

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace pracovníků. Je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou. V teoretické části je řešena otázka vymezení pojmu motivace, vývoje motivačních koncepcí, teorií pracovní motivace, dále se také věnuje principům a metodám hmotné a nehmotné motivace, nežádoucí motivaci a dalším souvislostem s motivací spojených. Druhá část pojednává o firmě TON a. s. Bystřice pod Hostýnem. Je zde analyzován současný motivační systém a na základě dotazníkového průzkumu a zkoumání situace v podniku, jsou navržena doporučení na zlepšení jejich současného motivačního systému.

Abstrakt ve světovém jazyce

Bachelor's thesis deals with motivation of workers. It consists of two parts, theoretical and practical. In the theoretical part the question of defining the notion of motivation is solved. It also deals with development of motivation concepts and work motivation theory. This work is also engaged in principals of material and immaterial motivation, undesirable motivation and other aspects which are closely connected with motivation. The second part concerns TON a. s. company in Bystřice pod Hostýnem. The contemporary motivation system is analysed here and on the basis of a questionnaire survey and investigating the situation in the company itself, recommendations for improving the present motivation system are suggested.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a čas, který mi věnoval při uskutečňování mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti TON a Mgr. Janě Kašpárkové v poskytnutí informací a péči, kterou mi věnovala.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Chvalčově 11. května 2005.

Vedení organizace, pro kterou je zpracována bakalářské práce, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí osobě.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	9
1.1 MOTIVACE.....	9
1.2 SLOŽITOST MOTIVACE	9
2 MOTIVAČNÍ PROCES.....	10
3 VÝVOJ MOTIVAČNÍCH KONCEPCÍ	11
3.1 KONCEPCE RACIONÁLNĚ-EKONOMICKÉHO CHOVÁNÍ ČLOVĚKA.....	11
3.2 KONCEPCE SOCIÁLNÍHO ČLOVĚKA	11
3.3 KONCEPCE USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB	12
3.4 KONCEPCE KOMPLEXNÍHO ČLOVĚKA	12
4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	14
4.1 MCGREGOROVA TEORIE X A TEORIE Y	14
4.2 TEORIE HIERARCHIE POTŘEB.....	15
4.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	16
4.4 TEORIE OČEKÁVÁNÍ	16
4.5 TEORIE EKVITY	17
4.6 TEORIE ZESÍLENÍ	17
4.7 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEB	18
4.8 SPECIÁLNÍ MOTIVAČNÍ TECHNIKY	18
4.8.1 Peníze.....	18
4.8.2 Spoluúčast.....	19
4.9 OBOHACENÍ PRÁCE	19
5 TEORIE „CUKRU A BÍČE“	21
6 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH.....	22
7 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH.....	23
8 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE.....	24
9 MOTIVACE, RŮZNORODOST KULTURY A INTERKULTURÁLNÍ	

PROBLÉMY	25
9.1 HOFSTEDEOVA DIMENZE	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
10 FIRMA TON, A. S.	28
10.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	28
10.2 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	29
10.3 VÝROBKOVÝ SORTIMENT	30
11 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM TON, A. S.	33
11.1 JEDNOTLIVÉ SLOŽKY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	33
12 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM V TON, A. S.	37
12.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	37
12.2 ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	47
13 DOPORUČENÍ FIRMĚ TON, A. S.	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o motivaci pracovníků a problémech s ní spojených. Ukazuje na skutečnost, jak je motivace v pracovním procesu důležitá. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bych chtěla vysvětlit, co to motivace vlastně je, jaké existují motivační teorie a další souvislosti s motivací spojené. V druhé, tedy praktické, části se budu zabývat firmou TON a. s. Bystřice pod Hostýnem. Analyzuji současný stav motivačního systému ve firmě a na základě dotazníkového průzkumu a zkoumání situace v podniku navrhuji možné změny v jejich současném systému.

Pro řízení podniku jsou lidské zdroje nezbytné. Není lehké najít kvalifikované a motivované pracovníky. Jejich získávání a příprava je náročná jak časově, tak finančně. Musíme si uvědomit, že právě kvalitní lidské zdroje nám přinášejí konkurenční výhodu. A protože jsou pro nás tak důležití, je potřeba se naučit je správně vést, komunikovat s nimi, znát jejich potřeby a na základě nich vytvářet vhodný motivační program podniku.

Člověk je často chápán jen jako výrobní faktor a to je právě chyba. Firmy, které si uvědomují, jak je důležitá lidská práce a podle toho s pracovníky zacházejí, získávají skvělý prostředek k efektivnímu dosahování svých podnikatelských cílů.

Právě pomocí motivace můžeme řídit výkonnost pracovníků. Každý mi dá jistě za pravdu, že když je v práci spokojený, pracuje lépe, efektivněji, snaží se dosahovat kvalitní práce a dobrých výsledků. Pokud ovšem není správně motivován, projevuje se u něho jistá lhostejnost k práci, kterou vykonává, k výsledkům, kterých by měl dosahovat, a jeho celkový postoj k podniku je negativní.

I když se mnoho manažerů snaží své pracovníky motivovat, mnohdy nechápou v čem motivace spočívá a mají snahu ji zjednodušovat. Znamená to, že určitým způsobem redukuji motivaci jen na jakousi promyšlenou manipulaci s odměnami. Tedy používají výhradně peněžní stimuly. Je potřeba si uvědomit, že i když peníze jsou právě ten důvod, proč lidé hledají zaměstnání a pracují, k tomu, aby byl člověk spokojený a efektivní ve výkonnosti, chce i jistou humánnost. Motivovat znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje a vyznávané hodnoty.

Nikdy ovšem nesmíme zapomínat, že každý jedinec je jiný a tudíž ho motivují jiné podněty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Mezi prioritní požadavky patří fyziologické potřeby a to zejména vody, vzduchu, potravy, spánku a přístřeší. Ostatní potřeby je možné chápat jako sekundární. Zde je možné zařadit: sebeúctu, společenské postavení, přátelství, štedrost, úspěšnost a touhu po sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se u jednotlivců rozhodným způsobem v průběhu času mění. [11]

1.1 Motivace

Slovo motivace má latinský původ. Motivace vznikla od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, je něco, co nás uvede do pohybu. [1]

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Řeči, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto přání a tužeb a také přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. [11]

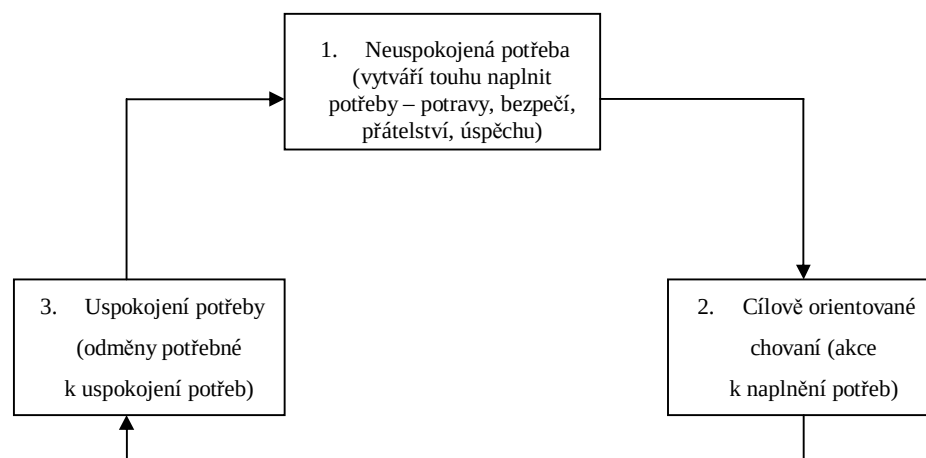
Tedy, ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony. Oproti tomu motivovaní jedinci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím. [2]

1.2 Složitost motivace

Snadno si představíme, že motivace člověka bývá často složitá a i protichůdná. Jedinec může toužit mít některé spotřební statky a služby, to se může stát konfliktní, například rozhodnutí zda koupit lepší dům či nový automobil. Jednotlivec si také může přát mít uspokojivé postavení, toužit po úspěchu, ale i po relaxaci. Zde se dostáváme znovu do konfliktu a to z důvodu časové náročnosti práce, ve které chceme něčeho dosáhnout, a potřeby provozovat své koníčky. Motivace se projevuje fyziologicky, biologicky, ekonomicky, psychologicky, sociologicky a dalšími způsoby projevů. [11], [15]

2 MOTIVAČNÍ PROCES

Za impuls v motivačním procesu je považována neuspokojená potřeba. Pocit nedostatku vede jedince k určitému způsobu chování. Při neuspokojené potřebě vzniká napětí u člověka, ať už fyzického nebo psychického charakteru. Toto napětí vede jedince ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby a tím zároveň ke snížení napětí. Aktivita je orientovaná na cíl a dosažený cíl uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. [4]



Obr. 1. Proces motivace

3 VÝVOJ MOTIVAČNÍCH KONCEPCÍ

V průběhu minulého a tohoto století byla uplatňována řada přístupů k motivaci pracovníků. Nejedná se pouze o posuny na straně pracovníků, a to například z hlediska vývoje jejich schopností, aktivity, iniciativy při práci a dalších, ale také na straně managementu jako například styl řízení atd. [23]

3.1 Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Jedná se o přístupech raného období taylorismu používané v prvních desetiletích 20. století.

Východiskem této koncepce jsou následující myšlenky:

- člověk je prvotně motivován peněžními podněty, ve svém jednání je pasivní, dá se ovlivnit pouze ekonomickými stimuly,
- člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy,
- základem lidské povahy je nechuť k práci, z toho důvodu musí být lidé kontrolováni a pod pohrůzkou trestu vedeni k výkonu.

Z této koncepce vycházelo přesvědčení, že pro výkon pracovní činnosti je třeba pracovníkům poskytnout podrobné předpisy, vyžadovat důslednou kázeň při jejich dodržování, určit výkonové normy a motivovat je prostřednictvím úkolové mzdy. [23]

3.2 Koncepce sociálního člověka

Vznikla jako určitý protipól předcházející koncepce a to ve 20. letech 20. století.

Vychází z následujících předpokladů:

- vykonávaná práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory,
- člověk je primárně motivován sociálními potřebami, sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených,
- podřízené reagují na informace vedoucích jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených.

Praktické důsledky této koncepce lze spatřovat v objevení sociálních a psychologických faktorů motivace, jimiž lze doplnit peněžní faktory, v upozornění na existenci neformálních organizačních struktur, potřeba sociální stability atd. [23]

3.3 Koncepce uspokojování potřeb

Z koncepce vyplývá, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Každý jedinec má zcela individuální potřeby, které se navíc časově vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. Mají-li být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci jednak znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků, jednak ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy, potřeby. Za představitele této koncepce lze označit A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další. [23]

3.4 Koncepce komplexního člověka

Jde o koncepci ukazující současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci, možnosti motivace atd.:

- člověk je mnohostranný, schopný přeměny, chová se podle okolností diferencovaně, za různých okolností usiluje o různé cíle,
- přesné předpisy, jednostranná orientace na příkazy, důsledná kontrola, vyžadování disciplíny atd., to vše směřuje k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí,
- k úspěchu firmy nestačí jen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie, ale také vytváření proinovačního prostředí – aktivizace vynalézavosti, tvořivosti, zápalu a iniciativy všech pracovníků firmy,
- pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a získat pro ně spolupracovníky,
- systémy spolupráce zaměstnanců s vedením podniku mají ve svém důsledku vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou – k tomu je žádoucí
 - § uplatňovat otevřenou komunikaci, pokud jde o rozvojové záměry firmy, dosažené výsledky i nejdůležitější nedostatky,
 - § při personálních změnách preferovat přesuny z vlastních řad,
 - § věnovat pozornost pracovnímu prostředí,

- § usilovat o rozvoj pracovníků,
- § posilovat zainteresovanost pracovníků na výsledcích firmy (podíly na zisku, výhodné spoření, zaměstnanecké akcie).

[23]

4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. [4]

Teorie zaměřené na obsah se snaží zjistit to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj. co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Patří sem například teorie dvou faktorů (Herzberg), hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer), teorie potřeby výsledků (McClelland). [4]

Oproti tomu teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces především zkoušejí definovat proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Můžeme zde zařadit například teorii očekávání (Vroom, Porter a Lawler), teorii spravedlivé odměny (Adams), teorii cíle (Locke), teorii atribuce (Heider, Kelly). [4]

4.1 McGregorova Teorie X a Teorie Y

Douglas McGregor se nejvíce proslavil dvěma soubory předpokladů o lidské podstatě, pod názvem Teorie X a Teorie Y. Tyto teorie jsou dvě skupiny předpokladů o povaze lidí. McGregor zvolil tyto pojmy proto, že si přál neutrální terminologii bez jakýchkoli vedlejších významů ve smyslu „dobrý“ nebo „špatný“. [8], [11]

Teorie X se vyznačuje těmito předpoklady:

- přirozený odpor člověka k práci, které se pokud možno vyhýbá,
- lidé musí být nuceni, kontrolováni, usměrňováni, musí jim hrozit postihy, pokud nebudou vynakládat úsilí pro dosažení cílů organizace,
- člověk dává přednost malé odpovědnosti, není příliš ctížádostivý a přeje si mít ve všem jistotu.

Předpoklady Teorie Y:

- vynakládání fyzického a duševního úsilí je přirozené,
- lidé jsou schopni se sami řídit i kontrolovat,
- stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením,

- při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale i vyhledávat,
- lidé používají představivost, důvtip a tvořivost.

Z uvedených předpokladů jasně vidíme, že se od sebe teorie zásadním způsobem liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. Nelze pochybovat, že oba soubory předpokladů mohou ovlivnit to, jakým způsobem bude manažer vykonávat své manažerské funkce a činnosti. [8], [11]

4.2 Teorie hierarchie potřeb

Mezi nejznámější a nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidskou potřebu v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. A s tím současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul. [8], [11]

Základní lidské potřeby, popsané a sestavené Maslowem z hlediska jejich významu jsou:

1. Fyziologické potřeby. Jedná se o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Pokud nejsou alespoň z části tyto potřeby uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidi motivovat.
2. Potřeby jistoty a bezpečí.
3. Potřeba přátelství a sounáležitosti.
4. Potřeba požívat vážnost (úctu).
5. Potřeba seberealizace. [8], [11]

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že každá úroveň v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Jakmile je určitá úroveň z podstatné části uspokojena, přestává být podnětem k motivaci. A impulsem k motivaci se pak stává právě potřeba na vyšší úrovni. [17]

4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

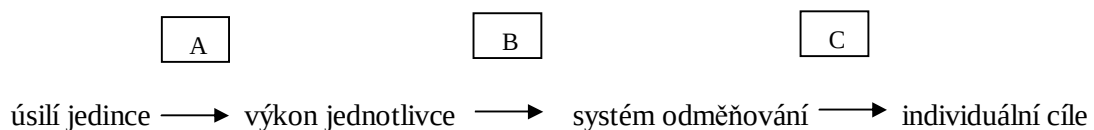
Na základě výzkumu vznikla dvoufaktorová teorie motivace. Jedna skupina potřeb se týká takových věcí, jako je taktika, administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že výše uvedené příklady mohou vyvolávat proces neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly. To znamená, že pokud jsou tyto potřeby v pracovním prostředí v podstatné míře uspokojovány, pak nevzniká nespokojenost. Jejich uspokojování nepůsobí motivačně, ale jejich absence může vyvolat značnou nespokojenost. Herzberg je nazval jako faktory udržovací neboli hygienické. [8], [11]

Ve druhé skupině Herzberg uvedl faktory, které mohou vyvolat uspokojení a které mají vztah k obsahu práce. Patří zde úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení může přinést uspokojení, nikoliv neuspokojení. [8], [11]

Tato teorie byla populární od poloviny šedesátých až do počátku osmdesátých let dvacátého století. Poté se proti ní zdvihla vlna kritiky. Někteří badatelé také tvrdí, že výzkumné metody, které použil Herzberg, neposkytují objektivní výsledky. [8], [11] a [17]

4.4 Teorie očekávání

Teorie očekávání Victora Vrooma lze považovat za doposud nejucelenější a široce akceptované vysvětlení motivace zaměstnanců. Tato teorie říká, že jedinci se chovají určitým způsobem, protože očekávají, že tato činnost povede k daným výstupům a ty pro ně budou zajímavé. Zahrnuje tři proměnné nebo vztahy. [17]



A = vztah úsilí a výkonu (očekávání)

B = vztah výkonu a odměny (účinnost)

C = atraktivnost odměny (valence)

Obr. 2. Teorie očekávání.[17]

4.5 Teorie ekvity

Jedná se o pocit jednotlivce, že struktura odměny je spravedlivá. Tato teorie má vztah k subjektivnímu úsudku jednotlivce o tom, zda v porovnání s ostatními pracovníky obdržel odměnu úměrnou vstupům. Na této teorii má velký podíl J. Stacy Adams. Podstata teorie je dána vztahem: výsledky sledované osoby lomeno vstupy sledované osoby se rovnají výsledkům jiné osoby lomeno vstupům jiné osoby. [8], [11]

Je důležité, aby byl poměr mezi výsledky a vstupy u sledované osoby stejný jako u kterékoliv jiné osoby. [8], [11]

Pokud mají lidé pocit, že jsou odměňováni nespravedlivě, může se v důsledku toho snižovat množství nebo kvalita výsledku, nebo tito pracovníci organizaci opouštějí. Naopak při pocitu spravedlivého odměňování je velmi pravděpodobné, že i nadále budou pracovat se stejnými výsledky. Mají-li dojem odměny vyšší, než si zaslouží, mohou pracovat o to usilovněji. [8], [11]

4.6 Teorie zesílení

Psycholog B. F. Skinner vyvinul zajímavou teorii motivace, kterou nazval teorie zesílení nebo také pozitivní zesílení či modifikace chování. Vychází z úvahy, že jednotlivce je možné motivovat dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. Tato teorie nám také říká, že naopak postihy špatné práce mají negativní důsledky. [8], [11]

Skinner a jeho následovníci analyzují pracovní situace, aby zjistili, co ovlivňuje způsob práce. Dále se snaží najít problémové oblasti a pracovní překážky, aby mohli provést změny. Společně s pracovníkem jsou určovány specifické cíle, funguje zpětná vazba a zdokonalení výkonnosti je odměňováno spolu s pochvalou a uznáním. Pokud pracovník nedosahuje stejných výsledků jako jiní, jsou hledány možnosti, jak tyto nedostatky odstranit, pracovník je chválen za věci, které dělá dobře. Velmi motivující a užitečné je také to, pokud je pracovník plně informován organizací, a to hlavně tehdy pokud může přispět k řešení problému. [8], [11]

4.7 McClellandova teorie potřeb

David C. McClelland identifikoval tři typy základních motivačních potřeb, a to potřebu moci, potřebu oblíbenosti, potřebu úspěchu. Se svými spolupracovníky uskutečnil rozsáhlý výzkum, který byl zaměřen na tyto potřeby. [8], [11]

Lidé s velkou potřebou moci mají zájem na uplatňování kontroly a ovlivňování druhých. Lidé s tímto přístupem jsou vhodní pro zastávání manažerských pozic. Jsou pokládáni za dobré společníky, ale často se u nich vyskytuje svárlivost, dále jsou energičtí, přímočaří, praktičtí a nároční. Rádi vyučují a hovoří na veřejných shromážděních. [8], [11]

Lidé s vysokou potřebou oblíbenosti se soustřeďují hlavně na udržení příjemných vztahů s ostatními, mají dobrý pocit z důvěrnosti a vzájemného pochopení, mají sklony k utěšování jiných a také pomoci druhému v nesnázích. Vyznačují se přátelským vztahem k ostatním. [8], [11]

Lidé s vysokou potřebou úspěchu si velmi často před sebe staví obtížné úkoly. Problémy nevyhledávají, radí je ale analyzují a vyhodnocují. Vyhovuje jim osobní odpovědnost za provedenou práci a dále mají rádi rychlou zpětnou informaci o jejich vykonané práci. Vyznačují se neklidností, rádi hodně pracují, nemají strach ze selhání a snaží se přesvědčovat se o věci na vlastní oči. [8], [11]

Na základě studií se zjistilo, že podnikatelé se vyznačují vysokou potřebou úspěchu, poměrně vysokou potřebou moci a velmi nízkou potřebou oblíbenosti. A manažeři? Obvykle se vyznačují vysokou potřebou úspěchu a moci a nízkou oblíbeností, ale ne tak nízkou jako podnikatelé. [8], [11]

4.8 Speciální motivační techniky

Problematika motivace je velmi složitá a závisí na specifičnosti jednotlivých situací. Ale i přesto si ukážeme některé hlavní motivační techniky. [8], [11]

4.8.1 Peníze

Nejběžnějším motivačním prostředkem jsou peníze. Tento stimul může mít formu platu, mzdy s ohledem na výkon nebo kvalitu, dividend z akcí, pojištění hrazeného firmou apod., což vede pracovníky k výkonnosti. Peníze mohou také často znamenat postavení a moc. Pokud uvažujeme o penězích jako o stimulu, je potřeba připomenout některé skutečnosti:

Za prvé, důležitost peněz souvisí s rodinou a také ze životní úrovně. Pokud má jedinec rodinu s dětmi, jsou pro něho peníze důležitější než například pro toho, kdo o rodinu nepečuje.

Za druhé, je pravděpodobné, že ve většině podniků jsou peníze používány především jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti a ne jako stimul.

Za třetí, používat peníze jako stimul je těžkopádné vzhledem k časté snaze dosáhnout toho, aby příjmy manažerů na stejných úrovních byly přibližně stejné.

Za čtvrté, aby peníze byly efektivním stimulem musí odrážet individuální výkonnost pracovníka. [8], [11]

Odměna, mzda nebo plat mohou udržovat jednotlivce ve stavu relativní spokojenosti a odrazovat ho od snahy firmu opustit, ale pokud nejsou dostatečně vysoké, pak pravděpodobně nepůsobí jako účinný stimul. [8], [11]

4.8.2 Spoluúčast

Zapojení lidí do řešení problémů firmy formou spoluúčasti je další motivační technikou. Málokdy se stane, že se pracovník, se kterým se konzultují problémy, necítí motivován. Vytváření pocitu spoluúčasti je efektivní nejen z hlediska motivace, ale také přináší hodnotné znalosti potřebné pro úspěch podniku. Spoluúčast je prostředkem, vyjadřujícím uznání. Uspokojuje ty, kdo touží po přátelství a oblíbenosti. Dává i pocit úspěšnosti. Nic se ovšem nemá přehánět. Ve smyslu spoluúčasti to znamená, spoluúčast jen do té míry, aby neoslabila pozici manažerů. [8], [11]

4.9 Obohacení práce

Z výzkumů a analýz motivace vyplývá, že je důležité dosáhnout toho, aby práce byla provokující a smysluplná. To platí jak pro manažery, tak pro ostatní pracovníky. Je potřeba rozlišovat mezi obohacením práce a rozšiřováním práce. Za rozšíření práce se pokládá snaha dosáhnout větší pestrosti práce snížením její jednotvárnosti odstraňováním opakujících se operací. Jinak řečeno to je přidávání dalších podobných úkolů, aniž by docházelo ke zvětšování odpovědnosti. [8], [11]

U obohacování práce se jedná o snahu dosáhnout toho, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. [8], [11]

Obohacení práce je možné dosáhnout například tím, že:

- pracovníkovi je dána větší volnost při určování pracovních metod, postupu práce apod.,
- jsou pracovníci vyzíváni ke spoluúčasti,
- pracovníci jsou vedeni k pocitu osobní odpovědnosti,
- působí zpětná vazba,
- pracovníci jsou zapojováni do změn pracovního prostředí.

[8], [11]

5 TEORIE „CUKRU A BIČE“

Nejstarší teorie na světě, pokud si jí tedy dovolíme nazvat teorií, a také bohužel stále nejrozšířenější. Jedná se o použití vhodné formy „cukru“. Nejčastější podobu „cukru“ jsou peníze. „Bič“ představuje určité obavy – ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, z nižších prémie, z degradování a z řady dalších postihů. Kombinace těchto dvou forem stimulů utváří teorii „cukru a biče“. Nepovažuji ji za zrovna nejvhodnější metodu, protože v důsledku může vznikat lhostejnost pracovníků, snížená kvalita práce, neochota manažerů riskovat při rozhodování a někdy i nepoctivost.

[1]

6 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH

Hmotná stimulace je silným motivem hlavně pro pracovníky, kteří mají nižší životní úroveň. Motivační účinek hmotné odměny se může v porovnání s nehmotnými motivy postupně snižovat, a to v důsledku růstu jejich životní úrovně. [15]

Mezi nejužívanější principy a metody hmotné motivace pracovníků v organizacích patří například:

- základní mzda a osobní ohodnocení
- pravidelné zvyšování platu
- cílové odměny a prémie
- podíly na zisku
- zaměstnanecké akcie
- 13., případně 14. plat
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- poskytování bezúročných půjček
- úhrada nákladů na životní pojištění
- služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely
- placení všech telefonních účtů
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- řešení bytové otázky
- možnosti využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školky, jeslí apod.
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
- příspěvek na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- příspěvek při odchodu do důchodu
- příspěvek na stravu
- a další

[15]

7 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH

Nehmotná motivace se dá považovat za stejně ne-li účinnější nástroj jako motivace hmotná. Mnozí lidé nehmotnou stimulaci preferují a to z důvodu širšího záběru, nabídku lze považovat za rozmanitější, působení nehmotných stimulací je více subjektivní, je úzce spjato s osobním životem a má dlouhodobější efekt. [15]

Používané principy, formy a metody nehmotné motivace:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
- projevování důvěry
- preference vlastních zaměstnanců při postupech
- společenský význam práce, produktů a firmy
- udělování pochval a uznání
- klouzavá pracovní doba
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy
- a další [15]

8 NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE

Můžeme říci, že motiv je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení vyplývá, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání. Pracovníci v organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které mohou v konečném důsledku vyvolat negativní impulsy k jednání. V tomto smyslu můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo demotivaci. [23]

Původ nežádoucích motivačních důsledků může být:

- chybně zvolené motivační nástroje,
- absence některých řídicích aktů,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům apod.

V prvním případě nemusí jít přímo o špatně zvolený motivační nástroj, ale například o nedomyšlení, nedocnění způsobu interpretování či aplikování v praxi. V druhém případě se jedná o situaci, v nichž manažeři nedostatečně prezentují své vize, představy o budoucnosti či prosperitě organizace apod. Patří sem i nedostatečná informovanost podřízených pracovníků. Ve třetím případě jde o chybné řídicí praktiky, které mohou mít podobu například upřednostňování některých pracovníků před jinými; uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismu při přijímání manažerských rozhodnutí, ale i při hodnocení dosažených výsledků; nejasných, zmatečných, indiferentních příkazů; rozporu slov a činů atd. V poslední skupině faktorů mluvíme o případech, kdy je management netečný či liknavý v situacích, které by vyžadovaly pružnou reakci. [23]

Z výše uvedeného vyplývá, že v každé organizaci se mohou vyskytovat faktory, které působí negativně na motivaci. Zpravidla se nevyskytují v jednotlivostech nebo jednorázově, ale v kombinaci. Zamezení většinou nevyžaduje žádné investiční náklady, ale hlavně změnu stylu řízení. [23]

9 MOTIVACE, RŮZNORODOST KULTURY A INTERKULTURÁLNÍ PROBLÉMY

Změny v rasové a etnické struktuře pracovních sil, i struktura podle pohlaví byla doprovázena rostoucí různorodostí potřeb, pracovní morálky, hodnot a norem chování – pramenících z kultury. Vyhodnocování potřeb, preferovaných typů odměn, optimálního pracovního režimu a pracovního zapojení a citlivosti na styl vedení a zvyklosti na pracovištích se stávají nedílnou součástí práce manažerů. Jednou z možných cest, jak efektivně řídit zaměstnance s různou kulturou, zkušeností a dosavadní životní cestou, je zkoumat základní, charakteristické znaky těchto kultur. Samozřejmě není možné se v pracovní týmu, který je tvořen lidmi z různých končin světa, adaptovat na každou z obsažených kultur. Rozhodnutí o tom, jak nejlépe motivovat kulturně rozdílnou pracovní sílu, se stane a stává klíčovou prioritou. Také proto, že řízení lidských zdrojů má pro organizaci mimořádný význam. [4]

9.1 Hofstedeova dimenze

Maslow, který se zabýval studiem Američanů, vysvětloval jejich chování pomocí pěti úrovní potřeb. Herzberg dospěl k dvoufaktorové teorii motivace. Hofstede vytvořil čtyři dimenze a to odstup nadřazených od podřazených (míra, do jaké společnost akceptuje nerovné rozdělení moci v organizacích), obavy z nejistoty (míra, v jaké se lidé ve společnosti cítí ohroženi nejasnou situací), míra individualismu (tendence lidí se starat o sebe a svou nejužší rodinu a zanedbávat potřeby společnosti), a tzv. maskuinita (stupeň preference úspěchu, asertivity a materialismu existující ve společnosti, resp. vliv pohlaví na jedince na jeho postavení v práci). Hofstede se zabýval studiem více jak 60 tisíc lidí ve více jak 50 zemích. Tato práce ukázala několik významných shodných rysů mezi kulturami a typy zaměstnání v oněch 50 zemích. Například: odborníci na celém světě uváděli seberealizaci jako svou nejvyšší potřebu, úředníci považovali za významnou sociální potřebu, nekvalifikovaní dělníci zase potřeby uvedené na nižších stupních Maslowovy škály. [4]

Vidíme tedy, že mezi kulturami jsou rozdíly, ale i významná podobnost. Manažeři tedy musejí v oblasti kultury hledat způsoby, jak motivovat pracovníky, a vzít to v potaz při praktickém řešení. [4]

Tab. 1. Hofstedeova dimenze v jednotlivých oblastech světa.[4]

Region/ země	Individualismus - kolektivismus	Odstup nadřazených od podřazených	Obavy z nejistoty	Maskulinita – feminita	Jiné dimenze
Severní Amerika (USA)	individualismus	malý	střední	mužský typ	
Japonsko	kolektivismus	velký a malý	velké	mužský a ženský typ	vzájemná závislost: autorita je respektována, ale nadřazený musí být laskavým vedoucím
Evropa:					
Anglicky mluvící	individualismus	malý/střední	malé/střední	mužský typ	
Německy mluvící, západo- slovanské, Maďarsko	střední individualismus	malý	střední/velké	střední/vysoce mužský typ	
Blízký východ, balkánské	kolektivismus	velký	velké	střední mužská typ	
Severské	střední/vysoký individualismus	malý	malé/střední	ženský typ	
Románské	střední/vysoký individualismus	velký	velké	střední ženský typ	
Východo- slovanské	kolektivismus	malý	střední	mužský typ	
Čína	kolektivismus	malý	malé	mužský a ženský typ	důraz na tradice, marxismus, leninismus a maoismus
Afrika	kolektivismus	velký	velké	ženský typ	koloniální tradice, kmenové zvyky
Latinská Amerika	kolektivismus	velký	velké	mužský typ	extrovertní, preferenze služebních zvyků a procedur

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 FIRMA TON, A. S.

Tradici průmyslové výroby nábytku založil v Bystřici pod Hostýnem truhlář, vynálezce a návrhář Michael Thonet již v roce 1861. Dnešní akciová společnost TON je jednou z nejúspěšnějších českých firem a patří k předním evropským výrobcům sedacího nábytku z ohýbaného dřeva.

Bohaté zkušenosti předávané z generace ve spojení s dokonalým průmyslovým designem, novými výrobními technologiemi, mimořádnou péčí o kvalitu produktu a vyspělým prodejním a poprodejním servisem jsou základem obchodních úspěchů společnosti.

Roční produkce dosahující jednoho milionu kusů směřuje především do zemí Evropské unie, Spojených států amerických a Japonska.

10.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	TON a. s.
Identifikační číslo:	49 97 05 85
Sídlo:	Michaela Thoneta 148, Bystřice pod Hostýnem, PSČ 768 61
Předmět podnikání dle stanov:	ubytovací služby stavba strojů s mechanickým pohonem koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej hostinská činnost výroba nábytku průmyslovým způsobem silniční motorová doprava – veřejná nákladní účetnictví programování, vývoj a prodej aplikovaného programového vybavení výroba elektřiny výroba a rozvod tepla

10.2 Historie a současnost společnosti

Truhlář, vynálezce a návrhář nábytku Michael Thonet (1796 – 1871), původem z Boppardu v Porýní se usadil na Moravě, kde založil v Koryčanech a v roce 1861 v Bystřici pod Hostýnem továrny na nábytek z ohýbaného dřeva. Továrna v Bystřici pod Hostýnem byla ve své době největší svého druhu a stala se vývojovým centrem celé firmy Gebrüder Thonet a exportovala své výrobky do celého světa.

Na původní firmu THONET navázala po první světové válce akciová společnost THONET – MUNDOS a od roku 1946 – sloučením řady významných nábytkářských továren – jediný národní podnik THONET, později TON. Se sídlem v Bystřici pod Hostýnem. Továrna úspěšně prošla více než stoletím, aniž se zastavila výroba. Nově pojmenovaný národní podnik TON se znovu stal významným evropským centrem výroby kvalitního nábytku z ohýbaného dřeva.

Významným mezníkem v historickém vývoji firmy je datum 1.1.1994, kdy byla založena akciová společnost TON. Společnosti se během krátké doby, po změně hospodářského systému v roce 1989, podařilo přenést těžiště exportu na náročné trhy hospodářsky vyspělých zemí a výrazně změnit a rozšířit sortiment nabízených výrobků.

V závodě v Bystřici pod Hostýnem a v Holešově firma vyrábí více jak 1,5 miliónů kusů židlí ročně, které tvoří 95% produkce společnosti. Více jak dvě třetiny produkce se vyváží do celého světa, jedna třetina produkce se prodá na domácím trhu, kde je TON a. s. dominantním výrobcem dřevěných židlí.

S neustálou snahou přizpůsobit se požadavkům zákazníka a být mu co nejbližší firma provozuje síť vlastních prodejen – V Praze, Brně, Bystřici pod Hostýnem, Zlíně, Uherském Hradišti, Jablonci, Plzni, Českých Budějovicích, Mladé Boleslavi, Pardubicích, Jihlavě a v Ostravě, kde zákazník nalezne nejúplnější nabídku sortimentu za garantované ceny. Většinu sortimentu můžete také pravidelně vidět na veletrhu MOBIS v Brně, na veletrhu v Kolíně nad Rýnem a v italském Udine.

TON a. s. se zabývá také zakázkovou výrobou, která potvrzuje tradici výroby a zručnost v nábytkářské tvorbě.

10.3 Výrobkový sortiment

Židle je nejčastěji používaným nábytkem, a to způsobem, který klade nároky na její konstrukci, dílenské zpracování a zejména výběr materiálu. Bukové dřevo je technologicky nejvhodnější pro výrobu nábytku z ohýbaného dřeva. Z hlediska své tvrdosti zajišťuje zejména u židlí vysokou životnost, která několikanásobně převyšuje obdobné výrobky z rychle rostoucích dřevin jako jsou například smrk, borovice a v posledních letech hojně dovážený gumovník.

Jak vlastně taková židle z ohýbaného dřeva vzniká? Pro její výrobu je v první řadě zapotřebí prvotřídní buková surovina zpracovaná do hranolků, která se na volném povětří předsuší a poté strojově opracuje do žádaných tvarů, průřezů a délek. Samotnému ohýbání, které vyžaduje od mistrů řemesla zručnost a cit pro tepelně zpracovaný materiál, předchází neméně důležitá operace, a tou je napařování dřeva sytou párou, kdy se bukové dřevo stává tvárným. Po vychladnutí a vysušení si ohnuté díly budoucí tonetky podrží daný tvar a mohou být mechanicky opracovány a sestaveny do konečné podoby židle.

Firma TON nabízí židle klasického pojetí, které jsou soudobou aktualizací thonetovských technologií, jejichž design a užité vlastnosti jsou prověřeny léty existence těchto modelů. Židle moderní, které odpovídají estetickým požadavkům dneška jsou nabízeny zákazníkům v několika řadách tak, aby odpovídaly požadavkům současného životního stylu moderního člověka, který hledá nejen kvalitu, ale i jedinečnost a neopakovatelný design – který vzniká po mnoho let ve firmě TON. Zákazník si pak může vybrat židle klasické, známé spíše jako Thonetky, židle italského designu, amerického stylu či židle rustikální. Mezi zákaznický úspěšné a velice oblíbené řady výrobků patří židle označované jako Standard a Komfort.

Vlastní výrobkový vývoj firmy umožňuje představit každoročně nové modely, které firma prezentuje na mnoha významných výstavách a propagačních akcích. Tyto výrobky firma doplňuje výrobou a prodejem křesel, stolů, setů a dětského nábytku. Velice oblíbené jsou již dlouhou dobu stojanové věšáky.



Obr. 3. Židle.



Obr. 4. Židle.



Obr. 5. Židle.



Obr. 6. Houpací křeslo.



Obr. 7. Věšák.

11 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM TON, A. S.

Při řízení podniku je nutno věnovat se otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků, jak hodnotit jejich dosažené výsledky, jak je spravedlivě odměňovat, jak je podněcovat k jejich vyšší aktivitě, jak zajišťovat jejich kázeň atd. Pokud se tyto otázky řeší, vznikají určité motivační prvky, které utvářejí jakýsi motivační systém. Jeho úkolem je uspokojování potřeb člověka v pracovním procesu. Pokud je jedinec uspokojen z hlediska svých potřeb, je spokojený, zvýší se tím například jeho aktivita, snaží se dosahovat co nejlepších výsledků apod.

Je potřeba využívat více motivačních nástrojů, protože každého z nás motivuje něco jiného. Firma TON používá převážně hmotné principy a metody motivace a to formou různých odměn a příplatků. Firma také poskytuje svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody. Tyto metody a principy jsou dále podrobně rozebrány.

11.1 Jednotlivé složky motivačního systému

- **závodní jídelna** (zvýhodněná cena obědů) – zaměstnanci TON B.p.H. platí za oběd částku v hodnotě spotřebovaných potravin na jednu porci se sazbou DPH 19 %. Tuto částku uhradí v pokladně jídelny. Zaměstnanci TON Holešov platí za stravenky průměrnou hodnotu za potraviny na jednu porci se sazbou DPH 19 %. Cena za jednu stravenku je stanovena na 25,50 Kč (cena včetně DPH). Externí odběratelé – pouze obědy pro charitu, která zajišťuje dopravu stravy pro bývalé zaměstnance TON, je cena obědu tvořena pouze hodnotou potravin spotřebovaných na jednu porci se sazbou DPH 5 %. Cizí strávníci hodnota spotřebovaných potravin plus ostatní náklady 20,- Kč.
- **penzijní připojištění** – organizace přispívá svým zaměstnancům částkou 100,- Kč za měsíc. Musí být splněny následující podmínky:
 - § zaměstnanec je u organizace v hlavním pracovním poměru nepřetržitě déle než 12 měsíců,
 - § zaměstnanec musí být v pracovním poměru celý kalendářní měsíc,
 - § zaměstnanec si hradí na své penzijní připojištění minimálně 100,- Kč měsíční srážkou ze mzdy,

§ o příspěvek musí zaměstnanec požádat ve mzdové účtárně a předložit k nahlédnutí platnou smlouvu o penzijním připojištění.

- **rehabilitační a rekondiční péče** – TON Bystřice p. H. nabízí možnost masáží a to 10 masáží, možnost výběru mezi dvěma maséry. Závod Holešov nabízí permanentu na krytý bazén a Fit centrum.
- **závodní knihovna** – zaměstnavatel každoročně poskytuje příspěvek na zakoupení knih pro závodní knihovnu ZV OS Bystřice p. H. ve výši 20 000,- Kč. Stanovený příspěvek je použit výhradně na nákup knih. Závodní knihovna bezplatně poskytuje své služby všem zaměstnancům TON a. s. a to vždy ve čtvrtek v areálu TON.
- **očkování proti chřipce.**
- **očkování proti klíšťové encefalitidě** (pro zaměstnance pracující venku).
- **příspěvky na rekreaci dětí** (ve věku do 16 let) **zaměstnanců** – a to ve výši 80,- Kč na dítě a den, maximálně však 1 120,- Kč ročně. Za rekreaci je považováno cokoli kromě rodinné rekreace.
- **společenské setkání zaměstnanců** – 2x ročně, forma plesu a zábavy v Rychlově na Skále. Ples – bohatá tombola, vstupenka, která zahrnuje jídlo a občerstvení.
- **odměna pro dárce krve při udělení Plakety Dr. Jánského:**

bronzová plaketa	(10 odběrů)	800,- Kč
stříbrná plaketa	(20 odběrů)	1600,- Kč
zlatá plaketa	(40 odběrů)	3200,- Kč
Za každých 10 odběrů nad zlatou plaketu		1000,- Kč
- **příspěvek na akce pro bývalé zaměstnance – důchodce:**

ZV OS Bystřice pod Hostýnem	70 000,- Kč
ZV OS Holešov	50 000,- Kč
- **odměna při pracovním jubileu** – zaměstnavatel ji poskytne v případě nepřetržitého trvání pracovního poměru v délce:

5 let	600,- Kč
10 let	1300,- Kč
15 let	2000,- Kč
20 let	2800,- Kč
25 let	3500,- Kč
30 let	4200,- Kč
35 let	5000,- Kč
40 let	5500,- Kč
45 let	6000,- Kč

- **odměna při životním jubileu 50 let věku**, při nepřetržitém zaměstnání v akciové společnosti následovně:

od 5 let – do 10 let	1100,- Kč
nad 10 let – do 15 let	1300,- Kč
nad 15 let – do 20 let	1700,- Kč
nad 20 let – do 25 let	1800,- Kč
nad 25 let – do 30 let	2000,- Kč
nad 30 let – do 35 let	2400,- Kč
nad 35 let	3100,- Kč

- **odměna při odchodu do plného invalidního důchodu a do starobního důchodu**
 - zaměstnavatel poskytne zaměstnancům odměnu u příležitosti jejich ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod za předpokladu nepřetržitého trvání pracovního poměru v a. s. minimálně jeden rok ve výši 300,- Kč za každý opracovaný rok.
- **poukázky na odběr palivového dříví** (za zvýhodněnou cenu).

- **zabezpečení odborné praxe ve firmě pro děti zaměstnanců.**
- **podniková ubytovna** – možnost přechodného ubytování zaměstnanců, 48 bytových buněk.
- **rekreační zařízení** – rekreační chata na Tesáku, možnost využívání všech zaměstnanců.
- **pracovní doba snižena o 0,5 hod.**
- **výprodej sortimentu z expedice za sníženou cenu** – nepravidelné, vždy před zahájením vyhlášení místním rozhlasem.
- **odměna za pracovní věrnost** – zaměstnavatel vyplátí pracovníkům příplatek ve výši 0,13 Kč/hod. za každý odpracovaný rok v akciové společnosti.
- **mimořádná roční prémie** – ve výši 1500, - Kč vyplácená v listopadu.
- **vyhodnocování nejlepších pracovníků.**
- **doplatky u nově nastupujících pracovníků** (odměna pokud plnil na určité %).
- **přísun tekutin pro zaměstnance** – cca 600 l denně na všechny zaměstnance.
- **pracovní oděv a obuv.**
- **mobilní telefon** – pro řidiče, THP a pracovníky ve skladu.
- **výuka angličtiny ve firmě pro THP** – 3 výukové skupiny.
- navíc pro **TOP management** (osobní automobil k osobnímu užívání, mobilní telefon, počítač, visa karty).

12 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM V TON, A. S.

Dotazníkový průzkum podává základní informaci o názorech zaměstnanců na otázku jejich spokojenosti se současným stavem motivačního systému v podniku. Dává prostor pro návrhy možných zlepšení současného stavu.

Podkladem pro vyhodnocování se staly záznamové archy dotazníku (viz. příloha). Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník byl rozdán pouze pracovníkům zastávajícím dělnickou profesi. Jednalo se o nový závod v Bystřici pod Hostýnem a závod v Holešově. Celkem se mi podařilo získat 292 vypsanych dotazníků, to znamená, že návratnost dotazníků byla 73 %. Konkrétně se mi podařilo získat 236 vyplněných dotazníků v Bystřici pod Hostýnem, tj. návratnost cca 79 %. V Holešově to bylo 56 vypsanych dotazníků, což znamená návratnost 56 %.

Doslovné citace písemných dodatků, vzkazů a návrhů zaměstnanců byly roztříděny a zařazeny podle obsahu svého sdělení do jednotlivých položek daných otázek.

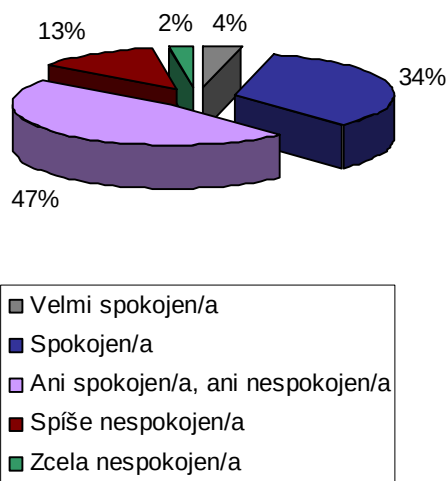
12.1 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

1. Jak jste spokojen / a s prací, kterou vykonáváte

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. S prací, kterou vykonává je velmi spokojeno 3,76 % zaměstnanců obou závodů. Spokojeno je celkově 34,25%, v závodě Holešov je to však pouze 23,21 %, kdežto na novém závodě v Bystřici pod Hostýnem je to 36,86 %. Nejvíce respondentů, tj. 46,92 %, se vyjádřilo, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni s prací, kterou vykonávají. V závodě Holešov je těchto zaměstnanců oproti závodu v Bystřici p. H. o 14,86 % více, to znamená, že v Holešově je to 58,93 % ani spokojených, ani nespokojených zaměstnanců a v Bystřici p. H. je to 44,07 %. Spíše nespokojeno je 12,67 % a zcela nespokojených je 2,40 % (pouze v bystřickém závodě).

Tab. 2. Spokojenost s vykonávanou prací.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Velmi spokojen/a	3	5,36%	8	3,39%	11	3,76%
Spokojen/a	13	23,21%	87	36,86%	100	34,25%
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	33	58,93%	104	44,07%	137	46,92%
Spíše nespokojen/a	7	12,50%	30	12,71%	37	12,67%
Zcela nespokojen/a	-	-	7	2,97%	7	2,40%



Obr. 8. Spokojenost s prací.

2. Hlavní příčiny spokojenosti

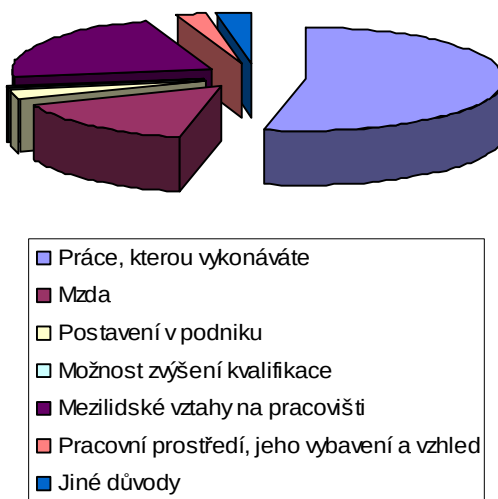
Tato otázka je v návaznosti na otázku předcházející. Kdo uvedl v předcházející otázce tedy otázce č. 1 odpověď a) velmi spokojen/a nebo odpověď b) spokojen/a měl uvést důvody této spokojenosti. Za odpověď mohlo být zvoleno i více odpovědí. Na tuto otázku odpovědělo 109 respondentů a 2 respondenti neodpověděli.

Polovina zaměstnanců odpověděla, že důvodem jejich spokojenosti je práce, kterou vykonávají. Jako další příčinu spokojenosti respondenti uvádějí mezilidské vztahy na pracovišti. Mezi významné příčiny lze zařadit mzdu. Další příčinu jsou zanedbatelné, patří

sem postavení v podniku, možnost zvýšení kvalifikace, pracovní prostředí, jeho vybavení a vzhled. Poslední položkou jsou jiné důvody, zde byly uvedeny čtyři odpovědi. Jedná se o „blízkost pracoviště od bydliště, podpora druhých zaměstnanců, malé přerazování na jinou práci, pocit určité samostatnosti při práci (nemám stále v blízkosti nadřízeného, jak je to v malých firmách)“.

Tab. 3. Hlavní příčiny spokojenosti.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Práce, kterou vykonáváte	10	43,48%	70	55,12%	80	53,33%
Mzda	3	13,04%	21	16,54%	24	16,00%
Postavení v podniku	2	8,70%	2	1,57%	4	2,67%
Možnost zvýšení kvalifikace	1	4,35%	-	-	1	0,67%
Mezilidské vztahy na pracovišti	6	26,09%	27	21,26%	33	22,00%
Pracovní prostředí, jeho vybavení a vzhled	1	4,35%	3	2,36%	4	2,67%
Jiné důvody	-	-	4	3,15%	4	2,67%



Obr. 9. Příčiny spokojenosti.

3. *Názor na systém odměňování a jeho spravedlnost*

Odpovědělo 289 zaměstnanců. V této otázce jsem zjišťovala názory zaměstnanců na systém odměňování v podniku, jestli si zaměstnanci myslí, že je spravedlivý, tedy že všem pracovníkům měří stejným metrem. Polovina zaměstnanců nemá pocit, že by někteří pracovníci za stejnou práci dostávali více nebo méně peněz, i když výdělky jsou různé. Ovšem cca 43 % si myslí, že způsob odměňování některé pracovníky nezaslouženě zvýhodňuje. Pouze 7,27 % zaměstnanců uznává, že vedení podniku usiluje o spravedlivé odměňování.

Tab. 4. Názor na systém odměňování a jeho spravedlnost.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Ano, vedení o to usiluje	3	5,45%	18	7,69%	21	7,27%
Nemám pocit zvýhodňování	28	50,91%	116	49,57%	144	49,83%
Mám pocit zvýhodňování pracovníků	24	43,62%	100	42,74%	124	42,91%

4. *Zdroje nespokojenosti*

Na tuto otázku neodpovědělo 160 zaměstnanců, tzn. že odpovědělo méně jak 50% zaměstnanců. Jako příčiny nespokojenosti byla uváděna mzda, tento důvod uvedlo 86 zaměstnanců. Jako další byla nespokojenost s vedením, s přístupem a komunikací vedoucích pracovníků k zaměstnancům a to počtem 38 zaměstnanců. Jako třetí nejčastěji se vyskytující odpověď bylo špatné pracovní prostředí. Jedná se o hluchost, prašnost, klimatizaci, průvan, nepořádek apod. Na tomto důvodu nespokojenosti se shodlo 34 zaměstnanců. Dále to byla špatná organizace práce (uvedlo 16 zaměstnanců), špatné mezilidské vztahy (zapsalo 14 zaměstnanců), nespokojenost s prací (10 zaměstnanců), nespokojenost s výší sazeb a s normováním (10 zaměstnanců), namáhavá práce (9 zaměstnanců). Zaměstnanci jsou také nespokojení, protože mají pocit, že někteří jedinci jsou nezaslouženě zvýhodňováni (7 zaměstnanců). Jako příčiny, které jsou zdrojem nespokojenosti, se objevily například špatná vybavenosti dílny (6 zaměstnanců), do které jsem zařadila zastaralost strojního vybavení, technologie apod. Dále se vyskytovaly tyto příčiny: nekvalitní materiál (5 zaměstnanců), neplýnulost výroby (5 zaměstnanců), nespokojenost s dvousměnným provozem (4 zaměstnanci), špatné rozdělování práce (4 zaměstnanci), špatné týdenní plánování (3 zaměstnanci),

nekvalifikovanost vedení a zaměstnanců (3 zaměstnanci), neochota vedoucích řešit problémy (2 zaměstnanci), demotivace (2 zaměstnanci), zdraví na pracovišti (2 zaměstnanci), kvalita výrobků (2 zaměstnanci), špatná propagace firmy a komunikace se zákazníky, v Holešově chybí kantýna, postavení v podniku, nemožnost seberealizace, přesčasy, propouštění, zavádění zbytečné výroby, diskriminace, neproplacené chystání přípravků, vysoké platy úředníků. 5 zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojení.

5. Využívání zaměstnaneckých výhod

Na tuto otázku odpovědělo 290 zaměstnanců. Dvě třetiny zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku, nevyužívají zaměstnaneckých výhod. 13,79 % zaměstnanců neví, že firma nabízí zaměstnanecké výhody. A 22,41 % využívá zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji uvádějí užívání rehabilitační a rekondiční péče a to 26 zaměstnanců, dále uvádějí příspěvky na rekreaci dětí (15 zaměstnanců), mezi další výhody, které zaměstnanci uvedly, patří odběr dřevního odpadu, obědy, očkování proti chřipce, příspěvek při pracovní neschopnosti, penzijní příspěvek.

Tab. 5. Využívání zaměstnaneckých výhod.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Ne, nevyužívám	40	72,73%	145	61,70%	185	63,79%
Nevím, že firma nabízí zam. výhody	5	9,09%	35	14,89%	40	13,79%
Ano, využívám	10	18,18%	55	23,40%	65	22,41%

6. Hodnocení systému řízení

Na tuto otázku neodpovědělo 13 zaměstnanců, tzn. že odpovědělo 279 respondentů. Přibližně 50 % zaměstnancům vyhovuje systém řízení uvnitř podniku, i když by některé věci změnili. Jedná se o přístup vedoucích pracovníků a mistrů k zaměstnancům, o plynulost a postup výrobního procesu, o špatnou organizaci práce, o nízkou mzdu, o přehazování z pracoviště na pracoviště, o týdenní plánování, o nízkou informovanost dělníků. 37,63 % zaměstnanců nepovažuje systém řízení za dobrý, zvláště negativně hodnotí přístup vedoucích pracovníků k dělníkům, systém práce, týdenní plánování, organizaci práce, investice, neodbornost některých mistrů, občasnou nedůslednost v plnění úkolů, neřešení

pracovních problémů, neinformovanost, kontrolu kvality, neschopnost vedení uznat vlastní chyby.

Tab. 6. Hodnocení systému řízení.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Je na velmi dobré úrovni	5	9,43%	31	13,72%	36	12,90%
Vyhovuje, něco bych změnila	29	54,72%	109	48,23%	138	49,46%
Není dobrý	19	35,85%	86	38,05%	105	37,63%

7. Hodnocení organizace výrobního procesu

Odpovědělo 287 zaměstnanců. Přes dvě třetiny zaměstnanců, přesně 71,08 %, si myslí, že se v podniku občas vyskytují poruchy, které narušují plynulost výrobního procesu a způsobují ztráty. Ovšem není to dramatické. Organizaci výrobního procesu považuje za velmi dobrou 7,32 % zaměstnanců. Považují výrobní proces za plynulý, bezporuchový a vyskytují se v něm jen drobné závady. 21,60 % považuje poruchy za značné, nezanedbatelné, ovlivňující negativně produktivitu práce.

Tab. 7. Hodnocení organizace výrobního procesu

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Je velmi dobrá	4	7,14%	17	7,36%	21	7,32%
Občas se vyskytují poruchy	41	73,21%	163	70,56%	204	71,08%
Poruchy jsou značné	11	19,64%	51	22,08%	62	21,60%

8. Návrh cesty či prostředku, který by vedl k snížení ztrát či zvýšení produktivity práce

Tato otázka souvisí s předcházející sedmou otázkou. Ti, kteří odpověděli na otázku č. 7, že se občas vyskytují poruchy nebo že poruchy jsou značné, mohly navrhnout cestu či prostředek, který by vedl ke snížení ztrát a ke zvýšení produktivity práce. Odpovědělo 102 zaměstnanců z 266. Jde o následující návrhy: zvýšení kvality materiálu a surovin a jejich včasné zajištění (14), potřeba modernizace (11), potřeba změn v managementu firmy (11), kvalita a zlepšení kontroly kvality (9), zlepšení plánování (8), navýšení mezd by vedlo

k vyšší produktivitě (7), lepší organizace práce (7), kvalifikovaní pracovníci (6), získávání zakázek (5), lepší komunikace na pracovišti a mezi dílnami (5), preventivní péče o stroje a zařízení, údržba a seřizování strojů (4), nedostatečná rozpracovanost výroby (4), řešení problémů s pracovníky, ne bez nich v kancelářích (4), důslednost při plnění úkolů (2), lepší pracovní podmínky (2), větší prostory pro výrobu (2), zvýšit zájem o dělníky (2), zlepšit propagaci podniku a výrobků, lepší obchodní vztahy, lepší vztah k vykonávané práci. 18 zaměstnanců uvedlo, že neví jak by mohly změnit současný systém, aby fungoval lépe nebo uvedly, že je to velmi složitá věc nebo také, že o jejich názory nemá nikdo zájem.

9. Zájem na zlepšení současného stavu

Odpovědělo 283 zaměstnanců z toho 69,61 % zaměstnancům mají zájem na zlepšení současného stavu, záleží jim na dobrém jménu podniku a na jeho výsledcích. Lhostejné je to 14,84 % zaměstnanců a 15,56 % zaměstnanců vyhovuje současný stav.

Tab. 8. Zájem na zlepšení současného stavu

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Ano, záleží mi na podniku	42	77,78%	155	67,69%	197	69,61%
Je mi to lhostejné	3	5,56%	39	17,03%	42	14,84%
Současný stav mi vyhovuje	9	16,67%	35	15,28%	44	15,56%

10. Hodnocení stylu řízení přímého nadřízeného

Neodpovědělo 8 respondentů, 8 respondentů uvedlo 2 odpovědi. 46,92 % zaměstnanců tvrdí, že vedoucí moc nezasahuje do jejich práce, spoléhá na jejich odbornost a odpovědnost, což jim vyhovuje. 25 % zaměstnanců hodnotí styl řízení svého přímého nadřízeného jako vhodný, zaměstnancům vyhovující, zaměstnanec má možnost účastnit se na řízení svými náměty a připomínkami, kritika ze strany zaměstnance je přijímána pozitivně. 20,89 % zaměstnanců hodnotí styl řízení svého přímého nadřízeného jak příliš prikazující, nadřízený nestojí o jejich připomínky, zaměstnanec musí přesně plnit příkazy. 7,19 % postrádá pomoc ze strany svého vedoucího, zvláště při plnění náročnějších úkolů. Čtyřikrát se vyskytla odpověď, že styl řízení je příliš prikazující i když vedoucí spoléhá na odbornost zaměstnance. Tři zaměstnanci hodnotí styl řízení jako příliš prikazující, ale také postrádají pomoc ze strany vedoucího. Jeden zaměstnanec uvedl, že jeho vedoucí moc

nezasahuje do jeho práce, spoléhá na jeho odbornost a odpovědnost, ale chybí mu pomoc vedoucího, zvláště při plnění náročnějších úkolů.

Tab. 9. Hodnocení stylu řízení přímého nadřízeného

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Je vhodný	13	23,21%	60	25,42%	73	25,00%
Je příliš příkazující	8	14,29%	53	22,46%	61	20,89%
Vedoucí spoléhá na mou odbornost	31	55,36%	106	44,92%	137	46,92%
Postrádám pomoc vedoucího	4	7,14%	17	7,20%	21	7,19%

11. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

K otázce týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se vyjádřilo 280 zaměstnanců. Dvě třetiny zaměstnanců si myslí, že ochrana zdraví a bezpečnost při práci je v souladu se zákonnými předpisy. 22,50 % zaměstnanců si myslí, že je vcelku dobrá ochrana, ale upozorňují na to, že by se měla věnovat větší pozornost ženám při manipulaci s těžkými břemeny, hluku, prachu, vytápění, pracovní obuvi, klimatizaci, ochranným pomůckám pro zaměstnance, pracovnímu oblečení, pracovnímu prostředí, průvanu, zaškolení u nových strojů, starým a špatným strojům, dodržování předpisů. 10 % zaměstnanců si myslí, že jsou zde závažnější problémy, například špatné stroje, prach, hluk, průvan, klimatizace, ochranné pomůcky, zápach, oblečení a obutí.

Tab. 10. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
V souladu se zákonnými předpisy	43	78,18%	146	64,89%	189	67,50%
Docela dobré, možnost změny	10	18,18%	53	23,56%	63	22,50%
Jsou zde některé závažnější problémy	2	3,64%	26	11,56%	28	10,00%

12. Zájem podniku o názory a připomínky zaměstnanců

Na tuto otázku odpovědělo 277 zaměstnanců. 58,99 % zaměstnanců tvrdí, že vedení se o jejich názory prakticky nezajímá. 28,78 % tvrdí, že vedení o jejich názory projevuje zájem jen výjimečně. 12,23 % tvrdí, že vedení o jejich názor projevuje zájem, zvláště při významných změnách týkajících se výroby se konají porady, na kterých mohou říci jejich názor.

Tab. 11. Zájem podniku o názory a připomínky zaměstnanců.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Ano, mohu říci svůj názor	3	5,56%	31	13,84%	34	12,23%
Je to spíše výjimka	18	33,33%	62	27,68%	80	28,78%
Vedení se o můj názor nezajímá	33	61,11%	131	58,48%	164	58,99%

13. Informace o důležitých věcech

289 zaměstnanců odpovědělo na otázku týkající se informovanosti a to konkrétně všech důležitých věcí, které jsou spojeny s fungováním podniku TON, a. s. 52,21 % zaměstnanců získává informace jen náhodně převážně od svých spolupracovníků. Od svého přímého nadřízeného se informace dozvídá 13,78 % zaměstnanců. 29,17 % zaměstnanců získá informace přečtením si nástěnek, kde se dozvídá vše aktuální. 3,85 % zaměstnanců získává informace jiným způsobem a to od odborové organizace, na setkání zaměstnanců s vedením podniku pořádaného 1x za čtvrt roku, rozhlasem. Dva z dotazovaných uvedly do položky jiné získávání informací slovo „žádné“.

Tab. 12. Informace o důležitých věcech.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Ano, od přímého nadřízeného	11	18,64%	32	12,65%	43	13,78%
Informace na nástěnkách	10	16,95%	81	32,02%	91	29,17%
Informace od spolupracovníků	34	57,63%	132	52,17%	166	52,21%
Jiný způsob získávání informací	4	6,78%	8	3,16%	12	3,85%

14. Informace o změnách týkajících se pracovních podmínek a mezd

Odpovědělo 284 zaměstnanců a z toho si 39,86 % myslí, že se o významných změnách týkajících se pracovních podmínek a mezd dozvídá spíše neoficiálně, náhodně. 31,47 % zaměstnanců je přesvědčeno, že se o změnách dozvídá, až když jsou provedeny, nemají možnost se k nim vyjádřit. 28,67 % zaměstnanců říká, že se tyto informace dozvídají vždy včas.

Tab. 13. Informace o změnách týkajících se pracovních podmínek a mezd

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Vždy včas	12	21,82%	70	30,30%	82	28,67%
Spíše neoficiálně, náhodně	23	41,82%	91	39,39%	114	39,86%
Až jsou změny provedeny	20	36,36%	70	30,30%	90	31,47%

15. Věrnost

Na otázku týkající se odchodu z podniku TON do jiného podniku, kdy by byly přibližně stejné podmínky jako v podniku TON, a. s. odpovědělo 288 zaměstnanců. Určitě by v podniku zůstalo 19,18 % zaměstnanců, pravděpodobně by zůstalo 28,08 %, muselo by to zvážit 44,86 % a určitě by z podniku odešlo 7,88 % zaměstnanců. Odešli by z důvody nízké mzdy a špatných vztahů s vedoucími.

Tab. 14. Věrnost.

	Holešov		Bystřice p. H.		Celkem	
Určitě bych zůstal/a	5	8,77%	51	21,70%	56	19,18%
Pravděpodobně bych zůstal/a	12	21,05%	70	29,79%	82	28,08%
Musel/a bych to zvážit	37	64,91%	94	40,00%	131	44,86%
Určitě bych z podniku odešel/a	3	5,26%	20	8,51%	23	7,88%

12.2 Závěr dotazníkového průzkumu

Tato zpráva podává základní informaci o výsledcích dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci a. s. TON, který zahrnoval názory zaměstnanců na motivační systém společnosti. Sběr dat proběhl v druhé polovině března 2005 a řádně vyplněné dotazníky odevzdalo 292 respondentů. Návratnost tohoto výzkumu byla 73 %.

Skoro polovina respondentů není ani spokojena, ani nespokojena s prací, kterou vykonává. Třetina zaměstnanců je spokojena s prací, spíše nespokojena je desetina respondentů.

Jako hlavní příčiny spokojenosti je uvedena práce, kterou vykonávám a to polovinou odpovídajících zaměstnanců. Další důležitou položkou jsou mezilidské vztahy na pracovišti a mzda.

Přibližně polovina zaměstnanců nemá pocit, že by jiní pracovníci dostávali více či méně peněz za stejnou práci, i když výdělky jsou různé. Ovšem necelá polovina si naopak myslí, že někteří jedinci jsou nezaslouženě zvýhodňováni oproti jiným. Zbytek uznává, že se podnik snaží o spravedlivé odměňování.

Největší nespokojenost pracovníků je s jejich mzdovým ohodnocením, mezi další důležité příčiny patří přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům, špatné pracovní prostředí. Tohoto se týká hlavně prašnost, hluchost, špatná klimatizace a průvan. Dále je to špatná organizace práce, špatné mezilidské vztahy a další.

Podle uvážení zaměstnanců zaměstnanecké výhody nevyužívají dvě třetiny zaměstnanců. Využívá je přibližně pětina a to zejména rehabilitační a rekondiční péči, příspěvky na rekreaci dětí atd. Desetina uvádí, že o existenci zaměstnaneckých výhod neví.

Polovině respondentů vyhovuje systém řízení, i když by na něm něco změnili. Více jak třetina zaměstnanců nepovažuje systém řízení za dobrý. Pouze více jak desetina uvádí, že systém řízení na velmi dobré úrovni.

Zhruba tři čtvrtiny zaměstnanců říkají, že se ve výrobním procesu podniku občas vyskytují poruchy, není to ovšem dramatické. Jedna pětina však říká, že poruchy jsou značné. Že organizace výrobního procesu je velmi dobrá, říká necelá desetina zaměstnanců.

Aby se snížily ztráty či zvýšila produktivita práce, mělo by se podle zaměstnanců vedení zaměřit na kvalitu materiálu a surovin, na strojní park, na kontrolu kvality, zlepšit plánování, lépe organizovat, navýšit mzdy a další.

Na dobrém jménu podniku, na jeho výsledcích a na zlepšení současného stavu má zájem 70 % zaměstnanců. Přibližně 15 % je to lhostejné a stejnému počtu vyhovuje současný stav.

Při hodnocení stylu řízení přímého nadřízeného asi polovina mi sdělila, že jeho vedoucí spoléhá na jeho odbornost a moc do jeho práce nezasahuje. Pětina tvrdí, že styl řízení jejich nadřízeného je příliš příkazující a jedna pětina říká, že styl řízení je vhodný, jim vyhovující.

Dvě třetiny zaměstnanců si myslí, že ochrana zdraví a bezpečnost při práci je v souladu se zákonnými předpisy. Dvě desetiny si myslí, že ochrana zdraví a bezpečnost je dobrá, i když větší pozornost by měla být věnována ještě různým záležitostem. Jedna desetina se myslí, že se zde vyskytují závažnější problémy.

Skoro dvě třetiny respondentů mají pocit, že se vedení o jejich názory prakticky či spíše vůbec nezajímá. Necelá třetina považuje zájem vedení o jejich návrhy a připomínky za spíše výjimečný. Zbytek si myslí, že může říci svůj názor.

Nejčastěji informace zaměstnanci získávají od svých spolupracovníků, dále pak na nástěnkách, od svého nadřízeného získá informace jen více jak jedna desetina zaměstnanců.

Pokud jde o informace týkající se mzdových podmínek cca 40 % je získává neoficiálně, cca 30% vždy včas a cca 30 % až jsou změny provedeny a není možnost se k těmto změnám předem vyjádřit.

Pokud by zaměstnanec dostal nabídku v jiném podniku za přibližně stejné podmínky: určité by zůstalo cca 20 %, cca 30 % by pravděpodobně zůstalo, cca 45 % by to muselo zvážit a zbytek by z podniku určitě odešel.

V tomto souhrnu výsledků z dotazníkového šetření se nepodařilo podchytit všechny informace, které sebrané dotazníky poskytly. Podrobněji jsou rozpracované ve vyhodnocení dotazníkového průzkumu (viz 12.1).

13 DOPORUČENÍ FIRMĚ TON, A. S.

V dotazníkovém průzkumu jsem zjistila prvky, které způsobují nespokojenost pracovníků. Jednalo se o spravedlnost při odměňování, nespokojenost s výší mzdy, nespokojenost s vedením a přístupem vedení k dělníkům, o špatnou komunikaci, o malou informovanost a další položky.

Na základě těchto zjištění bych firmě doporučila, aby zvýšila informovanost dělníků na pracovišti. Z dotazníku vyplynulo, že pracovníci získávají informace nejčastěji nebo jedine od svých spolupracovníků. Tento způsob hodnotím negativně, a to z důvodu možného zkreslení informací a tím vzniku fám. Tuto situaci je možno řešit několika způsoby. Za prvé je to umístění všech důležitých informací na nástěnkách, ovšem tyto nástěnky by musely být na takových místech, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci. Nejlepší je místo, kolem kterého musí denně dělníci projít. Druhý způsob, myslím, že i lepší, je přímé informování pracovníka nadřízeným, formou krátké informační schůzky uskutečňované cca 1x za měsíc. Forma nástěnek by mohla být doplňujícím prvkem k tomuto způsobu.

Pokud se jedná o změny týkající se pracovních podmínek a mezd, každý pracovník uvítá pokud tyto informace dostává včas. Z těchto důvodů by se mohly uskutečňovat mimořádné informační schůzky. Jejich pořádání by se vyhlásilo vždy v předstihu firemním rozhlasem.

Pracovníci nejsou spokojeni s přístupem vedoucích pracovníků a mistrů. Mají pocit, že vedení o jejich názory a připomínky nemá zájem. Proto bych navrhovala, aby byly na pracovištích umístěny schránky, do kterých by pracovníci mohli vhazovat své názory a připomínky týkající se podniku. V otázce přístupu a komunikace vedení s pracovníky lze pouze navrhnout, aby k podřízeným pracovníkům přistupovali s lidskostí. Žádnému podřízenému se nelíbí arogantní vedoucí.

Docela mě překvapilo, že mnoho pracovníků uvádí, že zaměstnanecké výhody, které firma TON poskytuje, nevyužívá. Možná to je pouze z nevědomosti. Firma by měla své pracovníky informovat o všech jejich možnostech. Kdy, co, jak využívá anebo využívat může.

Mnoho pracovníků si ztěžuje na jejich nízké finanční ohodnocení. Mohu firmě samozřejmě doporučit, aby navýšila mzdy dělníkům, ale pravděpodobně by se situace nezměnila. Ovšem další složkou nespokojenosti jsou i sazby a normování, které se mzdou souvisí. Z tohoto důvodu bych firmě poradila, aby přezkoumala sazby a způsob normování. Dále náročnost

jednotlivých pracovních úkonů. Možná by stačilo mírné upravení sazeb a pracovníci by byli daleko spokojenější.

Na základě studia a zkoumání situace v podniku bych navrhla ještě některá další opatření. Konkrétně se jedná o pracovní hodnocení, profesní kariéru, job enrichment a job enlargement, kafitéria systém.

Co se týká pracovního hodnocení, tak jeho posláním je za určité období posoudit výkonnost pracovníka, způsobilost k práci, osobní vlastnosti. Má ukázat určitý obraz o výsledcích a možných perspektivách pracovníka. Jeho motivační význam spočívá ve zpětné vazbě. Při vytvoření určitého systému hodnocení pracovníků, by se nejen získávaly informace o výkonnosti pracovníků, ale současně je zde i souvislost s odměňováním. Na základě tohoto systému by bylo možné odměňovat pracovníky.

V případě profesní kariéry, což je určitý postup v pracovním řízení, bych viděla možnost ve zvyšování kvalifikace a v přístupu k celoživotnímu vzdělávání a dále preferenci vlastních zaměstnanců při postupech. Tím myslím, na uvolněná pracovní místa dosazovat vlastní pracovníky, kteří k tomu mají předpoklady.

Určitou souvislost s profesní kariérou mají i job enrichment a job enlargement, které znamenají obohacení práce a rozšíření práce. U job enrichment (obohacení práce) je to zvyšování pravomoci a odpovědnosti. Job enlargement souvisí s rozšiřováním pracovní způsobilosti. Je to vlastně snaha o zvýšení zajímavosti práce, snížení důsledků negativní monotónní práce, také zvyšuje možnosti uplatnění pracovníka.

O kafitéria systému jsem se pouze chtěla zmínit, je to způsob poskytování zaměstnaných výhod. Pouze si nejsem jistá jestli zrovna tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod by byl ve firmě TON a. s. vhodný. Co se týče zaměstnaneckých výhod, jak už jsem výše uvedla, nejvhodnější by bylo zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.

Jako další možné motivátory bych uvedla například podíly na zisku; účinnou, bezkonfliktní a efektivní komunikaci; udělování pochval a uznání.

ZÁVĚR

Motivace je podstatnou náležitostí pracovního procesu. Je vždy zaměřena na určitý cíl. Kvalitní lidské zdroje přinášejí firmě konkurenční výhodu. Abychom měli kvalitní lidské zdroje, potřebujeme lidi kvalifikované a motivované. Je potřeba se naučit správně vést pracovníky, naučit se s nimi komunikovat, znát jejich potřeby a tím i motivační faktory. Motivace je neodmyslitelně spojena s výkonností pracovníka a z toho důvodu je potřeba ji věnovat pozornost.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým poznatkům. Je zde řešena otázka vymezení pojmu motivace, dále je zde rozebírán motivační proces. Motivační proces lze charakterizovat třemi souslovími: neuspokojená potřeba, cílené chování a uspokojení potřeby. Na základě motivačních koncepcí se dozvídáme, jak se mění pohled na člověka z hlediska motivace, jeho postavení a úlohy v organizaci. V úseku týkajícím se teorií pracovní motivace, jsou uvedené teorie Maslowa, Herzberga, McGregora, Vrooma, Adamse, Skinnera, McClellanda a poté i speciální motivační techniky jako peníze a spoluúčast. Nesmím zapomenout ani na obohacení práce. Každá z teorií uvádí přístup k motivaci a k potřebám lidí. Dále je zde také uvedena teorie „cukru a biče“. Pokud ovšem přistoupíme na to, že ji nazveme teorií. Další úsek je orientován na principy a metody hmotné a nehmotné motivace. Teoretická část se také zabývá otázkou nežádoucí motivace nebo také demotivace a motivací ve spojitosti s různorodostí kultur.

Druhá část práce je zaměřena na praktickou část uskutečněnou ve firmě TON a. s. Bystřice pod Hostýnem. Nejprve jsou zde uvedeny základní informace o podniku. Mezi ně patří obchodní jméno, sídlo, předmět podnikání, historie a současnost společnosti, výrobní sortiment. Největší úsek je věnován současnému motivačnímu systému firmy, který je rozdělen do jednotlivých položek tohoto systému, a vyhodnocení dotazníkového průzkumu, který byl ve firmě prováděn. Cílem této práce bylo analyzování současného stavu motivačního systému a návrh na jeho zlepšení. Proto jsou v dalším úseku rozebírány návrhy na zlepšení současného motivačního systému a to na základě dotazníkového průzkumu a výsledků z něho plynoucích a mého studia a zkoumání situace v podniku. Doufám, že uvedené návrhy budou pro firmu prospěšné a zaměstnanci se stanou spokojenějšími.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BROOKS, Ian. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] DĚRGEL, Martin. Nepeněžní výhody poskytnuté zaměstnancům. *Pamservis* [online].2003 [cit. 2004-09-27]. Dostupný na WWW: <<http://www.pamservis.cz>>. ISSN 1213-6387.
- [4] DONNELLY, J. H.; GIBION, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. b. m. : Grada Publishing, 2000. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. *Verlag Dashöfer* [online]. 2004 [cit. 204-08-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.dashofer.cz>>.
- [6] FES, Igor. Motivace – mýty a realita. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2004, roč. X., č. 6, s. 5.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi : pozitivní a negativní faktory, jak „změřit“ náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] HANDLÍŘ, Jiří. *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2.
- [9] HŮLA, Libor. Odměny jako motivační nástroj. *Pamservis* [online]. 2003 [cit. 2004-09-27]. Dostupný na WWW: <<http://www.pamservis.cz>>. ISSN 1213-6387.
- [10] JANDA, Patrik. Motivace měsíčním platem. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2004, roč. X., č. 12, s. 19.
- [11] KOONTZ, H.; WEHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [12] LOUDA, Pavel. Motivují mzdy? *Business World*, 2003, č. 12, s. 44.
- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

- [14] PELLAR, Jiří. Změna motivace zaměstnanců – orientace na výkon. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2004, roč. X., č. 7-8, s. 22-23.
- [15] PORVAZNÍK, J. *Celostní Management : pilíře kompetence v řízení*. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [16] RAMSEY, R. D. Humanizace propouštění. *Moderní řízení*, 2004, č. 12, s. 59.
- [17] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600s. ISBN 80-247-0495-1.
- [18] Správný výběr lidí a jejich motivace dokáží zázraky. *Economia* [online]. 2003 [cit. 2004-11-24]. Dostupné na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-12529390-MOTIVACE-500000_d-c9.cz>. ISSN 1213-7693.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [20] SUCHÁ, Jana. Motivace a pracovní výkonnost. *Pamservis* [online]. 2003 [cit. 2004-09-27]. Dostupný na WWW: <<http://www.pamservis.cz>>. ISSN 1213-6387.
- [21] URBAN, Jan. Dobře motivovat lidi je nejsložitější úkol. *Economia* [online]. 2004 [cit. 2004-11-24]. Dostupný na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-15089640-MOTIVACE-500000_d-bd>. ISSN 1213-7693.
- [22] URBAN, Jan. Motivace nebo manipulace? *Economia* [online]. 2004 [cit. 204-11-24]. Dostupný na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-14653510-MOTIVACE-500000_d-3f>. ISSN 1213-7693.
- [23] VEBER, Jaromír a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace.	10
Obr. 2. Teorie očekávání.	16
Obr. 3. Židle.	31
Obr. 4. Židle.	31
Obr. 5. Židle.	31
Obr. 6. Houpací křeslo.	32
Obr. 7. Věšák.	32
Obr. 8. Spokojenost s prací.	38
Obr. 9. Příčiny spokojenosti.	39

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.	Hofstedeova dimenze v jednotlivých oblastech světa.....	26
Tab. 2.	Spokojenost s vykonávanou prací.....	38
Tab. 3.	Hlavní příčiny spokojenosti.....	39
Tab. 4.	Názor na systém odměňování a jeho spravedlnost.....	40
Tab. 5.	Využívání zaměstnaneckých výhod.....	41
Tab. 6.	Hodnocení systému řízení.....	42
Tab. 7.	Hodnocení organizace výrobního procesu.....	42
Tab. 8.	Zájem na zlepšení současného stavu.....	43
Tab. 9.	Hodnocení stylu řízení přímého nadřízeného.....	44
Tab. 10.	Ochrana zdraví a bezpečnost při práci.....	44
Tab. 11.	Zájem podniku o názory a připomínky zaměstnanců.....	45
Tab. 12.	Informace o důležitých věcech.....	45
Tab. 13.	Informace o změnách týkajících se pracovních podmínek a mezd.....	46
Tab. 14.	Věrnost.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník.

P II Kolektivní smlouva 2005.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.

Vážená paní, vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s touto prosbou. Jsem studentka 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době se připravuji na státní závěrečné bakalářské zkoušky. Jejich součástí je i obhajoba bakalářské práce. Jejímž praktickým výsledkem by měly být náměty směřující k zdokonalení motivačního systému ve Vašem podniku. K významným zdrojům informací pro zpracování tohoto tématu patří nepochybně Vaše osobní názory a zkušenosti, jichž bych ráda využila k splnění uvedeného úkolu.

Prosím, abyste laskavě vyplnili tento dotazník, a to tak, že u každé otázky zakroužkujete odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Mým úkolem bude všechny dotazníky vyhodnotit a zpracovat náměty, které by mohly přispět k zlepšení současného stavu.

Děkuji předem za pochopení a Vaši ochotu při plnění mého náročného bakalářského úkolu, což by bez Vaší pomoci bylo nesnadné, ne-li nemožné. Ráda bych Vás ujistila, že průzkum je anonymní, proto se nepodepisujte. Informace získané touto cestou nebudou žádným způsobem zneužity: jsou určeny výlučně pro zpracování bakalářské práce.

Bystřice pod Hostýnem 29. 3. 2005

Jana Kuželová

1. Jak jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte
 - a) velmi spokojen/a
 - b) spokojen/a
 - c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
 - d) spíše nespokojen/a
 - e) zcela nespokojen/a

2. Pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali a) nebo b), je hlavní příčinou Vaší spokojenosti (možno zakroužkovat i více odpovědí)
 - a) práce, kterou vykonáváte
 - b) mzda
 - c) postavení v podniku
 - d) možnost zvýšení kvalifikace

- e) mezilidské vztahy na pracovišti
- f) pracovní prostředí, jeho vybavení a vzhled
- g) jiné důvody (uveďte které)

.....

3. Myslíte si, že celkový systém odměňování je ve Vašem podniku spravedlivý, tzn. že všem pracovníkům je měřeno stejným metrem
- a) ano, vedení podniku o to zřejmě usiluje
 - b) nemám pocit, že by někteří pracovníci za stejnou práci dostávali více nebo méně peněz, i když výdělky jsou různé
 - c) způsob odměňování některé pracovníky nezaslouženě zvýhodňuje

4. Které příčiny jsou zdrojem vaší nespokojenosti (uveďte tři nejvýznamnější)

.....

5. Využíváte zaměstnanecké výhody (příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců, rehabilitační a rekondiční péče apod.), které Vám nabízí Váš podnik?
- a) ne, nevyužívám
 - b) nevím, že firma nabízí zaměstnanecké výhody
 - c) ano, využívám (uveďte, které).....

6. Jak hodnotíte systém řízení uvnitř Vašeho podniku

- a) je na velmi dobré úrovni
- b) vyhovuje, i když některé věci bych změnil/a. V tomto případě můžete uvést, které
.....
- c) není dobrý, zvláště negativně hodnotím
.....

7. Jak hodnotíte organizaci výrobního procesu ve Vašem podniku

- a) je velmi dobrá, výrobní proces je plynulý, bezporuchový, vyskytují se jen drobné závady
- b) občas se vyskytují poruchy, které narušují plynulost výrobního procesu a způsobují ztráty. Není to však dramatické.
- c) poruchy jsou značné, nezanedbatelné, ovlivňují negativně produktivitu práce

8. Pokud jste v otázce č. 7 zakroužkoval/a písmeno b) nebo c), mohl/a byste navrhnout nějakou cestu či prostředek, který by vedl k snížení ztrát a ke zvýšení produktivity práce?

.....

.....

9. Máte zájem na zlepšení současného stavu?
- a) ano, záleží mi na dobrém jménu podniku a na jeho výsledcích
 - b) je mi to lhostejné
 - c) současný stav mi vyhovuje
10. Jak hodnotíte styl řízení Vašeho přímého nadřízeného
- a) je vhodný, vyhovuje mi, mám možnost účastnit se na řízení svými náměty a připomínkami, kritika z mé strany je přijímána pozitivně
 - b) je příliš příkazující, o moje připomínky nestojí, mám za úkol plnit přesně příkazy
 - c) vedoucí moc nezasahuje do mé práce, spoléhá na mou odbornost a odpovědnost, což mi vyhovuje
 - d) postrádám pomoc ze strany svého vedoucího, zvláště při plnění náročnějších úkolů
11. Jak vedení podniku pečuje o ochranu zdraví a bezpečnost při práci
- a) myslím, že je to v souladu se zákonnými předpisy
 - b) je to vcelku dobré, ale větší pozornost by měla být věnována
.....
 - c) Jsou zde některé závažnější problémy, např.
.....
12. Projevuje vedení podniku zájem o Vaše názory a připomínky při řešení výrobních otázek?
- a) ano, zvláště při významných změnách týkajících se výroby se konají porady, na kterých mohu říci svůj názor
 - b) je to spíše výjimka
 - c) vedení se o můj názor prakticky nezajímá
13. Jste informován/a o všech důležitých věcech, které se týkají fungování Vašeho podniku?
- a) ano, dozvídám se to od svého přímého vedoucího
 - b) když si přečtu informace na nástěnkách, dozvím se všechno aktuální
 - c) informace získávám jen náhodně převážně od svých spolupracovníků
 - d) jiný způsob získávání informací.....
14. O významných změnách týkajících se pracovních podmínek a mezd se dovídám
- a) vždy včas
 - b) spíše neoficiálně, náhodně
 - c) až když jsou změny provedeny; nemám možnost se k nim vyjádřit
15. Kdybyste měl/a možnost odejít z podniku jinam, kde byste měl/a přibližně stejné podmínky jako zde
- a) určitě byste zůstal/a

- b) pravděpodobně byste zůstal/a
- c) musel/a byste to zvážit
- d) určitě byste z podniku odešel/a (uved'te proč).....

PŘÍLOHA P II: KOLEKTIVNÍ SMLOUVA 2005.

TON a. s. Bystřice pod Hostýnem



KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

2005

V souladu se zákoníkem práce a zákonem č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání
v platném znění

u z a v í r a j í

TON a. s. Bystřice pod Hostýnem

zastoupená

místopředsedou představenstva a generálním ředitelem TON a. s.

ing. Petrem Josinkem

a

**Základní organizace odborového svazu pracovníků dřevozpracujícího
odvětví, lesního a vodního hospodářství České republiky**

zastoupené

předsedou ZVOS Bystřice pod Hostýnem p. Karlem Kotasem

předsedou ZVOS Holešov p. Jiřím Relichem

**KOLEKTIVNÍ SMLOUVU TON a. s. Bystřice pod Hostýnem
NA ROK 2005**

KAPITOLA I.

ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

1.

Tato kolektivní smlouva upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi, mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, stanoví práva a povinnosti smluvních stran. Je v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce, zákona č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti v jejich platném znění a dalšími právními předpisy, vydanými jejich provedení.

2.

Obě smluvní strany se zavazují, že v zájmu upevňování pozitivních vztahů zaměstnanců k TON a.s. Bystřice pod Hostýnem, budou vzniklé problémy řešit jednáním s cílem dosažení dohody.

3.

Obě strany se zavazují že nebudou nikoho ze zaměstnanců diskriminovat z důvodů uvedených v zákoně o zaměstnanosti č.435/2004 a ve smyslu znění zákoníku práce.

4.

Kolektivní smlouva je závazná pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance TON a. s. Závazky a nároky v této KS jsou stanoveny jako minimální nebo maximální podle příslušného znění konkrétních ustanovení této KS.

5.

Při uzavírání dodatků k této KS bude zaměstnavatel jednat výhradně společně se všemi odborovými organizacemi působícími v akciové společnosti.

6.

Zaměstnavatel uznává závodní výbory odborového svazu (dále jen ZV OS) uvedené v této KS jako společného představitele zaměstnanců pro kolektivní vyjednávání.

7.

Zaměstnavatel se zavazuje, mimo zákonem stanovených případů, projednávat s příslušnými ZV OS:

- a) Zásady mzdového systému, jejich změny. K tomuto účelu poskytne ZV OS potřebné informace, konzultace, podklady. V rámci možností bude zaměstnavatel přihlížet ke stanoviskům ZV OS.
- b) Zásadní otázky související se změnami technologie, techniky, zaváděním nových opatření k ochraně života a zdraví při práci.
- c) Opatření v důsledku nichž dojde k rušení pracovních míst, uvolňování zaměstnanců, rekvalifikaci zaměstnanců nejméně 14 kalendářních dnů , v případě hromadného propouštění (§ 52 ZP) nejpozději 30 kalendářních dnů, před zahájením jejich realizace.

8.

Zaměstnavatel bude 1x za čtvrtletí informovat ZV OS o zásadních otázkách týkajících se hospodářské situace, perspektiv společnosti a plnění KS. Informace bude zaměstnavatelem podána na společném jednání ZV OS a vedením společnosti.

9.

Jednání ZV OS se po vzájemné dohodě zúčastní zástupce zaměstnavatele, pokud o to některý ze ZV OS požádá nebo o účast na tomto jednání požádá zástupce zaměstnavatele a to v termínu, na kterém se společně dohodnou.

10.

Před uzavřením pracovní smlouvy seznámí zástupce zaměstnavatele zaměstnance s kolektivní smlouvou.

11.

Zaměstnavatel vytvoří pro činnost ZV OS přiměřené podmínky, zejména pak:

- a. Poskytne bezplatně ZV OS k zajištění její činnosti nezbytně nutné prostory (otop, el. energie, nájemné).
- b. Poskytne za úplatu v rozsahu souvisejícím s běžnou činností ZV OS užívání telefonu (mimo hovorů vedenými mezi jednotlivými závody TON a.s.), faxu, poštovní služby, kopírovací a rozmnožovací službu. Tyto služby budou měsíčně ZV OS vyúčtovány.
- c. Umožní, aby ZV OS na své náklady v prostorách podniku umístil své informační vývěsky na místech stanovených ve vzájemné dohodě.
- d. Poskytne pracovní volno krátkodobě uvolněným funkcionářům v rozsahu a za podmínek sjednaných v bodu 52 písmene k) a bodu 55 této Kolektivní smlouvy

KAPITOLA II.

PRACOVNĚPRÁVNÍ PODMÍNKY

Pracovní vztahy jsou vymezeny Zákoníkem práce, Pracovním řádem a dalšími pracovněprávními předpisy.

ČLÁNEK I.

VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU

12.

Vznik pracovního poměru se řídí ustanovením zákoníku práce § 27 až § 35.

13.

Zaměstnavatel se zavazuje oznámit mzdové náležitosti zaměstnanci v den nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel bude zaměstnance písemně informovat o mzdových a dalších záležitostech dle § 32 zákoníku práce.

14.

Zaměstnanec je povinen se podrobit:

- vstupní lékařské prohlídce u lékaře, se kterým má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu,
- lékařské prohlídce zdravotní způsobilosti pro výkon povolání,
- preventivní prohlídce

15.

Zaměstnavatel se zavazuje, že bezplatně zajistí:

- vstupní lékařské prohlídky
- lékařské prohlídky zdravotní způsobilosti pro výkon povolání,
- preventivní prohlídky,
- nutná psychologická a fyziologická vyšetření.

16.

Každý zaměstnanec musí být před uzavřením pracovní smlouvy prokazatelně zaměstnavatelem seznámen:

- se zásadami bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
- se zaváděným systémem řízení jakosti,
- s Pracovním řádem,
- s Kolektivní smlouvou,
- s pracovními podmínkami, za nichž má práci konat,
- s předmětem podnikání zaměstnavatele zapsaném v obchodním rejstříku

ČLÁNEK II.

ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU

17.

Převedení, přeložení a změny sjednaných pracovních podmínek se řídí ustanovením § 36 až § 41 zákoníku práce.

ČLÁNEK III.

UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

18.

Skončení pracovního poměru se řídí ustanovením zákoníku práce § 42 až § 60 zákoníku práce.

19.

Poruší-li zaměstnanec pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem, zruší s ním organizace pracovní poměr okamžitě podle ustanovení § 53 odstavce 1 písmene b) zákoníku práce. Za zvláště hrubé porušení pracovní kázně se považuje například :

- neomluvená absence v rozsahu jedné pracovní směny za měsíc,
- požívání alkoholu nebo omamných prostředků na pracovištích,
- nástup na pracovní směnu pod vlivem alkoholických nápojů nebo omamných prostředků,
- úmyslné porušení technologické kázně zaviněné zaměstnancem,
- úmyslné poškození nebo odcizení majetku zaměstnavatele, externích organizací v areálu zaměstnavatele, odborové organizace nebo jiného zaměstnance TON a.s.,
- úmyslné porušení bezpečnostních předpisů zaviněné zaměstnancem,
- fyzický útok na jinou osobu v areálu zaměstnavatele,
- spáchání trestného činu proti zájmům nebo majetku zaměstnavatele, případně proti životu, zdraví nebo majetku zaměstnanců,
- použití dopravních prostředků zaměstnavatele k soukromým účelům bez povolení zaměstnavatele,
- úmyslné prozrazení důvěrných a závažných informací o výrobě, technologii, obchodní politice a ekonomické situaci zaměstnavatele,
- odmítnutí osobní prohlídky nebo prohlídky zavazadel a tašek zaměstnance členem POOM,
- odmítnutí dechové zkoušky na alkohol.

20.

Při zjištěném opakovaném i méně závažném porušení pracovní kázně bude postupováno v souladu se zněním § 46 odstavce 1 písmene e) a f) a § 59 zákoníku práce.

21.

Zaměstnavatel nebude posuzovat jako nesplnění pracovních povinností, jestliže zaměstnanec nevykonával práci, o níž měl důvodně za to, že bezprostředně ohrožuje jeho život či zdraví nebo život jeho spolupracovníků a informoval o tom okamžitě svého nadřízeného.

22.

Zaměstnavatel i zaměstnanec jsou oprávněni před skončením pracovního poměru vyžadovat podrobení se výstupní lékařské prohlídce, zaměřené na eventuální poškození zdraví jako následek výkonu povolání. Výstupní lékařskou prohlídku hradí zaměstnavatel v případě, že ji sám po zaměstnanci vyžaduje. Pokud o výstupní prohlídku žádá zaměstnanec, hradí ji z vlastních prostředků.

23.

Při organizačních změnách § 46 odstavec 1 písmeno a), b), c) zákoníku práce bude postupováno v souladu s ustanovením zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. v platném znění.

24.

Pokud zaměstnanec uvolněný z důvodů organizačních změn (§ 46 odstavec 1, písmena a), b) c) zákoníku práce) nastoupí zpět do TON a.s. před uplynutím dvou měsíců od jeho odchodu a vrátí poměrnou část poskytnutého odstupného, nemá předchozí rozvázání pracovního poměru vliv na přiznání nároků a výhod podle bodů 100,101,102 kolektivní smlouvy. V ostatních případech navázání pracovního poměru s bývalým zaměstnancem TON a.s. nemá předchozí pracovní poměr vliv na přiznání nároků a výhod podle bodů 100,101,102 kolektivní smlouvy.

25.

Zaměstnavatel bude zaměstnancům nápomocen při získávání vhodného zaměstnání tím, že:

- nabídne zaměstnanci pro něj vhodnou práci v rámci organizace,
- nabídne zaměstnanci rekvalifikaci podle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. v platném znění v případě, bude-li mít akciová společnost volná vhodná místa.

26.

Nebude-li mít zaměstnavatel volná vhodná pracovní místa nebo zaměstnanec odmítne přejít na jinou pro něj vhodnou práci v rámci organizace či rekvalifikaci, lze rozvázat pracovní poměr dohodou nebo zaměstnanec obdrží výpověď ze strany zaměstnavatele s tříměsíční výpovědní dobou.

27.

Poskytování odstupného se řídí § 60a až 60c zákoníku práce. Zaměstnanci, kterému byla dána výpověď v souvislosti s prováděním organizačních změn nebo racionalizačních opatření podle § 46 odstavce 1 písmene a), b) nebo c) zákoníku práce nebo se kterým byl z těchto důvodů rozvázán pracovní poměr dohodou, vyplátí zaměstnavatel odstupné ve výši dvojnásobku měsíčního průměrného výdělku.

V případě dohody zaměstnance se zaměstnavatelem na dřívějším ukončení pracovního poměru před termínem výpovědní lhůty, zaměstnavatel navýší odstupné za každý celý měsíc dřívějšího ukončení o další jednonásobek průměrného výdělku a to až do výše 5-ti násobku průměrného výdělku.

28.

Zaměstnavatel nedá zaměstnanci výpověď v souvislosti s prováděním organizačních změn bez předchozího projednání v ZV OS. Při hromadném propouštění postupuje zaměstnavatel v souladu s § 52 ZP.

29.

Z důvodu uvedených v § 46 odstavce 1 písmene c) zákoníku práce nedá zaměstnavatel výpověď:

- osamělým zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší 15 let,
- oběma manželům současně (mezi termíny výpovědí dodrží zaměstnavatel odstup minimálně 6 měsíců).

30.

Znění bodu 29 této kolektivní smlouvy neplatí pro případy, kdy půjde o:

- zaměstnance, který porušuje pracovní kázeň podle § 46 odstavce 1 písmene e) a f) zákoníku práce
- zaměstnance, který sám požádá o rozvázání pracovního poměru dohodou podle § 43 zákoníku práce,
- případy, které naplňují skutkovou podstatu pro okamžité zrušení pracovního poměru podle § 53 zákoníku práce.

31.

Při uvolňování pracovníků z důvodů organizačních změn podle § 46 odstavce 1 písmene a), b), c) zákoníku práce, projeví-li uvolňovaný zaměstnanec písemně zájem přejít k jinému zaměstnavateli přede dnem, kdy má jeho pracovní poměr skončit na základě výpovědi, nebo již uzavřené dohody o rozvázání pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen jeho žádosti vyhovět, pokud tomu nebudou bránit vážné provozní důvody.

32.

Zaměstnavatel zajistí poučení o právech a povinnostech zaměstnanců, kterým končí pracovní poměr z důvodu organizačních změn.

33.

Zaměstnavatel zveřejní na vývěsce v závodě nabídku uvolněných nebo nově zřizovaných pracovních míst.

34.

Zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům bezplatně základní informace z oblasti pracovní právní a sociální.

ČLÁNEK IV. PRACOVNÍ DOBA

35.

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. V TON a.s. se uplatňuje jednotná pracovní doba 37,5 hod týdně. Doba odpočinku není pracovní dobou a poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

36.

Začátek a konec směny je stanoven pro:

ranní směnu	Začátek	06.00 hod	Konec	14.00 hod.
odpolední směnu		14.00 hod.		22.00 hod.
noční směnu		22.00 hod.		06.00 hod.

Organizace pracovní doby ve společnosti a odchylné pracovní režimy jsou stanoveny ve vnitropodnikové směrnici. Změny ve vnitropodnikové směrnici podléhají projednání ZV OS.

U nerovnoměrného rozvržení pracovní doby nesmí týdenní pracovní doba , bez práce přesčas , překročit v průměru za 6 kalendářních měsíců po sobě jdoucích , stanovenou týdenní pracovní dobu ve společnosti. Délka směny nesmí překročit 12 hodin. Vedoucí zaměstnanec je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nejpozději 2 týdny předem.

37.

Zaměstnanec je povinen být na začátku pracovní doby na svém pracovišti a odcházet z něj až po skončení pracovní doby. Pracovištěm se pro tento účel rozumí konkrétní pracovní místo, na kterém je zaměstnanci přidělena práce nebo které je k výkonu práce určeno.

38.

Zaměstnanci může být zaměstnavatelem umožněna změna pracovní doby, povolena kratší pracovní doba, umožněna pružná pracovní doba, podmínky jsou obsaženy ve vnitropodnikové normě o pracovní době. Tyto změny vnitropodnikové normy podléhají projednání se ZV OS.

39.

Pracovní doba v nepřetržitém provozu musí být harmonogramem střídání směn rozvržena tak, aby zaměstnanec měl nejméně 1 x za měsíc souvislé volno v trvání 48 hodin v sobotu a neděli.

**ČLÁNEK V.
PŘESTÁVKY V PRÁCI**

40.

Zaměstnancům přísluší přestávka v práci na jídlo a oddech v délce 30 minut, která se nezapočítává do pracovní doby. Rozvržení přestávek je stanoveno vnitropodnikovou směrnicí po projednání s odborovou organizací.

41.

Zaměstnavatel zajistí ve smyslu § 11 odstavce 2 Vyhlášky č. 13/1977 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a dále dle závazného rozhodnutí okresního hygienika ,klidové přestávky v nehlukném prostředí pro zaměstnance vystavené nadměrnému hluku. Zásady organizace klidových přestávek upravuje vnitropodniková směrnice.

**ČLÁNEK VI.
PRÁCE PŘESČAS A NOČNÍ PRÁCE**

42.

Práce v noci a práce přesčas vymezuje § 96 až 99a) zákoníku práce. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit v souladu s § 96 a 98 zákoníku práce v rozsahu pokud možno alespoň den

předem. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Práci přesčas nad tento rámec lze konat pouze se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah práce přesčas může činit maximálně 8 hod týdně a 416 hodin ročně. Jako období, ve kterém práce přesčas nesmí v průměru překročit 8 hodin týdně, se považuje šest kalendářních měsíců po sobě jdoucích.

43.

Zaměstnavatel přijme a bude realizovat opatření k postupnému snižování práce přesčas s cílem výrazně omezit mimořádné pracovní směny ve dnech pracovního klidu.

44.

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená podle článku XV. bodu e) této KS, příplatky za práci přesčas budou vypláceny ve výplatě za měsíc ve kterém byla práce přesčas konána, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená podle věty první.

ČLÁNEK VII.

PRACOVNÍ POHOTOVOST

45.

Pracovní pohotovost se řídí ustanovením § 95 zákoníku práce.

46.

Pracovní pohotovostí se rozumí doba, po kterou je zaměstnanec, mimo stanovenou pracovní dobu, připraven na pracovišti na příkaz vedoucího organizace nebo jím zmocněného vedoucího zaměstnance.

47.

Pracovní pohotovost smí být dohodnuta v souladu s § 95 ZP nejvýše v rozsahu 200 hodin v kalendářním roce.

48.

Pracovní pohotovostí mimo pracoviště se rozumí pracovní pohotovost v bytě zaměstnance nebo na jiném místě určeném v dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem, na kterém je zaměstnanec snadno dosažitelný.

49.

Pracovní pohotovost nelze nařídit zaměstnancům, kterým nelze nařídit práci přesčas ve smyslu zákoníku práce a souvisejících pracovně právních předpisů..

50.

Pracovní pohotovost , při které k výkonu práce nedojde, se do pracovní doby nezapočítává,

zaměstnanci za tuto dobu přísluší odměna dle článku XVI této kolektivní smlouvy.
Dojde-li k výkonu práce, pro kterou byla pracovní pohotovost nařízena, započítává se doba výkonu práce do odpracované pracovní doby a do limitů práce přesčas v plném rozsahu .

ČLÁNEK VIII.

PRACOVNÍ VOLNO, PŘEKÁŽKY V PRÁCI A NEPLACENÉ VOLNO

51.

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnanci volno v případech uvedených v příloze k Nařízení vlády č. 108/1994 Sb. v platném znění.

52.

Při překážkách v práci na straně zaměstnance poskytne zaměstnavatel pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v následujícím počtu pracovních dnů:

- | | |
|---|-------|
| a) při vlastní svatbě | 2 dny |
| b) k účasti na svatbě dítěte nebo rodiče | 1 den |
| c) při úmrtí manžela, manželky, druhá, družky, dítěte | 3 dny |
| d) při úmrtí rodiče, sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence manžela, jakož i manžela sourozence zaměstn. | 1 den |
| e) k účasti na pohřbu prarodiče nebo vnuka zaměstnance, jeho manželky nebo jiné osoby, která s ním žila ve společné domácnosti | 1 den |
| f) jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb osob uvedených pod písmeny c)d)e), mimořádně jiné osoby po dohodě se zaměstnavatelem mu přísluší další volno v rozsahu | 1 den |
| g) členům delegace, určených odborovým orgánem po dohodě se zaměstnavatelem na pohřeb pracovníka se poskytuje volno na nezbytně nutnou dobu maximálně na | 1 den |
| h) k převozu manželky (družky) zaměstnance do zdravotnického zařízení před narozením a odvozu po narození dítěte na nezbytně nutnou dobu maximálně, nelze-li toto zajistit mimo pracovní dobu | 1 den |
| i) k vyšetření nebo ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení , nelze-li toto zajistit mimo pracovní dobu max. | 1 den |
| j) na doprovod rodinného příslušníka k vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, není-li nárok na podporu při ošetření člena rodiny nebo nelze-li ho provést mimo pracovní dobu, v nezbytném rozsahu maximálně | 1 den |
| k) pro nezbytně nutnou účast odborového funkcionáře jako zástupce zaměstnanců na jednání odborových orgánů nebo orgánů zaměstnavatele – na nezbytně nutnou dobu maximálně | 1 den |
| l) pro účast na rehabilitačních a rekondičních pobytech organizovaných zaměstnavatelem pro zaměstnance, kteří můžou být ohroženi nemocí z povolání (potvrzených odborným lékařem), maximálně, v kalendářním roce , pokud zaměstnavatel nerozhodne jinak | 2 dny |
| m) k přestěhování pracovníka, který má svou vlastní domácnost se poskytne : | |
| - pracovní volno s náhradou mzdy při stěhování v zájmu organizace (přeložení) | 2 dny |
| - pracovní volno s náhradou mzdy 1 x ročně při stěhování z jiného důvodu | |
| - v téže obci | 1 den |

- do jiné obce

2 dny

- n) při živelných pohromách, při kterých zaměstnanec utrpí škodu na svém majetku, poskytne zaměstnavatel pracovní volno s náhradou mzdy 1 až 2 dny
- o) při bezplatném odběru krve a kostní dřeně 1 den

53.

Zaměstnavatel poskytne ženám nebo mužům v případě, že pečují o dítě mladší 15let, pokud o to požádají, neplacené volno v délce 1 dne v měsíci v termínu, na kterém se dohodnou. Toto volno nelze v měsíci poskytnout v několika částech, ani nelze počítat nároky z několika měsíců.

54.

Neplacené volno může zaměstnavatel poskytnout na žádost zaměstnance. Rozsah takto poskytnutého volna schvaluje ředitel závodu, případně odborný ředitel.

V případě neplaceného volna poskytnutého zaměstnanci, je zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli částku (mimo ustanovení bodu 53) odpovídající pojistnému, které za zaměstnance má zaměstnavatel povinnost uhradit za dobu neplaceného volna pouze v případě, že se na této úhradě předem písemně dohodnou.

55.

Při účasti odborového zástupce zaměstnanců na jednání se poskytuje:

- a) náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku při účasti na kolektivním vyjednávání k uzavření kolektivní smlouvy nebo její změny a v dalších případech jednání se zaměstnavatelem plynoucích z právních předpisů nebo v zájmu zaměstnavatele.
- b) Pracovní volno bez náhrady mzdy v ostatních případech, v rozsahu podle dohody předsedy ZV OS s pověřeným zástupcem zaměstnavatele (náhradu mzdy hradí příslušný ZV OS).

ČLÁNEK IX. DOVOLENÁ

56.

Základní výměra dovolené v TON a.s. činí 4 týdny.

Doba čerpání dovolené na zotavenou se stanovuje po dohodě s OS a s přihlédnutím k oprávněným zájmům zaměstnanců tak, aby byla vyčerpána do konce roku 2005.

termín CZD	18. 7. 2005	až	29. 7. 2005
	27. 12. 2005	až	30. 12. 2005

Zbývající část nároku stanoví individuální plán dovolených na střediscích zohledňující oprávněné zájmy zaměstnanců

Útvary zabezpečující práce po dobu hromadné dovolené se řídí harmonogramem vydaným při činnosti v době hromadné dovolené. Pro tyto zaměstnance stanoví nadřazený plán dovolené odlišný

od stanovených termínů v tomto bodě .

57.

O možnosti poskytnutí další dovolené je možno jednat v průběhu roku podle hospodářských výsledků a situace podniku.

58.

Zaměstnanci, kterým bude práce po dobu hromadné dovolené zaměstnavatelem povolena, budou zařazeni na pracoviště podle potřeb společnosti. Zaměstnavatel si vyhrazuje právo uzavřít v těchto případech dohodu o změně pracovní smlouvy po dobu hromadné dovolené a odměňovat zaměstnance podle vykonané práce.

V případě, že organizace shledá potřebu nařídit práci v odsouhlaseném termínu čerpání hromadné dovolené, předloží písemný návrh ZV OS ke schválení nejpozději 14 dnů přede dnem účinnosti.

KAPITOLA III. SOCIÁLNÍ ROZVOJ

ČLÁNEK X. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

59.

Zaměstnavatel vytváří pracovní podmínky a místa s přiměřeným výrobním programem a prostředím vhodným pro ženy, těhotné ženy a mladistvé v souladu s § 149 až § 168 zákoníku práce.

60.

Zaměstnavatel umožní svým zaměstnancům stravování teplým jídlem v ranní směně. V jiných směnách, nebo zaměstnancům, kteří nemají možnost stravování v závodní jídelně zabezpečí zaměstnavatel možnost ohřevu vlastní donesené stravy. Pro zaměstnance podnikových prodejen umožní nákup stravenek do jiných stravovacích zařízení.

61.

Do svých nákladů zahrne zaměstnavatel náklady vynaložené na provoz vlastních zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin .

Nebo příspěvky na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované maximálně do výše 55 % ceny hlavních a přesnídávkových jídel. Konkrétní výši příspěvku na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů stanoví zaměstnavatel dodatečně po projednání s příslušným ZV OS.

62.

Zaměstnavatel poskytne ve vlastních stravovacích zařízeních stravu za stejných podmínek jako zaměstnancům také důchodcům, kteří pracovali v n.p. TON, s.p. TON a TON a.s. před odchodem do důchodu a za tímto účelem jim umožní vstup do závodu.

ČLÁNEK XI. PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ

63.

Organizace bude přispívat svým zaměstnancům částkou 100,-Kč na penzijní připojištění se státním příspěvkem, a to za následujících podmínek:

- Zaměstnanec je u organizace v hlavním pracovním poměru nepřetržitě déle než 12 měsíců
- Příplatek nenáleží zaměstnancům zaměstnaným na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
- Zaměstnanec musí být v pracovním poměru po celý kalendářní měsíc.
- Zaměstnanec si hradí na své penzijní připojištění minimálně 100,-Kč měsíční srážkou ze mzdy.
- O příspěvek organizace musí zaměstnanec požádat ve mzdové účtárně a předložit k nahlédnutí platnou smlouvu o penzijním připojištění.
- Příspěvek organizace nelze vyplácet zpětně nebo dopředu.
- Zaměstnanec musí nahlásit ve mzdové účtárně ukončení penzijního připojištění, neoprávněně vyplacený příspěvek organizace je povinen vrátit.
- Organizace příspěvek nevyplácí, jestliže zaměstnanec byl nepřítomen po celý kalendářní měsíc z těchto důvodů:
 - a. Vojenská základní (náhradní) služba nebo civilní služba.
 - b. Neplacené volno.
 - c. Rodičovská dovolená
 - d. Uvolnění zaměstnance pro jinou organizaci, pokud toto uvolnění není v zájmu zaměstnavatele.
 - e. Vazba nebo výkon trestu.

ČLÁNEK XII. PROGRAM SOCIÁLNÍHO ROZVOJE

64.

K zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců vynaloží společnost, z prostředků zaměstnavatele, částku ve výši 2.300,- Kč v průměru na zaměstnance ročně. Uvedené prostředky budou využity zejména k zajištění:

- úhrady provozních nákladů na závodní stravování
- zlepšování pracovního a životního prostředí a celkových pracovních podmínek včetně služeb, které pomáhají ke snižování nepříznivých vlivů výkonu práce na zaměstnance,
- regeneraci pracovních schopností zaměstnanců, především na zaměstnavatelem organizovanou rehabilitační či rekondiční péči.

65.

Zaměstnavatel poskytne ZV OS příspěvek pro činnost bývalých zaměstnanců – důchodců ve výši:

ZV OS Bystřice pod Hostýnem 70 000,- Kč

ZV OS Holešov 50 000,- Kč

Prostředky budou použity výhradně pro činnost důchodců bez ohledu na jejich členství v OS.

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na zakoupení knih pro závodní knihovnu ZV OS Bystřice p.H. ve výši 20 000,-Kč.

Stanovený příspěvek bude použit výhradně na nákup knih. Závodní knihovna bude poskytovat své služby všem zaměstnancům TON a.s. bez ohledu na členství v odborovém svazu.

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na rekreaci dětí (ve věku do 16 let) zaměstnanců akciové společnosti ve výši 80,- Kč na dítě a den, maximálně však 1 120,-Kč ročně.

Za děti do věku 16 let se mimo děti vlastní považují :

dítě osvojené

dítě, které bylo zaměstnanci svěřeno do péče nahrazující péči rodičů

dítě manžela (manželky, druha, družky) žijící ve společné domácnosti

dítě, na něž zaměstnanec platí výživné, pokud nebyl zbaven rodičovských práv.

Zaměstnavatel poskytne mimořádnou odměnu pro dárce krve při udělení Plakety Dr. Janského následně:

bronzová plaketa (10 odběrů) 800,- Kč

stříbrná plaketa (20 odběrů) 1600,- Kč,

zlatá plaketa (40 odběrů) 3200,- Kč.

Za každých 10 odběrů nad zlatou plaketu 1000,- Kč

ČLÁNEK XIII.

BEZPEČNOST PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY

66.

V souladu s ustanovením § 136 zákoníku práce umožní zaměstnavatel odborovému orgánu společnosti, případně vyššímu odborovému orgánu, výkon kontroly nad bezpečností práce. V této souvislosti uvolní zaměstnavatelská organizace inspektora bezpečnosti práce případně ZV OS pověřeného zaměstnance s náhradou mzdy na dobu nezbytně nutnou při výkonu kontroly bezpečnosti práce při těchto akcích:

- kontrolní činnost odborů v rámci vlastní zaměstnavatelské organizace,
- účast na kontrolních akcích IBP, hygienické služby,
- účast na projednávání závěrů všech druhů pracovních úrazů a nemocí z povolání,
- účast na školeních a instruktážích organizovaných předsednictvem OSDLV ČR, vedením

zaměstnavatelské organizace

67.

Zaměstnavatel provede nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na vybraných pracovištích a zařízeních v dohodě s odborovým orgánem a za jeho účasti. Vedoucí odboru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předsedové ZV OS zpracují harmonogram prověrek pracovišť a zařízení.

68.

Zaměstnavatel zajistí, aby zaměstnancům bylo při přezazení na pracoviště s rizikem provedeno lékařské vyšetření a ověření jejich zdravotní způsobilosti.

69.

Zaměstnavatel provede minimálně 1 x ročně rozbor úrazovosti, navrhne, realizuje a vyhodnotí opatření ke snižování příčin a zdrojů úrazů, nemocí z povolání a jiných onemocnění. Rozbory předá ZV OS.

70.

Zaměstnavatel zajistí měření expozic pracovišť s chemickými a fyzikálními škodlivinami metodikou schválenou hlavním hygienikem ČR ve stanovených lhůtách. Zaměstnavatel seznámí zaměstnance pracující na pracovištích, kde se měření provádělo, s výsledky měření. Zaměstnavatel zveřejní výsledky měření i s návrhem na případné řešení.

71.

Při nesplnění navrhovaného řešení dohodnou zástupci pracovního kolektivu, ZV OS a vedení akciové společnosti mzdové zvýhodnění těchto zaměstnanců do doby technické realizace řešení.

72.

Zaměstnavatel zajistí zaměstnancům v pracovní době bezplatné vydání vhodných osobních ochranných pomůcek, oděvů, obuvi a pod. (uvedených ve vnitropodnikové normě), které je zaměstnanec povinen používat.

73.

Na pracovišti, kde je pouze jeden zaměstnanec, zaměstnavatel zabezpečí systém kontroly, ochrany a bezpečnosti při práci.

74.

V celém areálu TON a. s. je zákaz kouření. Kouření je dovoleno pouze ve vymezených prostorách, které, po schválení vedoucím Po a OM stanoví ředitelé závodů, případně generální ředitel.

75.

V letních a zimních měsících, při extrémních teplotách, zajistí zaměstnavatel na své náklady vhodné ochranné nápoje (čaj). Tyto ochranné nápoje poskytne zaměstnavatel i na pracovištích s nepříznivými mikroklimatickými podmínkami, tj. pracoviště ohýbárny, pracoviště u vytápěných

lisů, v zimním období - pracoviště na volném prostranství a v nevytápěných objektech.

76.

Zaměstnavatel může poskytnout příplatek nebo zvýšení prémie v zimním období, za skutečně odpracovanou dobu na nechráněných pracovištích.

77.

Pro zjišťování průměrného výdělku pro účely zjišťování náhrady při pracovních úrazech a nemocích z povolání se stanoví s odvoláním na Zákon o mzdě úplné znění č. 217/2000 Sb., § 17, odst. 10, že rozhodným obdobím je předchozí kalendářní rok, bude-li takto určené období pro zaměstnance výhodnější.

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu vyplatí zaměstnavatel pozůstalým jednorázové odškodnění ve dvojnásobné výši stanovené ZP § 200, odstavec 1.

KAPITOLA IV.

MZDOVÉ PODMÍNKY

ČLÁNEK XIV.

ODMĚŇOVÁNÍ A VÝPLATA MZDY

78.

Pro odměňování zaměstnanců se uplatňuje 12stupňový tarifní systém s tarifními stupnicemi pro dělnické a technickohospodářské profese. V rámci zákona o mzdě mohou být sjednány také smluvní mzdy. Základní mzdové tarify pro jednotlivé tarifní stupně tvoří nedílnou součást kolektivní smlouvy – příloha číslo 1.

79.

Výše základních mzdových tarifů je stanovena pro týdenní pracovní dobu 37,5 hodin. Při jiné délce pracovní doby se výše měsíčních tarifů úměrně upraví.

80.

Zaměstnavatel zařazuje zaměstnance na základě sjednaného druhu práce do příslušného tarifního stupně podle Firemního sborníku prací a funkcí z roku 1999. Postup a metodiku zařazování do příslušných tarifních stupňů, aktualizaci Firemního sborníku prací a funkcí určuje a zabezpečuje personální odbor.

81.

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí základní tarifní mzda, mzdové příplatky a mzdová zvýhodnění uvedená v bodě 87 a ostatní složky mzdy poskytované za práci. Příslušný přímý nadřazený odpovídá ve smyslu příslušných ustanovení zákoníku práce za to, že předem seznámí zaměstnance s konkrétními podmínkami odměňování.

82.

Zaměstnavatel využívá těchto základních mzdových forem: časová mzda, úkolová mzda, měsíční mzda, smluvní mzda, podílová mzda.

83.

Pro zvýšení účinnosti mzdového systému hmotné zainteresovanosti na ekonomických cílech a ostatních úkolech společnosti budou poskytovány dle platného znění směrnice S 25 205 Prémiový řád :

- prémie
- mimořádné odměny
- odměny za dosažené roční výsledky

84.

Zaměstnancům se nezávisle na celkových hospodářských výsledcích zaručují nároky vzniklé na tarifní mzdu, mzdová zvýhodnění stanovená v bodě 87 této kolektivní smlouvy a odměna za pracovní pohotovost stanovená v bodě 88 této kolektivní smlouvy.

85.

Pro případ přechodného nedostatku mzdových prostředků bude vždy zabezpečena výplata ve výši tarifních mezd, ostatní složky mzdy na které vznikl nárok budou vypláceny po obnovení platební schopnosti podniku v nejbližším výplatním termínu. V případě, že dojde k odložení výplaty bude postupováno podle Nařízení vlády č. 142/1994 Sb. v platném znění.

86.

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci , ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Zaměstnavatel, po provedení případných srážek ze mzdy podle příslušných předpisů, poukáže zaměstnanci částku určenou k výplatě na jeho účet u českého peněžního ústavu, případně podnikové spořitelny. Zaměstnancům , kteří účet nemají, se mzda vyplácí v pracovní době v prostoru určeném zaměstnavatelem po předchozím souhlasu odborové organizace.

ČLÁNEK XV.

MZDOVÁ ZVÝHODNĚNÍ

87.

ZAMĚSTNAVATEL POSKYTNE:

a) příplatek za práci v noci

ve výši 9,00 Kč

Za práci v noci se považuje práce od 22.00 do 06.00 hodin.

b) příplatek za práci v odpolední směně

ve výši 4,50 Kč za odpracovanou dobu

Za práci v odpolední směně se považuje práce od 14.00 do 22.00 hodin. Mzdové zvýhodnění přísluší v případě, že v této době byly odpracovány minimálně 3 hodiny. Za práci v odpolední

směně se nepovažuje případná práce přesčas na ranní směně a zaměstnanci nevzniká nárok na příplatek za práci v odpolední směně.

c) příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

ve výši 6,- Kč za každou odpracovanou hodinu, podle platné legislativy

ve výši 1,- Kč za každou odpracovanou hodinu, podle vnitropodnikového předpisu

d) příplatek za práci v sobotu a neděli

ve výši 9,00 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Mzdové zvýhodnění se neposkytuje za práci o sobotách a nedělích, které jsou pro zaměstnance pracovními dny vyplývajících z dohodnutých přesunů pracovní doby.

e) příplatek za práci přesčas

ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu přesčas,

nebo

ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, jedná-li se o přesčasovou práci v den nepřetržitého odpočinku v týdnu,

nebo

ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, jedná-li se o přesčasovou práci v noci.

Příplatek za práci přesčas bude vyplácen ve výplatě za měsíc ve kterém byla práce přesčas konána, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci příplatek podle věty první.

f) příplatek za dobu práce ve svátek:

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

V případě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je možno poskytnout příplatek ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

g) příplatek za vedení čety

přísluší dělníkům, kteří jsou pověřeni řízením a organizováním práce ve volné pracovní četě (dále jen vedoucí čety) a sami v ní manuálně pracují po dobu pěti a více hodin za těchto podmínek:

- při vedení čety o 4 - 8 pracovnících 2,-Kč
- při vedení čety o 9 - 14 pracovnících 3,-Kč
- při vedení čety nad 14 pracovnících 5,-Kč

Výše uvedená mzdová zvýhodnění náleží v případech, kdy se jedná o práci nařízenou zaměstnavatelem nebo se souhlasem zaměstnavatele.

ČLÁNEK XVI.
ODMĚNA ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST

88.

Při pracovní pohotovosti na pracovišti náleží zaměstnanci za hodinu pohotovosti odměna ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku, přičemž minimální odměna za jeden kalendářní den činí 50,-Kč.

89.

Při pracovní pohotovosti mimo pracoviště náleží zaměstnanci za hodinu pohotovosti odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku, přičemž minimální odměna za jeden kalendářní den činí 70,-Kč.

90.

Za výkon práce náleží zaměstnanci mzda, odměna za pracovní pohotovost za dobu výkonu práce nenáleží.

ČLÁNEK XVII.
MZDA PŘI VÝKONU JINÉ PRÁCE

91.

Pokud je zaměstnanec převeden na jinou práci, než je uvedena v pracovní smlouvě, za níž přísluší nižší mzda, z důvodu:

- a. ohrožení nemoci z povolání
- b. karantény nařízené podle předpisů o opatřeních proti přenosným nemocem
- c. odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody nebo ke zmírnění jejich bezprostředních následků,
- d. proustoje, který zaměstnanec nezavinil, nebo přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,

přísluší mu po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného výdělku, nejdéle však po dobu dvanácti po sobě následujících měsíců.

92.

Doplatek podle bodu 91 a) přísluší i tehdy, přejde-li zaměstnanec k jinému zaměstnavateli, protože pro něho TON a.s. nemá jinou vhodnou práci. Doplatek poskytne zaměstnanci zaměstnavatel, který ho zaměstnává v době, po kterou doplatek přísluší. Vyplacený doplatek tomuto zaměstnavateli uhradí TON a.s.

93.

Doplatek do průměrného výdělku nepřísluší, nedosahuje-li zaměstnanec při práci, na niž byl převeden z důvodů obsažených v bodě 91, vlastním zaviněním průměrného výkonu dosahovaného

zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci

ČLÁNEK XVIII.

PROSTOJ A PŘERUŠENÍ PRÁCE ZPŮSOBENÉ POVĚTRNOSTNÍMI VLIVY

94.

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro přechodnou závalu způsobenou poruchou na strojím zařízení, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými podobnými provozními příčinami (prostoje), přísluší zaměstnanci :

a) *při prostoji, který zaměstnanec nezavinil a*

- byl převeden na jinou práci, mzda podle vykonávané práce, případně náhrada mzdy nejméně do výše jeho průměrného výdělku
- nebyl převeden na jinou práci přísluší náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku

b) *při prostoji, který zaměstnanec zavinil a*

- byl převeden na jinou práci, přísluší mu mzda podle vykonávané práce
- nebyl převeden na jinou práci, nemá na tuto dobu nárok na mzdu ani na náhradu mzdy.

Nemůže-li zaměstnanec vykonávat práci v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy a nebyl-li převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku, nejméně však ve výši minimální mzdy

95.

Ostatní překážky na straně zaměstnavatele se řídí ustanovením § 130 zákoníku práce.

ČLÁNEK XIX.

OSTATNÍ PŘEKÁŽKY V PRÁCI NA STRANĚ ZAMĚSTNAVATELE

96.

V případě vážných provozních důvodů (§ 130, odst. 2 ZP), pro které nemůže zaměstnavatel přidělovat zaměstnanci práci, tj. například :

- při odbytových potížích
- při nedostatku výrobního materiálu
- při dlouhodobém přerušení dodávek paliv a energií
- při následcích mimořádné události
- při zahájení útlumových programů

náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60 až 80 % průměrného výdělku, nejméně však ve výši minimální mzdy. Každý z těchto případů bude vymezen předem v písemné dohodě s ZOOS.

97.

V případě přerušení práce způsobené živelní pohromou a nepřevedení zaměstnance na jinou práci (např. ke zmírnění a odstranění následků živelní události) náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60% průměrného výdělku, nejméně však ve výši minimální mzdy. Tímto není dotčena možnost po dohodě s ZOOS stanovit hromadné čerpání dovolené z provozních důvodů, případně možnost individuálního čerpání dovolené.

ČLÁNEK XX.

MZDA PŘI ZASTUPOVÁNÍ THP (ZÁSTUPNÉ)

98.

Zastupuje-li zaměstnanec (na základě pověření zaměstnavatele) TH zaměstnance zařazeného do funkce ve vyšším tarifním stupni nebo smluvní mzde, přísluší mu mzda za zastupování – zástupné max. ve výši rozdílu jeho tarifu a tarifu zastupovaného zaměstnance. Mzda při zastupování – zástupné se přiznává počínaje 15. kalendářním dnem souvislého zastupování s účinností od prvního dne zastupování, nejdéle však po dobu šesti měsíců. Částka zástupného v kalendářním měsíci se úměrně krátí v případě nepřítomnosti z důvodu nemoci, dovolené nebo jiných překážek v práci na straně zastupujícího zaměstnance. Výši zástupného schvaluje nadřízený vedoucí.

ČLÁNEK XXI.

ODMĚNA ZA PRACOVNÍ VĚRNOST

99.

Zaměstnavatel vyplatí pracovníkům příplatek ve výši 0,13 Kč/hod. za každý opracovaný rok v akciové společnosti od posledního vstupu do zaměstnání. Příplatek je vyplácen měsíčně za odpracovanou dobu v rámci sjednaného fondu pracovní doby. Příplatek nenáleží:

- pracovníkům odměňovaným na základě smluvní mzdy,
- za dobu práce přesčas,
- brigádníkům,
- absolventům SŠ, VŠ v období zaškolovacího plánu,
- pracovníkům jiných organizací,
- pracovníkům u nichž byla pozitivní zkouška na požití alkoholu,
- pracovníkům, kteří porušili pracovní kázeň podle znění příslušných odstavců Pracovního řádu TON a. s.

Příplatek se zahrnuje do průměrného výdělku zaměstnance, v případě domácích pracovníků se odpracovaný čas stanoví ve výši vypočtených normohodin.

ČLÁNEK XXII.

DALŠÍ ODMĚNY

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům odměnu u příležitosti jejich

- životního jubilea 50let věku,
- prvního ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod,
- nepřetržitého trvání pracovního poměru v akciové společnosti v délce 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 let.

100.

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům odměnu za nepřetržité trvání pracovního poměru v akciové společnosti v délce:

5 let	600, - Kč
10 let	1300, - Kč
15 let	2000, - Kč
20 let	2800, - Kč
25 let	3500, - Kč
30 let	4200, - Kč
35 let	5000, - Kč
40 let	5500, - Kč
45 let	6000, - Kč

101.

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům odměnu u příležitosti jejich životního jubilea 50 let věku, při nepřetržitém zaměstnání v akciové společnosti následně:

od 5 – do 10 let	1100,- Kč
nad 10 – do 15 let	1300,- Kč
nad 15 – do 20 let	1700,- Kč
nad 20 – do 25 let	1800,- Kč
nad 25 – do 30 let	2000,- Kč
nad 30 – do 35 let	2400,- Kč
nad 35 let	3100,- Kč

102.

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům odměnu u příležitosti jejich prvního ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod za předpokladu nepřetržitého trvání pracovního poměru v akciové společnosti minimálně 1 rok ve výši ... 300,- Kč za každý odpracovaný rok.

103.

Odměny uvedené v bodu 100 a 101 náleží i zaměstnancům, kteří by životního nebo věrnostního výročí dosáhli v době kratší než 12 měsíců před dovršením nároku, avšak k naplnění termínu nedošlo z důvodu výpovědi ze strany společnosti podle ustanovení § 46 odst. 1 písmene a, b, c ZP případně dohodou z důvodu organizačních změn či racionalizačních opatření .

104.

Odměny uvedené v bodu 100 , 101, 102 přísluší rovněž zaměstnanci, který odešel ze společnosti na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele podle § 46 odstavce 1, písmene c) zákoníku práce v době kratší než 36 měsíců před dovršením věku pro vznik nároku na odchod do řádného starobního důchodu. Nárok na mimořádné odměny a jejich výše se stanovuje jako kdyby zaměstnanec ve společnosti pracoval do doby odchodu do řádného důchodu a vyplácí se v první výplatní termín po dnu odchodu zaměstnance z organizace. V případě, že zaměstnanec sám požádá o předčasný důchod a není to zájem organizace, nemá nárok na odstupné a ostatní výhody vyplývající z této KS.

105.

V souladu se zákonem č. 586/92 Sb. V platném znění uvedené odměny podléhají dani z příjmu.

ČLÁNEK XXIII. VÝVOJ MEZD

106.

Smluvní strany se dohodly , že zaměstnavatel bude vytvářet podmínky pro růst mezd ve společnosti v návaznosti na růst spotřebitelských cen v roce 2005.

Podkladem pro posouzení růstu výdělků a inflace bude zpráva ČSÚ o vývoji spotřebitelských cen a životních nákladů týkajících se příslušného hodnoceného kalendářního období.

Průměrný výdělek se vypočte v souladu s § 17 zákona č.1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

Vývoj reálných mezd zaměstnanců bude hodnocen na úrovni průměrného výdělku čtvrtletně vždy od počátku roku oproti srovnatelnému období roku minulého.

S platností od 1.4.2005 se zvyšují základní hodinové tarify o 2 % a základní měsíční tarify o 250,- Kč (příloha č. 1)

V termínu výplaty za měsíc listopad 2005 bude vyplacena mimořádná roční prémie. Tato částka se stanovuje na 1 500,-Kč/ zaměstnance. Podmínky výplaty mimořádné prémie budou písemně dohodnuty mezi smluvními stranami KS.

KAPITOLA V. DALŠÍ UJEDNÁNÍ SMLUVNÍCH STRAN

107.

Zaměstnavatel bude uvolňovat z řad zaměstnanců z pracovní činnosti po dobu výkonu odborové funkce uvolněné funkcionáře a další uvolněné zaměstnance. Tito zaměstnanci zůstávají v pracovním poměru k zaměstnavateli, který jim vyplácí odměnu, stanovenou odborovou organizací. Odměna je

zaměstnavateli refundovány z finančního účtu odborové organizace. Uplynutím volebního období, odvoláním z funkce ani vzdáním se funkce pracovní poměr nekončí. Po skončení výkonu odborové funkce je zaměstnavatel povinen zaměstnat je na původním pracovním zařazení a místě výkonu práce jako před uvolněním. Není-li takové zařazení možné, postupuje se podle ustanovení § 65 odstavce 3 zákoníku práce.

108.

Odboroví funkcionáři, mimo uvolněné funkcionáře ZO OS, plní své povinnosti zásadně mimo pracovní dobu. Pokud bude nezbytné, zaměstnavatel výjimečně umožní činnost neuvolněným funkcionářům ZO OS TON a.s. i v pracovní době. Toto uvolnění odborového funkcionáře pro odborovou práci nepřesáhne 10 pracovních dnů v kalendářním roce. Zaměstnanec si uvolnění napracuje nebo mu mzdu refunduje ze svých zdrojů ZO OS.

109.

Požádá-li zaměstnavatel ZV OS o jednání, poskytne jeho členům na dobu nezbytně nutnou pracovní volno s náhradou mzdy, maximálně 1 den

110.

Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout po předchozí dohodě pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku neuvolněným odborovým funkcionářům a nepožadovat refundaci mzdy v těchto případech:

- řešení stížností, připomínek a námětů zaměstnanců vyplývajících z porušení ustanovení kolektivní smlouvy,
- výkonu kontroly podle ustanovení § 22 a 136 zákoníku práce.

111.

Schůze ZV OS a schůze ostatních odborových složek se budou konat výhradně mimo pracovní dobu. Zaměstnancům, kteří pracují na směny, zaměstnavatel umožní zameškaný čas nadpracovat.

112.

Volení odboroví funkcionáři (členové ZV OS), kteří mají právo spolurozhodovat, požívají zvýšenou ochranu. Po dobu výkonu jejich funkce a do jednoho roku poté nesmí s nimi zaměstnavatel bez předchozího souhlasu příslušné odborového orgánu skončit pracovní poměr výpovědí nebo okamžitým zrušením.

113.

Za funkcionáře, na které se vztahuje tato ochrana jsou považováni členové ZV OS TON a.s.. Jmenovitý seznam musí být předložen písemně personálnímu odboru. Aktualizace seznamu je povinností odborové organizace. Rozhodující je datum písemného provedení změny seznamu.

114.

Členové ZV OS jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se při výkonu své funkce seznámí, a to v případech, kde by porušením mlčenlivosti znamenalo poškození oprávněných zájmů TON a.s. a jejich zaměstnanců. Tato povinnost trvá i po dobu 1 roku po ukončení funkce.

115.

Zaměstnavatel se zavazuje uhradit dávky na zdravotní a sociální pojištění za funkcionáře ZV OS, který je v pracovním poměru k zaměstnavateli a na odborovou funkci je uvolněn.

116.

Zaměstnavatel poskytne ZO OS v pracovní době přiměřený čas na uskutečnění voleb odborových orgánů ZV OS maximálně však 30 minut v každé směně. ZV OS se zavazuje při určování termínu voleb respektovat technické a technologické podmínky výrobního procesu.

117.

Zaměstnavatel umožní ukládání archiválií a písemnosti ZO OS v archivu a spisovně společnosti.

118.

Zaměstnavatel umožní přístup důchodců do prostor ZV OS za podmínek platných pro návštěvy v a.s. TON.

119.

Obě strany se dohodly, že nepřipustí činnost politických stran a hnutí v prostorách organizace.

**KAPITOLA VI.
ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

ČLÁNEK XXIV.

PRÁVNÍ ZÁVAZNOST KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

120.

Tato kolektivní smlouva nabývá platnost dnem podpisu obou smluvních stran a je platná pro období od 1.1.2005 do 31.12.2005, případně až do doby podpisu nové kolektivní smlouvy pokud se smluvní strany nedohodnou jinak.

121.

Dojde-li v průběhu platnosti KS ke změně zákonů, předpisů a vyhlášek, pozbývá příslušné ustanovení KS platnosti a uvádí se do souladu s novými normami dodatkem ke KS.

122.

Jakékoliv změny a doplňky se provádějí písemnou formou, tj. dodatkem ke KS se vzájemným souhlasem obou smluvních stran (vyjádřeným podpisem oprávněných zástupců).

123.

KS je platná pro zaměstnavatele a všechny její zaměstnance včetně těch, kteří nejsou odborově organizováni.

124.

Vedení společnosti zabezpečí informovanost všech vedoucích pracovníků a ti zabezpečí informovanost všech svých podřízených.

ČLÁNEK XXV.

UPLATŇOVÁNÍ § 18 a § 18b ZÁKONÍKU PRÁCE

125.

Uplatňování ustanovení, které dává prostřednictvím odborové organizace právo zaměstnancům na informace resp. projednání zásadních otázek ve smyslu znění těchto ustanovení zákoníku práce, bude TON a.s. zabezpečovat zejména:

- při čtvrtletním hodnocení plnění ustanovení KS
- při dalších společných jednáních vedení TON a.s. a ZV OS,
- zveřejňováním informací na tabulích jednotlivých závodů,
- při setkání pracovníků jednotlivých závodů s vedením TON a.s.
- rozborů hospodaření v dohodnutém rozsahu

ČLÁNEK XXVI.

OSTATNÍ USTANOVENÍ

126.

TON a.s. zabezpečí vytištění a vydání KS pro rok 2005.

127.

Každá se smluvních stran obdrží jeden stejnopis této kolektivní smlouvy.

