procent. Společně s OMV, přední ropnou a plynárenskou společností ve střední a východní Evropě, jsme vyvinuli program, díky němuž se této firmě s 6495 zaměstnanci podařilo snížit počet úrazů o 66 procent. Tím se úrazovost v OMV dostala pod průměr v daném odvětví.



Nalevo: DuPont™ Nomex® chrání hasiče už 40 let. / Shora: Náš osobní balíček biologické ochrany byl vyvinut při přípravách na možnou pandemii ptáčí chřipky. / DuPont™ Tyvek® Classic Plus garantuje ještě vyšší úroveň ochrany pro zásahové týmy a pracovníky v průmyslu.

1) reklamní fotografie

STARÁME SE O ZDRAVÍ

Na konci roku 2005 podnikla společnost DuPont kroky proti potenciálně velkým škodám způsobených virovou pandemií. Náš tým lékařů, epidemiologů, biologů a odborníků na biologickou bezpečnost a osobní ochranu vyvinul Personal Biosecurity Kit (balíček biologické ochrany), který obsahuje náš antiseptický gel DuPont™ Rely+On™ Antiseptic Gel, aktivní proti mnoha virům včetně H5N1 a HIV-1, naši povrchovou desinfekci Rely+On™ DuPont™ Virkon®, masky, rukavice, digitální teploměr a další užitečné věci. Zásoba balíčků uložená ve společnosti DuPont je určena primárně pro naše zaměstnance, ale mohou si je zakoupit i externí firmy. Dále můžeme nabídnout vysoce výkonné hygienické povrchy DuPont™ Corian® a Du Pont™ Zodiaq®, které pomáhají udržovat vysoké zdravotní standardy.

POHÁNĚNO VĚDOU

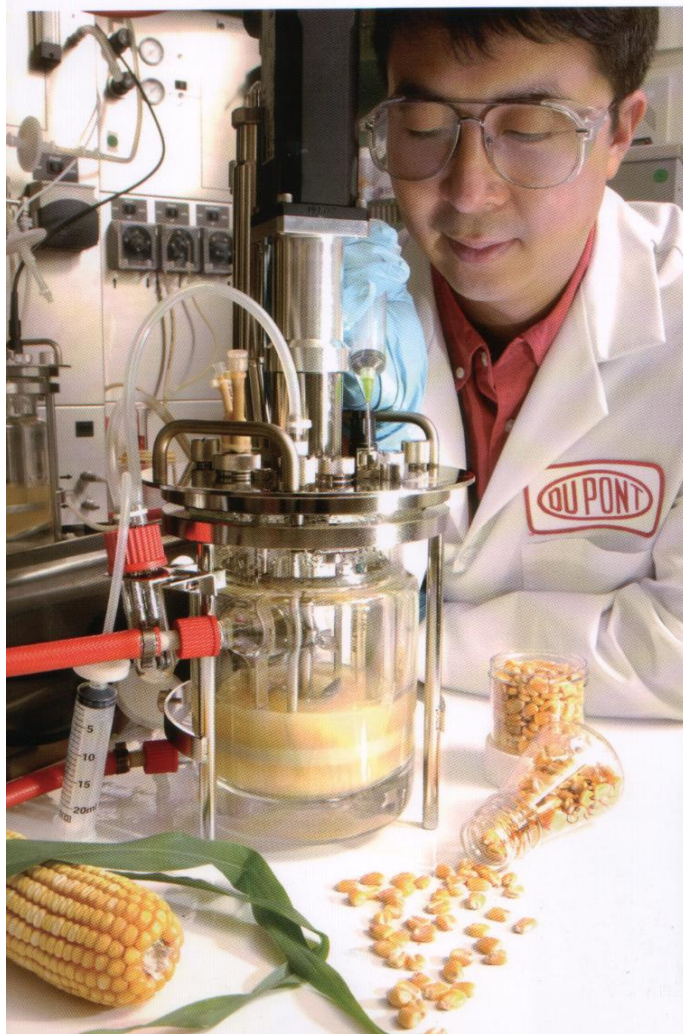
Lidé stále více cestují a společnost DuPont se proto snaží reagovat na nové výzvy v dopravě. Naše řešení, od elektroniky a komunikačních technologií, až po nátěrové hmoty a výkonové materiály pro bezpečnost osobních automobilů, letadel, vlaků, nákladních automobilů a jízdních kol, nabízejí bezpečí, spolehlivost, komfort a šetrnost k životnímu prostředí.

INOVACE V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Automobilovému průmyslu nabízíme inovační podněty a produkty, od návrhu až po vývoj, které umožňují výrobcům snížit ekologickou zátěž a provozní náklady a zvýšit efektivnost využití pohonných hmot i v případě nejvýkonnějších automobilů. Naše produktové řady sahají od materiálu DuPont™ Teflon®, používaného v kyslíkových senzorech ke sledování kvality

výfukových plynů, až po těsnící komponenty palivového systému, vyrobené z fluoroelastomerů Viton®, jež nabízejí lepší těsnící vlastnosti a vyšší odolnost proti dnešním agresivním palivům a jejich aditivům.

Jako největší světový producent nátěrových hmot pro automobilový průmysl a servis dodáváme technologicky sofistikované a ekologicky šetrné produkty. S naším novým nátěrovým konceptem EcoConcept mohou výrobci automobilů eliminovat jednu kompletní nátěrovou vrstvu – vyrovnávací základní nátěr jež je převážně na bázi ředidla – a snížit tak emise z rozpouštědel. Také vyvíjíme produkty, které zvyšují efektivitu výroby našich zákazníků. Jako příklad lze uvést náš inovační UV přelakovací materiál, který dokáže snížit čas potřebný pro malou opravu karoserie z 45 minut na pouhých 25. Naše nátěrové roztoky pro kovové exteriéry a plastové interiéry snoubí estetiku s trvanlivostí, a umožňují tak vyrábět vizuálně přitažlivější automobily s delší životností těchto nátěrů.



POHODLÍ A VÝKON

Naše technologie také umocňují užitek z jízdy jak řidičů, tak i pasažérů. Vysoce výkonné polymery DuPont™ Hytel®, DuPont™ Crastin® a DuPont™ Zytel® se používají v nových jednodílných vzduchových systémech motorů. Nahrazují tradiční gumu a kov, a díky tomu snižují hmotnost, zlepšují komfort a bezpečnost, při snížené spotřebě paliva. Náš polyamidový film DuPont™ Kapton® se používá jako čidlo v inteligentních airbagových systémech na měření velikosti a pozice pasažérů pro stanovení, zda má být airbag aktivován, aby nedošlo k možnému zranění malých dětí.

Z MOŘE AŽ DO OBLAK

Díky naší dlouhé tradici ve vývoji produktů pro letecký průmysl, pomáháme letadlům létat rychleji, na větší vzdálenosti, bezpečněji a efektivněji. Typické komerční proudové letadlo obsahuje 200 km drátů a kabelů izolovaných fluoropolymerovou pryskyřicí DuPont™ Tefzel® a optimalizovanou izolací drátů DuPont™ Oasis®. Součástí našeho námořního portfolia jsou lodní barvy DuPont™ Imron®, jež zkrášlily mnoho lodí, včetně Maltese Falcon, která je se svými 88 metry jednou z největších námořních jachet na světě.

BEZPEČNOST V POHYBU

Naše produkty našly uplatnění v největším komerčním letadle světa Airbusu A380. Vysoce výkonné materiály, jako například voštinové struktury z materiálu DuPont™ Kevlar® a DuPont™ Nomex® a film DuPont™ Tedlar®, se používají na mnoha místech, včetně podlah, stropů a interiérových stěn. Produkty jako DuPont™ Vespel® (konstrukční materiál motorových částí) a film DuPont™ Oasis® umožňují letadlu splnit náročné požadavky na bezpečnost a stabilitu.



Nalevo: Společnost DuPont vyvíjí moderní biopaliva vyráběná z obnovitelných zdrojů. / Shora: Naše technologie pomáhají letadlu Airbus A380 létat dále, rychleji a bezpečněji. / Maltese Falcon, jedna z největších námořních jachet na světě – posílená a chráněná našimi námořními povrchovými systémy. / Naše nátěrová řešení kombinují estetiku s trvanlivostí pro výrobu vizuálně atraktivnějších automobilů.

- 1) Reklamní fotografie společnosti Airbus, počítačová grafika společnosti Fixion
2) Reklamní fotografie společnosti PERINI NAVI S.p.A.

SNÍŽUJEME NAŠI ZÁVISLOST NA FOSILNÍCH PALIVÁCH

Společnost DuPont spolupracuje s firmou BP na vývoji moderních biopaliv, vyrobených z cukrové řepy, kukuřice, obilí a dalších obnovitelných zdrojů. Prvním takovým palivem se stal biobutanol, který byl v roce 2007 zaveden ve Velké Británii. Biobutanol může pomoci urychlit přechod k obnovitelným pohonným hmotám a přispět k celkovému snížení emisí skleníkových plynů.