

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: 6208 T Podniková ekonomika

Vytypování základních motivačních faktorů podmiňujících růst produktivity práce v a. s. Preciosa, Jablonec nad Nisou

(Determination of the basic personnel motivation factors conditioning
the advance in the labour Joint Stock Company Preciosa, Jablonec nad Nisou)

DP – PE – KPE – 200315

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069350

Vypracovala: LUCIE HUJEROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Gabriela Patřičná, personálního oddělení Preciosy a.s.

Počet stran: 84

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 23. 5. 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/ 03

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Lucii HUJEROVOU**

program č. 6208 M Ekonomika a management
obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Vytypování základních motivačních faktorů podmiňujících růst produktivity práce v a.s. Preciosa, Jablonec nad Nisou**

Pokyny pro vypracování:

Prostudujte současný systém motivace výkonných pracovníků zapojených do produkčního procesu, vytypujte jeho nedostatky a navrhnete opatření ke zlepšení systému. Své návrhy ekonomicky ohodnoťte.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press, 1995

Werther, W.B.Jr., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Zlín, Victoria Publishing, a.s., 1992

Koubek, J.: ABC praktické personalistiky, Praha, Linde, 2000

Cole, G. A.: Management. Theory and Practice, London, 1990

Armstrong, M.A.: Handbook of Personell Management Practice, USA Kog
Page LTD, 1996

Beardwell, I.: Human Resource management - a compentorary persecti
London, Pitmann Publishing, 1994

Podnikové materiály.

Zdroje na Internetu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Sáva Kubias - TUL HF

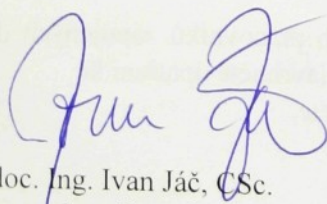
Konzultant:

Ing. Gabriela Patřičná – ved.odd.personální práce

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003




doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry


doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 23. 5. 2003

Lucie Hujerová

Resumé

Pro úspěšné fungování podniku je nejdůležitější shromažďování, propojování a efektivní využívání základních zdrojů, kterými jsou zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Tématem této práce je motivace zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů. Vyspělé společnosti přikládají výběru, rozmístění, výchově, hodnocení a využití lidí velký význam. Lidé jsou pro ně nejdůležitějším aktivem a proto najímají své pracovníky podle předem stanoveného personálního plánu, snaží se je vychovávat v souladu s cíli organizace, zvyšovat jejich kvalifikaci, motivovat k vyšším výkonům, sestavují systémy hodnocení, odměňují zaměstnance za vykonanou práci a přirozeně rovněž pečují o jejich odborný a osobní rozvoj, zdraví a sociální jistoty. Neboť lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní a determinují jejich využití, považuje většina moderních společností personální řízení za nejdůležitější oblast celopodnikového řízení. Také akciová společnost Preciosa se sídlem v Jablonci nad Nisou se problematice rozvoje lidských zdrojů intenzivně věnuje. Společnost přijala strategii, ve které se snaží postihnout všechny aspekty řízení lidských zdrojů tj. kulturu společnosti, motivaci zaměstnanců, odborný a osobní rozvoj zaměstnanců, komunikaci uvnitř společnosti a péči o zdraví a sociální věci. Na základě teoretických poznatků a praktických zkušeností z této firmy se v práci zabývám především oblastí motivace zaměstnanců, která je důležitá pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí.

Summary

Amongst the most important factors for the company prosperous operation are assigned the fact finding, interfacing and effective exploitation of the basic sources as raw and material, financial and information springs and human resources. The subject of this material is the motivation of employees as a part of human resources conducting. The advanced societies attach the importance to the choice, placement, education, evaluation and capacity utilisation. The human resources are the most important assets for the company and therefore it conscientiously follows the above settled personnel plan in recruitment of new employees, endeavours after education in co-ordination with the company targets, intensifies the qualification advancement of employees, motivates them to better achievements, complies the evaluation ladders, remunerates the employees on accomplished work and naturally the corporation takes care for the professional and personal development of staff, health and social guarantees. Than human resources set in full action the other sources and determine their exploitation, the majority of modern companies consider the personal management to be the most important area of the company management. Joint stock company Preciosa in Jablonec nad Nisou follows heavily the human resources matters. The company heave at his strategy all aspects of the human resources guidance, e.g. company culture, employee motivation, which aspire to affect all aspects of the human resources kontrol as company culture, personnel motivation, professional and private advancement of staff, communication within the company and health and social care. On the base of theoretic knowledge and practice in this firm I deal with the field of personnel motivation, which is important for the achievement of sustainable high level of people performance.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	9
Úvod.....	11
1. Průzkum současného stavu.....	13
1.1. Historie a rozvoj společnosti Preciosa, a.s.....	13
1.2. Výrobní program.....	15
1.3. Organizační struktura.....	18
1.4. Vize společnosti.....	20
1.4.1. Péče o zaměstnance	21
1.4.2. Strategie rozvoje lidských zdrojů	21
1.5. Strategie Preciosy v oblasti rozvoje lidských zdrojů.....	22
1.5.1. Kultura společnosti	22
1.5.2. Motivace a stimulační nástroje.....	23
1.5.3. Hodnocení zaměstnanců	24
1.5.4. Přijímání a příprava zaměstnanců pro vybraná pracovní místa.....	25
1.5.5. Odborný a osobní rozvoj zaměstnanců.....	25
1.5.6. Komunikace uvnitř společnosti	26
1.5.7. Péče o zdraví a sociální věci	26
1.5.8. Analýza již dosažených výsledků a možnosti zlepšování	27
1.5.8.1. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti kultury společnosti ?	28
1.5.8.2. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti motivace a stimulační nástroje ?	29
1.5.8.3. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti hodnocení zaměstnanců ?	30
1.5.8.4. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti přijímání a přípravy zaměstnanců pro vybraná pracovní místa?	30
1.5.8.5. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti OOR zaměstnanců?.....	31
1.5.8.6. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti komunikace uvnitř společnosti?.....	31
1.5.8.7. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti péče o zdraví a sociální věci?	32
1.5.8.8. Další okruhy zlepšování.....	33
1.5.9. Stimulační nástroje podporující motivaci	33
1.5.9.1. Peněžní ocenění	33
1.5.9.2. Nepeněžní ocenění.....	34
1.5.9.3. Morální ocenění	35
2. Teoretická část	36
2.1. Motivace	36
2.1.1. Definice motivace	36
2.1.2. Motivační proces.....	37
2.1.3. Vnitřní a vnější motivace.....	38
2.1.4. Motivace versus stimulační nástroje.....	39
2.1.4.1. Stimulační nástroje.....	39
2.1.4.2. Motivace pracovníků	39

2.1.5.	Motivační faktory	40
2.1.5.1.	Cíle.....	40
2.1.5.2.	Náplň práce	41
2.1.5.3.	Zpětná vazba	41
2.1.5.4.	Sociální program a vedlejší výhody	42
2.1.5.5.	Systém odměňování a oceňování.....	42
2.1.6.	Motivace a výkon.....	43
2.1.7.	Teorie motivace	44
2.1.7.1.	Teorie instrumentality.....	46
2.1.7.2.	TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	46
2.1.7.2.1.	Maslowova hierarchie potřeb.....	47
2.1.7.2.2.	Herzbergova dvoufaktorová teorie	50
2.1.7.2.3.	Alderferova ERG teorie	52
2.1.7.2.4.	McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci.....	53
2.1.7.3.	TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	54
2.1.7.3.1.	Vroomova expektační teorie	54
2.1.7.3.2.	Teorie spravedlnosti.....	57
2.1.7.3.3.	Teorie reaktence.....	57
2.1.7.3.4.	Teorie cíle	58
2.1.7.3.5.	Teorie vlastní účinnosti.....	58
3.	Návrhy pro zlepšení systému motivace	59
3.1.	Strategie v oblasti hodnocení	59
3.2.	Vztah mezi podnikovou kulturou a motivací.....	59
3.3.	Motivace výkonných pracovníků v návaznosti na hierarchii potřeb	61
3.4.	Komunikace jako faktor motivace.....	62
3.5.	Motivační faktory v oblasti péče o zdraví a sociální věci.....	63
3.5.1.	Rehabilitace	64
3.5.2.	Nemocnost	66
3.5.2.1.	Státní sociální reforma.....	68
3.5.2.2.	Preciosa proti nemocnosti.....	69
3.5.2.3.	Změna v evidenci nemocnosti	70
3.5.2.4.	Další návrhy pro zlepšení nemocnosti	72
3.6.	Burza pracovních příležitostí	73
3.6.1.	Pravidla pro BVPM	74
3.6.2.	Náklady a nároky na jednotlivé zaměstnance při zřízení a provozu BVPM	74
3.6.3.	Přínosy BVPM.....	75
3.7.	Zlepšovatelství – „Z A B E R“	75
3.7.1.	Proč právě ZABER?	76
3.7.2.	Navrhovaný postup.....	76
3.7.3.	Pravidla pro odměňování zlepšovací návrhů	77
3.7.4.	Názorný příklad konkrétního zlepšovací návrhu	77
	Závěr.....	80
	Seznam literatury.....	82
	Seznam příloh.....	84

Seznam použitých zkratek a symbolů

- a. o. - akciová společnost (rusky: akcioněvaoje obecenstvo)
- a. s. - akciová společnost
- ab - aurora borealis
- aj. - a jiné
- apod. - a podobně
- atd. - a tak dále
- BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- BVPM – burza volných pracovních míst
- č. - číslo
- ČR - Česká republika
- ed. – edition
- ERG - existence, vztah, růst (anglicky: existence, relatedness, growth)
- GŘ - generální ředitel(ství)
- HK - Honk Kong
- IGŘ - instrukce generálního ředitele
- Inc. – incorporated
- Ing. - inženýr(ka)
- IPR - Institut personálního rozvoje
- jr. – junior
- Kč – korun českých
- kol. – kolektiv
- Ltd. – limited
- LZ - lidské zdroje
- MC - machine cut
- n. N. - nad Nisou
- např. - například
- obr. - obrázek
- OČR - ošetřování člena rodiny
- OOR - odborný a osobní rozvoj
- OPIS - odbor inženýrských a projektových staveb
- r. - rok
- resp. - respektive
- s. r. o. - společnost s ručením omezeným
- SAP - Systémy, aplikace a produkty ve zpracování dat
- SBK - strojně broušené kameny
- SHV - sklady hotových výrobků
- SMK - strojně mačkané kameny
- SRLZ - strategie rozvoje lidských zdrojů
- str. - strana

tab. - tabulka
THP - technicko-hospodářský pracovník
tj. - to je
TU - Technická univerzita
TUL - Technická univerzita v Liberci
TVP - technická příprava výroby
tzv. - takzvaný
UAE - Spojené arabské emiráty
UK - Spojené království
USA - Spojené státy americké
VIE - valence, instrumentalita, exspektance
viz. - odkaz na...
VŠ - vysoká škola
VŠE - Vysoká škola ekonomická
Vyd. - vydání

ÚVOD

Důležitým faktorem prosperity každé firmy v tržní ekonomice je její konkurenceschopnost v daném odvětví. Jednou z konkurenčních výhod je kvalitní lidský kapitál. Rozvoji lidského kapitálu by proto měla být věnována patřičná pozornost. Dlouhodobé udržení a využití schopných a loajálních pracovníků je jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňujících výkonnost a efektivitu organizace.

Tématem mé diplomové práce je motivace zaměstnanců a její vliv na růst produktivity práce. Pro praktickou část práce jsem si vybrala jabloneckou společnost Preciosa, která se v současné době touto problematikou intenzivně zabývá. Se společností jsem měla možnost se již v minulosti blíže seznámit prostřednictvím svého otce a bratrů, kteří jsou jejími zaměstnanci. Se společností jsem již od roku 1996 v kontaktu. Kromě 4 týdenní řízené praxe, kterou jsem zde vykonávala na začátku třetího ročníku svého studia na VŠ, mám praktické zkušenosti z různých závodů a jejich jednotlivých oddělení, kde jsem příležitostně pracovala.

Tato práce navazuje na mou semestrální práci z předmětu „Úvod do managementu“ z roku 1999 a rovněž na můj Ročníkový projekt, který jsem vypracovávala na katedře Podnikové ekonomiky TUL v roce 2001. Zde jsem se zabývala základními body strategie Preciosy v oblasti lidských zdrojů a později se zaměřila na oblast hodnocení zaměstnanců. Úkolem této práce je prostudovat současný systém motivace výkonných pracovníků zapojených do produkčního procesu, vytypovat jeho nedostatky a navrhnout opatření k jeho zlepšení.

Prvním bodem této práce je průzkum současného stavu ve firmě. Krátce zde čtenáře seznamuji se společností Preciosa, její historií a výrobním programem. Nadále se věnuji především strategii, která je ve firmě v oblasti rozvoje lidských zdrojů používána. Svou pozornost soustředím na systém motivace, jak je definován ve strategii v konfrontaci se svými osobními praktickými zkušenostmi z firmy.

Druhým mým krokem je teoretická analýza problému. Teoretických poznatků k této problematice existuje celá řada. Teoretická část této práce definuje motivaci, motivační

proces, motivaci versus stimulaci a některé z nejdůležitějších motivačních teorií tak, jak jsem je měla možnost nastudovat v odborné literatuře.

Se znalostí současného stavu a teoretickými znalostmi se dále zaměřuji na vlastní řešení daného problému. Při vytypování základních motivačních faktorů majících vliv na produktivitu práce ve společnosti Preciosa se soustředím na skupinu výkonných pracovníků firmy a zde odhaluji některé nedostatky v motivačním systému společnosti a navrhuji opatření ke zlepšení současné situace v podniku.

1. Průzkum současného stavu

1.1. *Historie a rozvoj společnosti Preciosa, a.s.*

Na přelomu 19. a 20. století vznikla na Jablonecku v souvislosti s rozvojem strojního broušení řada brusírenských továren. V tomto období ovládala evropský životní styl a umění secese. V Čechách jí vděčíme za obrodu sklářského, výtvarně hodnotného řemesla. V reprezentativní secesní architektuře (Obecní dům v Praze) se uplatnily vitraje, její fasády ozdobily mozaiky a interiéry nezvyklé lustry. Čeští skláři nepatřili k iniciátorům nového stylu, ale brzo se mu přizpůsobili a dosáhli pozoruhodných výsledků. Po skončení první světové války zůstalo v Československé republice 92 % sklářského průmyslu z bývalého Rakousko-Uherska. Tomuto výrobnímu potenciálu neodpovídal zmenšený vnitřní trh, a proto bylo třeba přes 60 % užitkového a 90 % luxusního skla vyvézt. [12]

Období První republiky je dnes považováno za dobu největšího rozkvětu sklářského průmyslu i v našem regionu. Druhá světová válka však znamenala útlum. Došlo k přerušení kontaktů se spolehlivými zahraničními odběrateli a domácí trh v období socialismu také módní skleněné bižuterii moc nepřál. Přesto se výrobky se značkou „Made in Czechoslovakia“ brzo po skončení 2. světové války prosadily na zahraničních trzích. Na světovém sklářském obchodu se Československo v této době podílelo asi dvaceti procenty a patřilo mu tak druhé místo za Německem.

Po skončení druhé světové války, která především v pohraniční oblasti znamenala krach většiny tradičních sklářských dílen, se sem opět začali vracet skláři z vnitrozemí. České sklárny v té době trpěly nedostatkem základních surovin a kvalifikovaných zaměstnanců. V pohraničí tuto situaci ještě zkomplikoval odsun německého obyvatelstva.[18] Začali se sem však vracet odborníci, kteří tuto oblast opustili nedobrovolně před jejím připojením k Německu.

Na základě zkušeností těchto výrobců byla po 2. světové válce založena Preciosa. Od té doby prošla významným technologickým vývojem, a to zvláště v technikách tavení a broušení skla. Tento vývoj jí umožnila především spolupráce vlastního útvaru technického rozvoje s Výzkumným ústavem skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, který měl ve výzkumné činnosti v tomto období u nás dobré postavení.

Na počátku devadesátých let společnost získala během velmi krátké doby další specializované továrny, které s jejími základními brusírenskými závody splynuly v nový, soběstačný celek. Objevila se zde snaha udržet všechny činnosti výrobního i nevýrobního charakteru, počínaje výzkumem a vývojem, přes vlastní výrobu až k distribuci, prodeji a exportu. A tak dnes Preciosa zahrnuje rozsáhlý okruh činností, od vlastního vývoje a výzkumu, přes vlastní výrobu brousicích a leštících strojů, přes tavení skla, jeho broušení a leštění až po montáž finálních výrobků. Toto široké spektrum uzavírá vlastní obchodní a exportní oddělení.

Preciosa se vyvinula ve finančně zdravou a nezávislou firmu a vzrůstajícím objemem své produkce a její kvalitou získala jedno z předních míst na světových trzích. V roce 1992 byla také mezi prvními privatizovanými akciovými společnostmi v České republice. Dnes je ve svém oboru dominantní firmou v ČR.

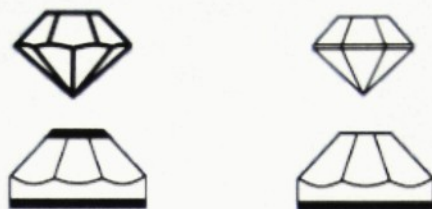


Obr. č. 1 : Ředitelství Preciosa a.s. Jablonec nad Nisou

S cílem učinit výrobu hotových výrobků mnohem pružnější a efektivnější zřídila Preciosa další specializované výrobní a obchodní dceřinné společnosti (viz. bod 1.3. - Organizační struktura).

1.2. Výrobní program

Hlavním výrobním programem Preciosy jsou broušené či mačkané skleněné díly pro bižuterii, tj. výroba strojně broušených a leštěných bižuterních kamenů (SBK) a výroba strojně mačkaných a leštěných bižuterních kamenů (SMK).

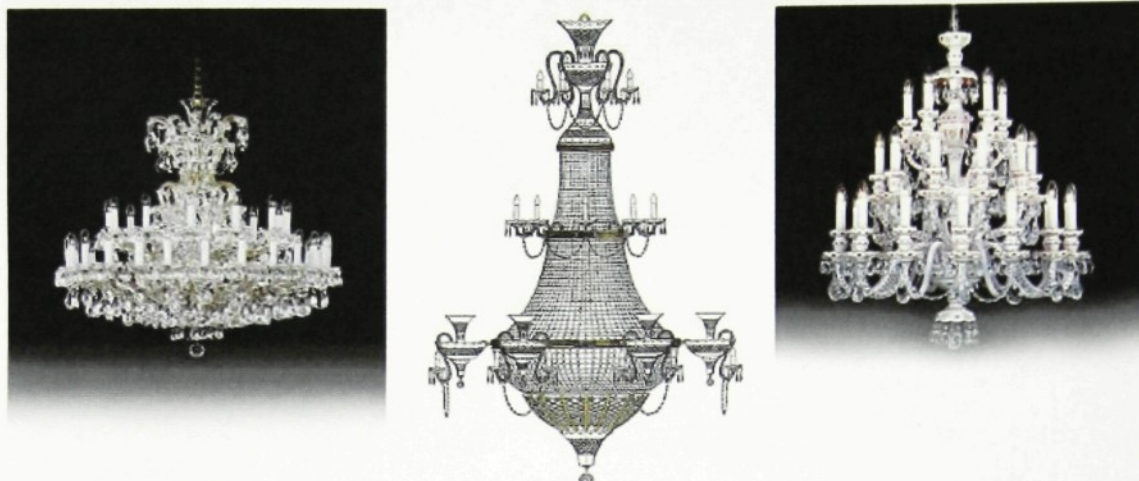


Obr. č. 2 : Bižuterní kameny

Mezi SBK jinak také MC (machine cut) patří šatony (Chatons), , tyto imitace diamantů tvoří pod názvem OPTIMA většinu produkce a exportu Preciosy. Dále sem patří šatonové růže (Chaton roses), tvarové kameny – např. naveta, ovály, osmihrany, hrušky, srdíčka apod. a perlový sortiment (Beads) – např. kulaté perle, sluníčka, rondelky aj. Sortiment SMK tvoří tzv. smirek (podobně jako u SBK šatony), šatonové růže, které mohou být jednou nebo dvakrát ploškované, a dublety (imitace tvarových kamenů).

Všechn tento sortiment se vyrábí v křišťálu (cristal) a barvách obyčejných nebo nabíhavých. Barva musí být v takové sytosti, aby různé velikosti kamenů působily stejným barevným odstínem. Důležitou součástí všech kamenů je odrazová (tzv. simili) vrstva, která zvyšuje brilanci a třpyt kamenů. Na spodní facety je nanesena stříbrná odrazová vrstva, která je proti poškození chráněna speciálním bronzovým lakem. K rozšíření sortimentu a barevného efektu kamenů přispívají i desítky vakuově nanášených dekorů např. ab (aurora borealis).

K dalšímu tradičnímu sortimentu vyráběnému na Jablonecku patří **lustrové ověsy a díly**, které se používají k výrobě ověsových svítidel. Rovněž sortiment těchto ověsů, co do tvarů a velikostí, je velice široký. Základními tvary jsou : lustrové hlavičky, vachtle, pendle, šikmé kameny, prizmy a rautové koule.



Obr. č. 3 : Lustry

Pokud jde o hotové výrobky, Preciosa vyrábí exklusivní skleněnou bižuterii, klasické i moderní lustry a další typy svítidel nejrůznějších stylů, tvarů a velikostí (od nejmenších nástěnných svícňů až po velké lustry, které firemní specialisté montují přímo na místě), dále broušené křišťálové figurky a předměty (včetně znaků zvěrokruhu) a broušené dárkové hranoly vyrobené z optického skla v různých barvách a povrchových úpravách.



Obr. č. 4 : Bižuterie



Obr. č. 5 : Srdce oceánu – Náhrdelník vyrobený z třpytivého řetězu malých křišťálových šatonů zasazených v bílém kovu a zakončených velkým broušeným přívěskem - připravila Preciosa jako vzpomínku na Oskary oceněný film Titanic.



Obr. č. 6 : Figurky

Poznámka : Zdrojem obrázků pro předcházející část práce jsou internetové stránky společnosti Preciosa a.s.: <http://www.preciosa.cz>

1.3. Organizační struktura

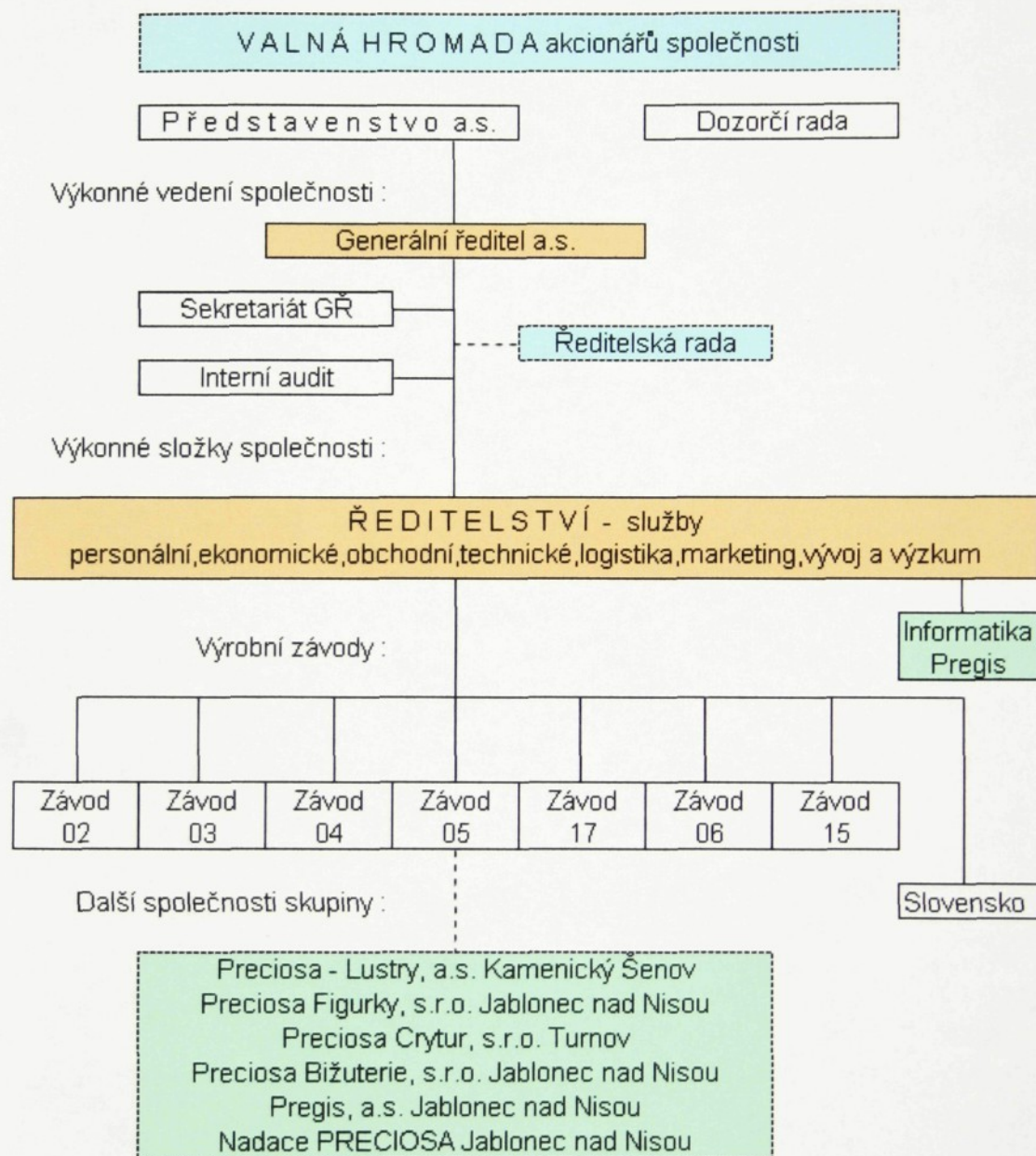


Schéma č. 1 : Organizační struktura firmy Preciosa
Zdroj : podnikové materiály

Organizační schéma společnosti, které jsem zde uvedla je samozřejmě pouze zjednodušeným obrazem organizační struktury celé akciové společnosti Preciosa. Pro upřesnění bych ráda uvedla, že Ředitelská rada je tvořena odbornými řediteli jednotlivých úseků ředitelství, dále pak řediteli závodů a řediteli společností skupiny. Jednotlivé výkonné složky společnosti spolupracují s dalšími organizačními útvary např. personální úsek s Institutem personálního rozvoje (IPR), obchodní oddělení se SHV a zahraničními afilacemi, technický úsek s OPIS a Výstavbou Liberec, logistika s materiálovými sklady apod. Úsek informatiky je zajišťován externě dceřinnou společností PREGIS a. s. Jablonec nad Nisou, která odpovídá za integrovaný informační systém v celé Preciose.

Podrobnější organizační schémata včetně hlavních činností jednotlivých závodů a územního rozložení jsou k nahlédnutí v přílohách 1 až 3 této práce. Tyto přílohy odpovídají stavu z roku 2001. Od té doby došlo k některým změnám, které v těchto podrobných organizačních strukturách nejsou uvedeny, ve schématu č. 1 této práce, však již ano. Jedná se o formální sloučení závodu 09 a 13 v jeden celek (závod 06). Obě tyto hutě však nadále fungují samostatně jako v minulosti. Dále došlo ke konci minulého roku k likvidaci společnosti Preciosa Růžence, s.r.o. v Jablonci nad Nisou. Poslední změna, kterou jsem zaznamenala je zrušení závodu 14 a jeho zařazení pod ředitelství jako služba - výzkum a vývoj.

Preciosa více než 80 % své produkce vyváží prakticky do celého světa, kde postupně zakládá své obchodní dceřinné společnosti. Jsou to :

- Preciosa International Inc. v New Yorku, USA
- Ibero Preciosa Ltd. v Madridu, Španělsko
- Preciosa International, s.r.o. v Levici, Slovensko
- Preciosa International (UK) Ltd. ve Watfordu, Velká Británie
- Preciosa International (HK) Ltd. v Honk Kongu
- Preciosa Centr a.o. v Koroljovu (moskevská oblast), Rusko
- Preciosa Golf FZE v Dubaji, UAE
- Šenov Limited ve Woodstocku, Georgie, USA

V roce 1996 založila Preciosa **Nadaci PRECIOSA**. Tato nezisková organizace dotovaná mateřskou společností finančně podporuje prostřednictvím svých sedmi fondů zdravotnictví, vědu a výzkum, vzdělání a rekvalifikaci, kulturu a umění, tělovýchovu a sport, humanitární a sociální aktivity a ochranu životního prostředí, to vše převážně v severočeském regionu.

1.4. Vize společnosti

Preciosa navazuje na staleté sklářské tradice severních Čech a z nich čerpá inspiraci pro svůj další rozvoj. Společnost založila svou budoucnost na spojení řemeslné dovednosti starých sklářů s tím nejlepším, co přináší moderní věda a technika. V roce 1999 byla formulována vize společnosti :

PRECIOSA, a.s., je úspěšná společnost na světovém trhu strojně broušených kamenů budovaná umem, znalostmi a aktivitou spokojených zaměstnanců.



Všichni zaměstnanci PRECIOSA, a.s., mají potřebnou kvalifikaci pro svoji práci, jsou vysoce motivovaní, schopni týmové práce, jsou připraveni ke změnám a jsou loajální ke Společnosti. Na všech rozhodujících pracovních místech ve Společnosti jsou nejschopnější lidé. Společnost využívá potenciál všech zaměstnanců takovým způsobem, aby se projevil ve výsledcích Společnosti, spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a regionu.[15]

1.4.1. Péče o zaměstnance

Za jeden z nejdůležitějších aspektů moderního managementu považuje společnost Preciosa personální politiku, která je zaměřena na budování společnosti světového standardu. Preciosa nejen zajišťuje svým zaměstnancům zdravotní péči a rekreaci na vysoké úrovni, ale vytvořila pro ně i všeobecně přístupný systém vzdělávání a rekvalifikace. Navíc poskytuje stipendia pro studium na vysokých školách doma i v zahraničí s předností pro uchazeče z rodin zaměstnanců společnosti.

1.4.2. Strategie rozvoje lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, společnost Preciosa klade velký důraz na personální práci a péči o zaměstnance. Z tohoto důvodu vypracovalo vedení společnosti ve spolupráci s poměrně početným týmem lidí z různých pracovišť komplexní strategii rozvoje lidských zdrojů společnosti. Tato nová strategie nahradila do té doby platný Systém hodnocení THP z roku 1994. Tyto nové zásady jsou dokonalejší, komplexnější a propracovanější než dosavadní systém hodnocení zaměstnanců společnosti. Strategie rozvoje lidských zdrojů byla vydána jako Instrukce generálního ředitele dne 1. 11. 1999. Touto IGŘ se budu podrobněji zabývat v dalších kapitolách této práce. Tuto novou instrukci doprovází další, která se soustřeďuje na hodnocení zaměstnanců. Toto propojení bylo společností zvoleno záměrně, neboť se domnívá, že právě na základě hodnocení se plánuje osobní rozvoj a kariéra zaměstnance. Hodnocení je také vnímáno jako významný faktor motivace zaměstnanců a rovněž nejdůležitějším nástrojem vzájemné komunikace a v neposlední řadě i základním kamenem budování firemní kultury.

S cíli a vizemi společnosti, který mimo jiné prezentuje ve svých podnikových novinách, se ztotožňuji, nicméně se ještě dále v této práci budu zabývat zásadami a konkrétními nástroji, kterými lze takto ušlechtilé vize dosáhnout a to především v oblasti personální.

1.5. Strategie Preciosy v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Jak jsem již dříve uvedla, koncem roku 1999 začaly platit dvě nové IGR týkající se zásad hodnocení zaměstnanců a strategie rozvoje lidských zdrojů. O druhé z nich bych se nyní ráda zmínila podrobněji. Preciosa rozděluje svoji strategii a tedy i práci s lidskými zdroji do sedmi základních kategorií. Jsou to :

- Kultura společnosti
- Motivace zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Přijímání a příprava zaměstnanců pro vybraná pracovní místa
- Odborný a osobní rozvoj zaměstnanců
- Komunikace uvnitř společnosti
- Péče o zdraví a sociální věci

1.5.1. Kultura společnosti

Za svá nejcennější aktiva považuje společnost Preciosa své zaměstnance. Zaměstnanci si společnosti váží a jsou k ní loajální, jsou poctiví, přímí, otevření v jednání, upřímní, čestně plní závazky a respektující zájmy druhého a společnosti. Angažovanost zaměstnanců pro dosažení cílů společnosti je nejdůležitějším principem kultury společnosti. Podle Preciosy to znamená, že zaměstnanci jsou samostatní (prosazují výsledky své práce), proaktivní (nečekají na podněty, ale sami je vyhledávají), soustředí se především na okruh své působnosti, hledají řešení ve variantách, rozhodují se samostatně a zaměřují se na budoucnost, mají představu o cíli, který chtějí dosáhnout, za základ spolupráce považují dosahování společných výhod, jsou schopni pochopit druhého, což je podstatou účinné komunikace.

Ve společnosti probíhá intenzivní komunikace podporující motivaci zaměstnanců. Součástí firemní kultury je podávání a využívání správných a přesných informací. Ve společnosti jsou standardizovány pracovní postupy a procesy a existují pravidla vztahů

uvnitř společnosti i vůči okolí. Společnost je s ohledem na vyhrocené konkurenční prostředí uzavřená v poskytování informací o sobě veřejnosti.

Společnost se na veřejnosti a na trhu postupně zviditelňuje a vytváří tzv. „Corporate Image“ (tzn. Jednotlivé společnosti skupiny Preciosa se navenek prezentují jednotně a vytvářejí tak obraz jednotného a pevného celku. Mezi prvky této jednotné vnější komunikace patří mimo jiné společné logo, o němž podrobně hovoří Dodatek č. 1 IGŘ 0501-1/0200 Vizualní komunikace v Preciosa a.s. viz.příloha 4 této práce).

Společnost plní všechny podnikatelské role – tvorbu zisku, zhodnocování majetku společnosti, péči o zaměstnance. Prostřednictvím Nadace PRECIOSA společnost podporuje humanitární, kulturní, ekologické a sociální programy.

1.5.2. Motivace a stimulace zaměstnanců

Záměrně jsem do názvu této kapitoly přidala slovo stimulace, přestože ve společnosti je tato oblast označována pouze pojmem „Motivace zaměstnanců“. Patří sem totiž nejen morální ocenění zaměstnanců a snaha je různými metodami motivovat a vytvářet tak vnitřní pohnutky v jejich podvědomí, ale také formy peněžního i nepeněžního ocenění, které stimuluje jejich jednání zvenku.

Zaměstnance společnosti nejvíce motivuje možnost seberealizace a využití příležitostí, které společnost nabízí. Rozhodujícími motivačními faktory jsou sdílené společné hodnoty - vize a cíle společnosti, firemní kultura, úcta ke znalostem a schopnostem lidí, morálka, důvěra a vzájemná loajalita. Společnost poskytuje zaměstnancům rovné příležitosti, o něž se mohou ucházet všichni ti, kteří chtějí a mohou se svými kvalitami na příslušné pozici uplatnit. Motivaci zaměstnanců management podporuje systémem odměňování uplatňovaném ve společnosti, mimořádnými nástroji nepeněžní motivace, morálním oceněním, rozvinutým sociálním programem a podporou osobního rozvoje.

Motivací se ve své práci ještě budu podrobněji zabývat. Nyní šlo pouze o nástin základních vizí a cílů, které společnost v této oblasti má. Dále ještě podrobně rozeberu konkrétní příklady již dobře fungujících a ve společnosti existujících stimulačních nástrojů, jakož i úkoly, které je ještě třeba řešit, popřípadě zlepšit jejich současné řešení.

IGŘ o strategii rozvoje lidských zdrojů se ve většině svých kapitol soustředí na motivaci pracovníků na vyšších pracovních pozicích, jako jsou například absolventi vysokých škol, kteří zde mají velice dobré podmínky při nástupu do zaměstnání i možnost seberealizace, pracovního postupu a kariéry. Podle mého názoru jsou však zde opomíjeni vlastní výkonní pracovníci, kteří tvoří páteř celého výrobního systému podniku a měla by jim být věnována větší pozornost. Ať už se jedná o kteroukoliv z kapitol strategie Preciosy v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Ve své práci bych se proto ráda zabývala jednotlivými motivačními faktory, které mohou mít vliv na zvyšování produktivity výkonných zaměstnanců v podniku a tak i na celkovou ekonomickou úspěšnost společnosti.

1.5.3. Hodnocení zaměstnanců

Průběžné hodnocení všech zaměstnanců je každodenní součástí řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Měsíční a čtvrtletní hodnocení výkonu zaměstnance je podkladem pro mzdové ocenění zaměstnanců. Minimálně jednou ročně na principu sebehodnocení se provádí hodnocení zaměstnanců vybraných kategorií. Hodnocení umožňuje sladit potřeby společnosti s potřebami a očekáváními zaměstnanců. Umožňuje vzbudit takovou sebekritiku a kritiku, která člověka neohrožuje a dává mu oporu pro jeho stále zdokonalování. Na základě hodnocení se plánuje optimální pracovní kariéra a osobní rozvoj zaměstnance. Kvalitně prováděné hodnocení je základním faktorem motivace zaměstnanců. Jednotný systém hodnocení zaměstnanců vybraných kategorií podporuje rovné využití pracovních příležitostí. Hodnocení je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace a prosazování firemní kultury v praxi.

1.5.4. Přijímání a příprava zaměstnanců pro vybraná pracovní místa

Společnost vychází z neustálé potřeby kvalitních zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci při obsazování vybraných pracovních míst vycházejí z popisu pracovního místa a profilu pracovního místa. Vysokou pozornost věnují osobnostním vlastnostem kandidátů. K tomu mohou využívat psychodiagnostický audit. Vybraná pracovní místa ve společnosti jsou přednostně obsazována lidmi z řad zaměstnanců společnosti. Výběr, příprava a stabilizace nejvhodnějších absolventů vysokých škol je prioritou společnosti. Nástupní podmínky do společnosti jsou natolik konkurenční, že motivují absolventy vysokých škol pro práci ve společnosti.

1.5.5. Odborný a osobní rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci jsou nejcennějšími aktivy společnosti. Každý zaměstnanec odpovídá za svůj odborný a osobní rozvoj. Princip stálého zdokonalování zaměstnance a rozvoje jeho schopností je součástí kultury společnosti. Společnost podporuje odborný a osobní rozvoj (dále OOR) svých zaměstnanců a pro to cílevědomě zajišťuje potřebné programy a aktivity, včetně programů rekvalifikace. Cílem OOR zaměstnanců je získat takové znalosti, dovednosti a návyky, které odpovídají současným a budoucím potřebám společnosti v atmosféře globalizace a sílící superkonkurence. Společnost očekává od svých zaměstnanců aktivní a trvalý zájem o jejich OOR a zároveň očekává, že se schopnosti zaměstnanců promítnou do výsledků společnosti. Společnost věnuje diferencovaně pozornost skupinám zaměstnanců:

- TOP management (ředitelé)
- Obchodníci
- Tvůrčí pracovníci (výzkumně-vývojoví pracovníci a pracovníci TPV)
- Mistři
- Pracovníci zařazení do komplexního programu zaškolování absolventů VŠ [17]

Společnost vyhledává zaměstnance, kteří mají širší spektrum znalostí a dovedností (jsou universální, mají více-profesní kvalifikaci). Společnost zajišťuje zdravé pracovní prostředí a napomáhá zaměstnancům pečovat o jejich zdraví.

1.5.6. Komunikace uvnitř společnosti

Zaměstnanci společnosti nejsou k sobě lhostejní a respektují se. Komunikace probíhá ve všech směrech. Nezbytné informace se dostávají ke všem zaměstnancům. Povinností zaměstnanců ve společnosti je pracovat s pravdivými, ověřenými a relevantními informacemi. Povinností zaměstnanců je získávat a využívat všechny relevantní informace pro příslušné pracovní místo. Ve společnosti se plně využívají organizační a technické prostředky komunikace. Osobní kontakty lidí ve všech formách komunikace jsou nenahraditelné. Komunikace ve společnosti usnadňuje přechod od funkčního k projektovému řízení společnosti.

1.5.7. Péče o zdraví a sociální věci

Péče o zdraví je dobrovolnou a vědomou funkcí společnosti a aktivním projevem kultury společnosti. Společnost podřizuje kvalitu pracovních míst hygienickým a ergonomickým předpisům. Společnost zajišťuje preventivní lékařskou péči v souladu se zákonem. Společnost vytváří sociální fond ve prospěch zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Společnost sjednává s odborovou organizací kolektivní smlouvu.

Tato kolektivní smlouva, která je sjednána mezi zaměstnavatelem tj. Preciosou, a. s. a zástupci kolektivu zaměstnanců tj. Odborovým sdružením PRAD, je předmětem přílohy č.5 této práce. O některých jejích odstavcích se zmíním podrobněji později.

1.5.8. Analýza již dosažených výsledků a možnosti zlepšování

Ve společnosti Preciosa byla prvotní Strategie rozvoje lidských zdrojů (dále SRLZ) přijata již v roce 1993. Od té doby je využívána v personální práci podniku. Výsledkem realizace této strategie bylo mimo jiné vytvoření organizačních předpokladů – ustanovení pracovních míst vedoucích personálních úseků, Vzdělávacího institutu, dokumentů a metodik pro vykonávání personální práce.

Vyhodnocování změn oproti původnímu stavu a průběžná aktualizace SRLZ však neprobíhaly v žádoucím rozsahu. Aktualizace provedená v roce 1997 nepostihovala celou šíři původní SRLZ. Není zde zpracovaná ucelená kvantitativní a kvalitativní analýza lidských zdrojů (dále LZ).

Tlak vrcholového vedení společnosti na prosazení SRLZ v celém rozsahu nebyl a dodnes není dostatečně intenzivní. V jednotlivých závodech je dnes SRLZ prosazena na různé úrovni. Odráží především míru osobní angažovanosti ředitelů závodů a celého managementu jednotlivých závodů. Personální úseky se na prosazení SRLZ jednotlivých závodů a ředitelství společnosti dostatečně nepodílely. Převládaly operativní činnosti. V kontextu s výrobními úkoly si management společnosti pro úkoly SRLZ nevymezil potřebný čas.

Nespokojenost se současným stavem nebyla dostatečným stimulem změn. Individuální nasazení lidí pro plnění cílů společnosti vcelku neodpovídá potřebám společnosti. Malá pozornost byla věnována přípravě celého týmu zaměstnanců společnosti na změny.

Některé kroky již byly provedeny a například v oblasti Hodnocení zaměstnanců plní Preciosa své cíle, které si vymezila ve své SRLZ, velmi dobře. Pro tuto oblast existuje speciální směrnice generálního ředitele s přílohami, které dávají jasný návod jak při hodnocení konkrétně postupovat.

Vedle dílčích úspěchů, kterých společnost v poslední době v oblasti rozvoje LZ dosáhla, jsou zde stále ještě oblasti, ve kterých společnost zdaleka nedosahuje takových výsledků,

které si vytyčila ve své strategii. Jedná se například o oblast motivace, o níž budu dále podrobně hovořit.

1.5.8.1. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti kultury společnosti ?

Společnost shledává, že znalosti, dovednosti a loajalita většiny zaměstnanců jsou na uspokojivé úrovni, že si zaměstnanci společnosti váží a že u celé řady zaměstnanců a jednotlivců se projevuje vysoká angažovanost pro dosažení cílů společnosti a aktivně se podílejí na řízení. V poskytování informací veřejnosti je společnost uzavřená a bedlivě si chrání své know-how ve všech formách. Prostřednictvím Nadace PRECIOSA společnost podporuje humanitární, kulturní, ekologické a sociální programy.

Je však potřeba zvýšit angažovanost zaměstnanců pro dosažení cílů společnosti a jejich účast na řízení. Zlepšit jejich samostatnost, proaktivitu, schopnost utvoření si představy o cíli který chtějí dosáhnout, schopnost stanovení a dodržování priorit, schopnost naslouchat, přijímat kompromisy a týmově pracovat a zájem se dále vzdělávat. Toho dosáhnout u podstatně širší skupiny zaměstnanců, především u managementu a tvůrčích zaměstnanců. Dále společnost vidí potřebu zvýšit image společnosti ze společenských a zejména obchodních důvodů. A v neposlední řadě aktualizovat Organizační řád společnosti. Rovněž je potřeba změnit přístup lidí k ochraně know-how v jakékoli formě (dokumenty, nosiče, mluvené slovo) tak, aby se zabránilo jeho úniku mimo společnost. Poslední, nicméně důležitý, úkol je zlepšit oblečení zaměstnanců podle charakteru pracovišť, jakož také zlepšit pořádek na pracovištích a vizáž pracovišť.

1.5.8.2. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců ?

Konkrétní lidé, kteří na svých pracovištích dosahovali vynikajících výsledků postupně v hierarchii postupovali na náročnější a odpovědnější místa. Jsou pozitivní příklady kariérního růstu ve společnosti. Rozvojové projekty společnosti se staly šancemi pro týmy, které je realizují a výzvou pro ostatní zaměstnance. Při práci v projektových týmech se zvýšily znalosti a dovednosti zaměstnanců. Mzdová diferenciací odráží jak přínosy příslušných pracovních míst a zaměstnanců pro společnost, ale i reálnou situaci na trhu pracovní síly. Ve společnosti existuje široká škála stimulačních nástrojů. (viz. kapitola 1.5.9. Stimulační nástroje podporující motivaci)

Oproti tomu je třeba zlepšit způsob zadávání a kontroly úkolů. Jsou to významné nástroje podporující motivaci zaměstnance. Využít možností „rotace“ zaměstnanců mezi různými pracovními místy s přínosem pro zaměstnance i pro společnost. Umožnit zaměstnancům, aby lépe viděli své vlastní šance. Dát zaměstnancům příležitost „se ukázat“. Vytvořit ve společnosti podmínky, za nichž lze naplnit a využít vlastní iniciativu zaměstnanců. Zlepšit nepřetržité a pravidelné hodnocení zaměstnanců, které je základním stimulačním nástrojem. Promítnout do výsledků pravidelného hodnocení uplatnění širšího spektra stimulačních nástrojů. Lépe sdělovat do společnosti výsledky, které umožnily přiznání odměn a realizaci sociálního programu. Prohlubovat diferenciaci v odměňování zaměstnanců. Změnit vnímání některých stimulačních nástrojů, které nejsou standardní součástí mzdy (13. a 14. plat, prémie k tarifní mzdě, celý sociální program). Současná pravidla pro poskytování 13. a 14. mzdy zaměstnancům jsou předmětem přílohy č.6 této práce.

1.5.8.3. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti hodnocení zaměstnanců ?

Systém hodnocení zaměstnanců je upraven speciální směrnicí. Systém je závazný pro hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou. Ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni podle metodik upravených v jednotlivých závodech a společnostech skupiny Preciosa. Pro zvládnutí metodiky hodnocení se uskutečnily výcviky pro různé úrovně managementu. Výsledky hodnocení dávají podklad k plánování profesionálního a osobního rozvoje zaměstnanců. Ve všech výrobních závodech jsou výsledky hodnocení využívány na dobré úrovni. Pro zaměstnance je hodnocení výrazně motivujícím faktorem.

Přesto je potřeba zvýšit kvalitu a náročnost hodnocení zaměstnanců, která je nepřiměřeně rozdílná, uplatňovat metodiku hodnocení jednotně, umožnit srovnatelný výběr zaměstnanců pro vytváření pracovních rezerv a pro plánování profesionálního a osobního rozvoje zaměstnanců. Také je potřeba zvýšit v procesu hodnocení pozornost odbornému a osobnímu rozvoji zaměstnance jako nástroji zkvalitňování úrovně pracovního týmu nebo individuální přípravě zaměstnance pro výkon jiné funkce.

1.5.8.4. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti přijímání a přípravy zaměstnanců pro vybraná pracovní místa?

Pro výběr TH zaměstnanců a pro klíčové profese (vyžadující manažerské a prodejní předpoklady) je standardně využíván psychodiagnostický audit. V přiměřeném rozsahu je využíván podle potřeb i pro jiné profese. Jsou kodifikovány průběhy zaškolování (na úrovni závodových norem) a jejich závěrečné hodnocení. Jsou rozvinuty programy spolupráce s vysokými školami pro získávání absolventů. Systematicky se spolupracuje s některými katedrami technických vysokých škol. Využívá se podpory Nadace PRECIOSA při udělování stipendií studentů vybraných vysokých škol.

Je nadále potřeba zkvalitnit výběr při obsazování pracovních míst uvnitř společnosti, zpracovávat plán potřeb profesí důsledně tak, aby pohotově reagoval na odchody zaměstnanců do důchodu, změny v uspořádání společnosti a na rozvojové projekty.

1.5.8.5. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti OOR zaměstnanců?

Vzdělávací institut zajistil plošné proškolení managementu a vybraných profesí v manažerských dovednostech, komunikaci, hodnocení, pracovně-právní a ekonomické problematice, prodejců v technikách prodeje a taktikách obchodního jednání, manažerů jakosti v ISO 9000, uživatelů SAP v ovládnání počítačů a získání certifikátu SAP, strojníků ve znalostech postupů seřizování a hodnocení kvality produkce atd. Závodové školy práce zajistily výběr a přípravu vybraných profesí (strojníci, mistři) pro nové technologie, pro implementaci systému ISO 9000 a pro rekvalifikaci. Uskutečňuje se jazykové vzdělávání. Uskutečňují se kurzy pro vybrané profese na nichž frekventanti získávají certifikáty opravňující k výkonu těchto profesí.

Dále je potřeba důsledně uplatňovat vstupní seznámení se společností pro všechny nově přijaté zaměstnance, stimulovat zájem o odborný a osobní rozvoj ostatních zaměstnanců, překonat bariéru nedostatečné jazykové vybavenosti zaměstnanců aj.

1.5.8.6. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti komunikace uvnitř společnosti?

Generální ředitel Společnosti pravidelně prezentuje cíle a poslání společnosti na valných hromadách a na Setkání managementu. Jsou k dispozici technické prostředky komunikace - SAP, E-mail, Intranet, Noviny Preciosy.

Společnost musí do budoucna vhodně transformovat cíle společnosti do cílů jednotlivých závodů a útvarů a tyto cíle srozumitelně sdělovat zaměstnancům tak, aby je stimulovaly

k jejich splnění. Je třeba také zajistit, aby komunikace probíhala důsledně shora dolů a informace se „nezastavovaly“ na některých stupních řízení a přenášely se dál. Společnost také bude preferovat osobní kontakty ve všech formách.

1.5.8.7. Co se podařilo a funguje a co je potřeba zlepšovat v oblasti péče o zdraví a sociální věci?

Péče o zdraví se stala dobrovolnou a vědomou funkcí společnosti a aktivním projevem kultury společnosti. Snížil se počet pracovních míst s negativními zdravotními důsledky pro zaměstnance. Nově budovaná i stávající pracoviště se podřizují hygienickým a ergonomickým předpisům.

Do budoucna je potřeba omezit vysokou **nemocnost** a to především na pracovištích s vyšší koncentrací žen. (tj. např. Závod 03 – Liberec) a dále pak:

- zvýšit ztotožnění všech zaměstnanců se společností jako prostředek eliminace sociální nemocnosti
- snížit vliv výrobní technologie na vznik nemocí z povolání (viz. kapitola 3.5.1. Rehabilitace)
- omezit předstírané nemoci z povolání jako projev asociálního a neloajálního vztahu ke společnosti. (viz kapitola 3.5.2.1. Státní sociální reforma)
- důsledně uplatňovat komplexní systém represe vůči nadprůměrné nemocnosti

Problém vysoké nemocnosti je zásadní, zvláště pak v souvislosti se žádoucím zvyšováním produktivity. Společnost by tento problém rozhodně neměla podceňovat a soustředit na něj v nejbližší době svou pozornost. V této práci se budu tímto problémem podrobněji zabývat v její třetí návrhové části.

1.5.8.8. Další okruhy zlepšování

Dalšími okruhy v nichž byly ve společnosti vykonány mnohé kroky a na něž bude v dalším období zaměřena větší pozornost jsou :

- **Kultura společnosti**, která ovlivňuje pozici společnosti na trhu a v sociálním prostředí a která podporuje efektivní práci pracovního týmu.
- **Péče o mladé zaměstnance** jako svébytnou sociální skupinu ve společnosti, na níž je postavena budoucnost společnosti.
- **Péče o seniory** jako svébytnou sociální skupinu ve společnosti, v níž jsou kumulovány znalosti a zkušenosti, které je třeba plně využít pro rozvoj společnosti.

1.5.9. Stimulační nástroje podporující motivaci

Motivace zaměstnanců se opírá především o **možnost seberealizace**, využití příležitostí ve společnosti a sdílení společných hodnot – vize, cílů a firemní kultury. Dalšími pilíři motivace zaměstnanců (stimulační nástroje) ve společnosti jsou :

- **Peněžní ocenění**
- **Nepeněžní ocenění**
- **Morální ocenění**

1.5.9.1. Peněžní ocenění

Zaměstnanci zařazení v **tarifním systému** jsou odměňováni **základní mzdou** podle tarifního zařazení a dále:

- **Prémii** za kvalitu a výkon. Prémie jsou udělovány diferencovaně v plné kompetenci vedoucích útvarů a závodů.
- **Odměnami**, které jsou udělovány diferencovaně za výsledky v kompetenci vedoucích na základě hodnocení včetně možnosti okamžitého vyplacení odměny za mimořádné výsledky.

- **13. a 14. platem** v případech, kdy společnost dosáhla dobrých hospodářských výsledků a to diferencovaně, podle osobních zásluh na výsledcích společnosti.

Zaměstnanci zařazení do **smluvních a manažerských platů** jsou odměňováni na základě smlouvy o smluvní nebo manažerské mzdě, pracovní smlouvy a odměnou ke mzdě v určitém rozmezí procenta mzdy za splnění předem určených kritérií.

Seniorita vyjadřuje pozitivní vztah společnosti k dlouholetým zaměstnancům odcházejícím do důchodu a zaměstnancům odcházejícím ze zrušených pracovních míst.

Sociální program, jehož součástí je kromě jiného i penzijní připojištění.

1.5.9.2. Nepeněžní ocenění

Mimořádné nástroje mimo-mzdové a nepeněžní motivace jsou založeny na:

- závěrech z hodnocení zaměstnanců
- individuálním posouzení zaměstnance (nejsou nárokové)

Příklady mimořádných stimulačních nástrojů:

- Osobní vybavení jednotlivce výpočetní a komunikační technikou, s příspěvkem na náklady za provoz.
- Kombinované služební cesty, pro něž jsou diferencovaně stanoveny cíle cesty - získání informací o obchodních aktivitách v místě určení, získání informací z veletrhu nebo konference, získání znalostí o kulturních a politických zvláštěnostech, využití kontaktů vyslanectví, českých center ministerstva zahraničních věcí, obchodních komor, afilacích, atd.
- Poskytnutí služebního auta.
- Výběrové vzdělávací kurzy. Společnost hradí podle úvahy až 100% ceny kurzu.
- Pomůcky a služby pro odborný a osobní rozvoj a péči o zdraví, pořízené společností a zapůjčené, resp. poskytnuté jednotlivcům (např. software, přehrávače a počítače pro jazykovou výuku, literatura).

- Péče o zdraví - komplexní zdravotní preventivní prohlídky.
- Péče o vzdělání dětí zaměstnanců formou poskytnutí stipendia.
- Pružná pracovní doba.

1.5.9.3. Morální ocenění

Ocenění dlouhodobých výsledků jednotlivců a týmů na setkání pracovního kolektivu. Dále pak „Tabule uznání“, Noviny Preciosy, setkání s vedením společnosti, společenský život ve společnosti přispívající k vytváření sounáležitosti s firmou (např. výročí založení společnosti, Nadace PRECIOSA), poděkování, zveřejnění hodnocení, pochvala, plaketa, dárek apod. A v neposlední řadě pravidelná pracovní setkání pracovníků příbuzných oborů spojená s prezentací a oceněním úspěšných výsledků.

Od roku 1998 pořádá společnost vždy na konci listopadu „Setkání zaměstnanců Preciosy“, kam zve 450 svých zaměstnanců a 150 z nich odmění za jejich celoroční práci symbolickou cenou a diplomem. Po tomto oceňování následuje bohatý kulturní program. Letos v červnu ku příležitosti 55.výročí založení Preciosy zve Nadace Preciosa zaměstnance společnosti na operní představení do libereckého divadla, kde bude rovněž probíhat oceňování 15 – 20 zaměstnanců, kteří se významně podíleli na rozvoji společnosti po celou dobu její existence.

2. Teoretická část

2.1. Motivace

Motto : „Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a začali stavět, ale dej jim, aby sami zatoužili po širém, nekonečném moři.“

Antoine de Saint-Exupéry

Všechny organizace usilují o to, aby dosahovaly trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat vysokou pozornost nejvhodnějším způsobům motivace zaměstnanců. Motivace je jedna z významných manažerských aktivit, jejímž cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které budou pomáhat k dosahování výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Motivační teorie se zabývají procesem motivování a procesem utváření motivací. Snaží se vysvětlovat, proč se lidé v práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Také popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své nejlepší schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který bude s souladu se splněním cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

2.1.1. Definice motivace

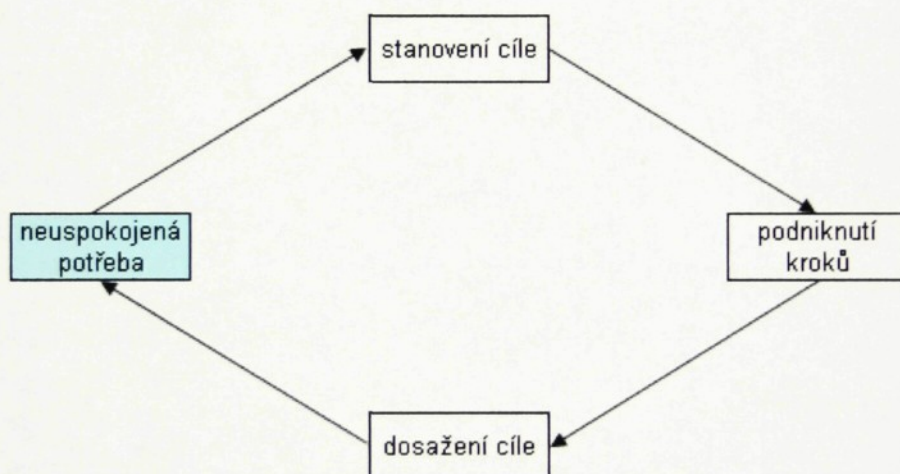
Slovo motivace je termín odvozený od latinského *motivus*, což je forma slova *moveo* – hýbám a *movere* – pohybovat, a vyjadřuje tak přeneseně hybné síly chování a jednání. Motivy jsou tedy hybnými silami našeho jednání. Motivace je definována jako „všechny hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“¹ Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost

¹ Zdroj : Donnelly, J.H. jr.: Management. 1.vyd. Grada Praha, 1997, str. 366

a cíle. Obsahuje přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je potom to, co mohou manažeři ohodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

2.1.2. Motivační proces

Východiskem procesu motivace je **neuspokojená potřeba**. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k určitému chování člověka. Proces motivace může být schématicky zobrazen takto :



Obr.č. 7 : Proces motivace

Zdroj: Armstrong, M.: Personální management

Tento model se vztahuje k potřebám a zjednodušeně naznačuje, že motivace je iniciována vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté se stanovují cíle, o kterých se předpokládá, že uspokojí tyto potřeby a přání, a podnikají se kroky k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování

jedince bude podobné, objeví-li se v budoucnu podobná potřeba. Naopak při neúspěchu v dosažení cíle je nepravděpodobné, že se budou tytéž kroky napříště opakovat.

2.1.3. Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dospět dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. [1]

- **Vnitřní motivace** – Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Dále je tvoří zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, snížení pohyblivé části platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

2.1.4. Motivace versus stimulace

Na tuto problematiku lze nahlížet také jako na rozdílnost mezi *motivací* a *stimulací*. Motivaci chápeme jako vnitřní proces utváření cílů. Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motivaci ovlivňují určitá vnější kritéria, jako například společnost, normy, morálka...Důležitý vliv na motivaci mají také kritéria vnitřní, mezi ně patří osobní cíle, sebehodnocení, zkušenost apod. Oproti tomu stimulace je souborem vnějších podnětů, které mají určitý motiv podnítit nebo tlumit. Znamená tedy způsob, jak stimulovat motivaci zevnějšku.

2.1.4.1. Stimulace pracovníků

Při vedení lidí jde o to, abychom účinně dokázali ovlivňovat své podřízené nebo spolupracovníky takovým způsobem, aby jejich práce účinně přispívala ke splnění stanovených podnikatelských cílů. Stimulování je působení na objekt zevnějšku s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu – tedy ovlivnit jeho motivaci (zájem, snahu). Smyslem pracovních stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu, nebo ji naopak omezit. Stimul má žádoucí účinek pouze tehdy, jestliže je v souladu s motivačním profilem člověka a jeho aktuální situací. Jinak se stává neúčinným. [20]

2.1.4.2. Motivace pracovníků

Motivační profil člověka má rozhodující význam pro každé jeho jednání. Představuje relativně trvalou, nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientaci. Je to součástí celkového profilu osobnosti. Například peníze jako finanční odměna nejsou skutečným motivem, představují pouze vnější pobídku, neboli stimul k plnění výkonu. Abychom pracovníka zainteresovali na plnění cílů firmy, musíme ho pobízet různými vnějšími pobídkami a podmínkami, ale musíme oslovit i jeho vnitřní postoje, vycházet z jeho

osobních hodnot a potřeb. Aby pracovník podal požadovaný výkon, musí k tomu mít i osobní předpoklady a firma by mu měla zajistit také vhodné podmínky. [19]

2.1.5. Motivační faktory

Motivační faktory, které ovlivňují činnost pracovníka jsou například vztahy na pracovišti, cíle podniku, mzda apod. Pro názornost je uvádím v následujícím schématu a dále se podrobně zmíním jen o některých z nich.

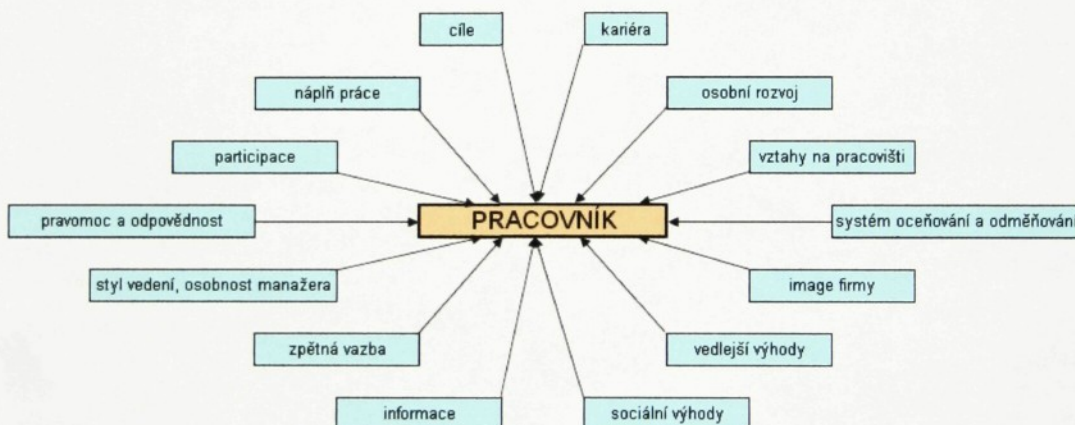


Schéma č. 2 : Motivační faktory

Zdroj : Skružná, D. : Personální management firmy Realmont, s.r.o. [Diplomová práce]

2.1.5.1. Cíle

Každý personalista by si měl uvědomit ty nejdůležitější účely jednotlivých cílů :

- Cíle ukazují kam se ubírat. Integrují naše úsilí. Každý jedinec má ovšem trochu jiné zaměření a tedy i vlastní osobní cíle. Ty se opírají o jeho potřeby, které sice většinou sdílí s ostatními, ale v různé intenzitě.
- Cíle vymezují potřebu sjednocení, umožňují lidskou komunikaci, což je základní sociální potřeba. [9]

- Cíle jsou základem vytvoření systému hledisek pro hodnocení výkonu
- Cíl musí být reálný a splnitelný

2.1.5.2. Náplň práce

Jde o práci samotnou, která může působit silně motivačně. V managementu se používají některé nové formy, které zmenšují stereotypnost a monotónnost práce. Jsou to například :

- **Job Enrichment** (obohacování práce) – rozšíření pracovních činností o další fáze z oblasti rozhodování, řízení a kontroly. Pracovníci mají vyšší pravomoci a kompetence. Podílejí se na tvorbě cílů, jsou odpovědní za výsledek práce i za jeho kontrolu. Působí to na vyšší angažovanost a zájem o daný úkol. Sem patří také jeden z dalších motivačních faktorů **participace**, jež zapojuje pracovníky do procesu přijímání rozhodnutí.
- **Job Enlargement** (horizontální rozšíření činností) – pracovní skupina má na starost širší okruh činností, za který odpovídá. Vidí celkový výsledek práce a má přehled o všech souvislostech. Umožňuje to větší možnost novátorství a iniciativních návrhů.
- **Job Rotation** (rotace pracovníků) – většinou u nástupních praxí. Pracovník získává přehled o tom, čím se firma zabývá a po konečném zařazení do funkce je schopen lépe se vcítit do pozice svých kolegů z jiných oddělení.

2.1.5.3. Zpětná vazba

Má několik forem :

- **Kontrola** – pracovníci, kteří jsou na vyšších místech a mají větší odpovědnost by neměli být kontrolováni moc často, protože to na ně působí demotivačně. Naopak pracovníci, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci nebo si nejsou sami sebou jistí, potřebují kontrolu k tomu, aby se ujistili, že jejich postup je správný.

- **Ocenění práce** – jsou to například finanční odměna, různé formy veřejného uznání a pochval. Lidé musí mít pocit, že podniku na jejich výkonu záleží.
- **Konstruktivní kritika** – kritika by měla vyznět jako společné řešení problému [19]

2.1.5.4. Sociální program a vedlejší výhody

Tento faktor působí na motivaci zprostředkovaně. Ovlivňují spokojenost na pracovišti, omezují fluktuaci, pomáhají podpořit sounáležitost s firmou. Poskytování vedlejších výhod závisí na typu organizace, její finanční situaci, ale i na schopnosti manažera odhadnout, co je pro kterého zaměstnance podstatné [9].

Vedlejšími výhodami jsou :

- Výhodná pracovní doba, náhradní volno, prodloužená dovolená
- Služby hrazené firmou (sport, rekreace, stravování)
- Možnost zvyšování kvalifikace, kurzy a zahraniční stáže
- Podnikové auto
- Finanční zainteresovanost na zisku (např. zaměstnanecké akcie)
- Zvláštní individuální výhody

2.1.5.5. Systém odměňování a oceňování

Mzda je pouze vnějším stimulem, ale není zpravidla nejsilnějším motivačním faktorem. U pracovníků na vyšších úrovních řízení a u špičkových manažerů není mzda tak významná, jako možnost seberealizace, dosažení úspěchu, kariéra, nebo obsah práce. Na druhou stranu pro pracovníky na nižší úrovních organizační struktury podniku (např. dělnické profese) může být mzda vysoce motivačním faktorem.

Zásady pro stanovení systému odměňování a oceňování pracovníků :

- Pracovník musí mít **pocit spravedlnosti** - a to jak při srovnání s ostatními zaměstnanci ve firmě, tak i vzhledem k platebním podmínkám konkurence. Pracovník má totiž tendenci srovnávat svou mzdu se mzdou ostatních. Dokonalý mzdový systém, který by byl spravedlivý ke všem nelze vytvořit. Lze však o všeobecnou spravedlnost usilovat.
- Pokud se finančně oceňuje nějaký **mimořádný výkon**, částka by měla být vyplacena co nejdříve po provedení úkolu.
- Nevylácet automaticky např. **13. plat či prémie**. Pracovníci to pak berou za samozřejmost, a když je nedostanou, mají pocit zklamání.
- Je nutné vzít v úvahu **platový postup** v rámci jedné funkce, stanovit platové rozpětí a částky zvyšovat od možného minima, aby pracovník měl dobrý pocit postupu.

2.1.6. Motivace a výkon

Pro každý podnik je vztah motivace a výkonu velmi důležitý. Základním předpokladem je fakt, že motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje výkon. Výkon je velkou měrou determinován schopnostmi, vzděláním a zkušenostmi jedince. Motivace jej může ovlivnit pouze do využití potenciálních schopností pracovníka. Výkon může být vyjádřen následujícím vzorcem :

$$V = f (M * S)$$

kde : V... úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

M... úroveň motivace

S... úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)²

² Zdroj :Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management press Praha, 1998, str. 235

Z tohoto vzorce vyplývá, že čím je silnější motiv, tím je vyšší výkon. Tento závěr však rozhodně v plné míře neplatí. Důsledkem nadměrné motivace vyvolané vědomím mimořádně důležité situace či možností získat velmi atraktivní odměnu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje. [21]

Pro každý typ úkolu existuje určitá optimální úroveň motivace a liší se v závislosti na obtížnosti úkolu. Úroveň výkonu se liší podle individuálních vlastností lidí. Jsou lidé, kteří podávají vysoký výkon v podstatě vždy. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem výkonová motivace (jinak : potřeba vysokého výkonu), která v sobě skrývá dvě protikladné tendence: potřeba dosáhnout úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou pro všechny lidi společné, ale s různou intenzitou. Osobnostní síla výkonové motivace je dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce :

potřeba úspěchu

Výkonová motivace = $\frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$

potřeba vyhnout se neúspěchu

Pro jedince s vysokou mírou potřeby úspěchu je příznačná značná aktivita v činnostech orientovaných na úspěch, naopak ti, kteří se vyhýbají neúspěchu bývají spíše pasivní. Vysoce výkonově orientovaní jedinci se zaměřují na dlouhodobé cíle. [2]

2.1.7. Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií, které se snaží vysvětlit pojem motivace, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Lidé jsou ovšem komplikovaní a proto žádná z nich neposkytuje univerzální model lidského chování. V následující tabulce uvádím některé motivační teorie s jejich představiteli a zařazením na časové ose.

Název	Teorie instrumentalitity	Teorie potřeb (zaměřené na obsah)				Teorie zaměřené na proces						
		Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland	Vroom	Adams	Brehm	Latham, Lock	Bandura		
Hlavní představitelé	Taylor											
Časová osa	1911	1954	1957	1972	1975	1964	1965	1966	1979	1982		
Charakteristika	Princip tzv. zákonu příčiny a účinku , lidé pracují pouze pro peníze, úkolová mzda, odměny a tresty jsou přímo provázány s výkonem	Koncepce hierarchie potřeb , jež jsou základem osobnosti	Dvofaktorový model potřeb , aspekty pracovního prostředí	Jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie)	Tři potřeby, jež motivují manažery, potřeby jsou spouštěny faktory prostředí	Expektační teorie – očekávání, že čin povede v výsledku	Teorie spravedlnosti – lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází, spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání	Teorie reakce – jedinci nejsou jen pasivními příjemci, aktivně se snaží pochopit své okolí, redukují nejistotu hledáním příležitostí	Teorie cíle – motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle	Teorie vlastní účinnosti – „jak dobře lze realizovat způsoby jednání potřebný pro zvládnutí budoucích situací“, sebedůvěra člověka		

Tab.č.1 : Motivační teorie
Zdroj: Armstrong, M. : Personální management, Donnelly, J.H.jr. : Management

2.1.7.1. Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. [1]

Ve druhé polovině 19. století, kdy se tato teorie poprvé objevila, byl kladen důraz na racionalizace práce a především ekonomické výsledky. Podle této teorie je člověk motivován k práci, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem. Taylor ve svých metodách vědeckého řízení (1911) napsal : „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu.“³

Motivování pracovníků podle zákona příčiny a důsledku (instrumentality) bylo, a ještě je, široce používáno a v určitých případech je i úspěšné. Tato teorie je ovšem založena výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Kromě toho si neuvědomuje, že formální kontrolní systém může být silně ovlivněn i narušen neformálními vztahy na pracovišti.

2.1.7.2. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování, co lidi motivuje, resp. jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Tyto teorie bývají v některé literatuře také nazývány teoriemi potřeb. Jejich základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. A k novému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zvolit chování, které povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby.

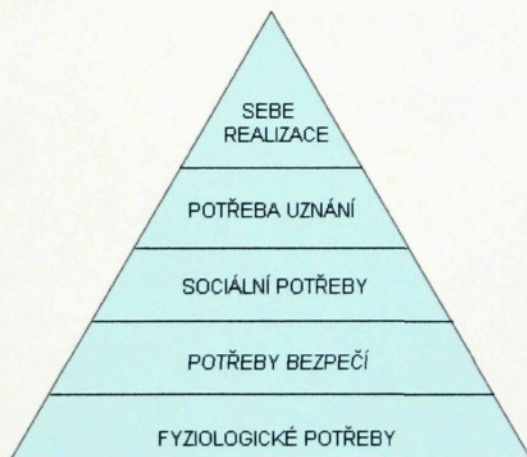
³ Zdroj : Armstrong, M. : Personální management. 1. vyd. Grada Praha 1999, str. 300

2.1.7.2.1. Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou v roce 1954 zformuloval Maslow. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady :

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze doposud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinak řečeno, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow tvrdí, že existuje pět úrovní potřeb : potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu je pak zařadil do systému hierarchie potřeb. Viz. následující obrázek.



Obr.č.8 : Systém hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa

Zdroj: Kubias, S : Úvod do managementu - 1999

Podle Maslowa jsou všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí jako první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Jednotlivé úrovně potřeb lze stručně charakterizovat takto :

1. *Fyziologické potřeby* – Patří sem primární potřeby lidského těla, jako např. potřeba kyslíku, vody, potravy a sexu. Nejsou-li tyto fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Maslow říká : „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“⁴
2. *Potřeby jistoty a bezpečí* – Pokud jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, následují je potřeby bezpečí, mezi které patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z hlediska manažera se tyto potřeby projevují jako snaha zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání.
3. *Sociální potřeby* – Vztahují se k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Patří sem potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. *Potřeby uznání* – Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
5. *Potřeby seberealizace* – Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“⁵ Člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Podle Maslowa je uspokojení potřeb seberealizace možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb.

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Přestože tato teorie neposkytuje úplné pochopení lidské motivace či nástrojů motivování lidí, je vynikajícím východiskem pro studium problematiky řízení. Hierarchie je jednoduchá

⁴ Zdroj : Donnelly, J.H. jr.: Management. 1.vyd. Grada Praha, 1997, str. 371

⁵ Zdroj : Donnelly, J.H. jr.: Management. 1.vyd. Grada Praha, 1997, str. 373

a logická. Lze ji prakticky aplikovat v řídicí činnosti manažerů. Prostřednictvím mzdy nebo platu mohou zaměstnanci uspokojovat fyziologické potřeby svých rodin, pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod pomáhají uspokojit potřeby bezpečí a jistoty. K uspokojování sociálních potřeb přispívá možnost sdružování a vzájemného působení v kolektivu. Příklady působení manažerů na každou z pěti kategorií potřeb jsou uvedeny v následující tabulce.

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Tab.č.2: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb
Zdroj: Donnelly, J.H.jr.: Management

Kritici Maslowovi teorie tvrdí, že jednotlivé potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné kategorie. Lidé v různých zemích firmách a funkcích se liší a individuální rozdíly mezi nimi samozřejmě existují. Podle kritiků je Maslowova hierarchie potřeb statická a nebere v úvahu to, že potřeby se v čase mění a závisí na konkrétní situaci. Lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí.

2.1.7.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace vypracoval Frederick Herzberg a kol. v roce 1957. Tato teorie je založena na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků.

Při šetření mezi techniky a účetními se Herzbergův kolektiv ptal na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně, popisy „špatných“ období se nejčastěji týkali okolností a souvislostí práce. Na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům :

1. Některé okolnosti práce, pokud nejsou přítomny, primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností významnou motivaci nevytváří. Tyto faktory se nazývají **udržovací**, **hygienické** či **dissatisfactory**, neboť jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Existuje deset takových udržovacích faktorů :

- Podniková politika a správa
- Odborný dozor
- Vztahy s nadřízeným
- Vztahy s pracovníky stejné úrovně

- Vztahy s podřízenými
- Plat
- Jistota práce
- Osobní život
- Pracovní podmínky
- Postavení

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost.

Těchto **motivačních faktorů**, **motivátorů** či **satisfaktorů** existuje šest :

- Dosažení cíle
- Uznání
- Povýšení
- Práce sama
- Možnost osobního růstu
- Odpovědnost

Rozdílnost mezi motivačními a udržovacími faktory je podobná rozdílnosti mezi vnitřními a vnějšími motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objevují se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. [10] Poskytují malé uspokojení poté, co byla práce vykonána. Dobrým příkladem udržovacího faktoru či vnějšího motivátoru je plat.

Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Jeho teorie měla za následek růst zájmu o **obohacování práce**, tedy úsilí restrukturovat práci tak aby to zvýšilo spokojenost pracovníka.

Herzbergův náhled na motivaci je pro práci moderních manažerů velmi významný. Tradiční manažeři reagovali na problém motivace zvýšením peněžních odměn, rozšířením škály zaměstnaneckých výhod popřípadě lepšími pracovními podmínkami, avšak setkávali se s téměř nulovou odezvou na tato opatření, co se týče snahy zaměstnanců pracovat

pilněji. Oproti tomu Herzberg navrhuje zabudovat motivátory přímo do práce. Zaměřili se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Faktory, které Herzberg uvádí jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, jsou odpovědnost a samostatnost, respekt a uznání, pocit užitečnosti a možnost uplatnit své nápady. To jsou faktory motivační.

Určitém nedostatkem Herzbergovy původní studie je to, že je založena na zkoumání THP. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. Pozdější kritici zjistili, určité faktory považované za udržovací (např. plat) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.

2.1.7.2.3. Alderferova ERG teorie

ERG teorie rozlišuje tři základní skupiny lidských potřeb : existenční, vztahové a růstové. Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení je subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje jedině k vnitřnímu rozpoložení osoby.

Třemi primárními kategoriemi potřeb, tak jak je popsal Alderfer, jsou :

1. **Potřeby existenční** (E = existence) odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. [1] Mezi tyto potřeby patří například hlad a žízeň, ale také plat, zaměstnanecké výhody apod.
2. **Potřeby vztahové** (R = relatedness) vycházejí z toho, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahového procesu jsou : akceptace, pochopení, schválení...

3. *Potřeby růstové* (G = growth) stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Jde o potřeby vnitřně růst a diferencovat se. Uspokojení těchto potřeb závisí na příležitosti k naplňování představ, které jedinec má.

2.1.7.2.4. McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci

Jiný způsob klasifikace potřeb vytvořil McClelland v roce 1975. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby, kterými jsou :

1. Potřeba *výkonu* (*úspěchu*) – potřeba úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměrovaného osobní normou dokonalosti.
2. Potřeba *spojenectví* – potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
3. Potřeba *moci* – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Jedna potřeba může být u jedince dominantní, neznamena to ovšem, že ostatní neexistují. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pocítovat přímou odpovědnost za plnění úkolů. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spojenectví není na žádné úrovni tak významná. [1]

2.1.7.3. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Zabývají se také tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají.

2.1.7.3.1. Vroomova expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie *valence-instrumentalita-expektace* (VIE) formulované Viktorem Vroomem v roce 1964. Motivaci zde vidí jako proces řídicí volbu. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší nebo rychlejší pracovní tempo, podle toho zda věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno. Její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu.[4]

Expektační teorie pracuje se třemi základními proměnnými, kterými jsou :

1. *Volba* - signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování
2. *Očekávání* - víra, že určité chování bude či nebude úspěšné
3. *Preference* - hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům)

Dalším problémem v expektačním motivačním modelu je účinnost tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.

Schéma č. 3 ukazuje všeobecné vysvětlení a příklad expektační teorie, který se týká práce. Pokud chceme zjistit, zda určitá osoba zvolí cestu A nebo B, musíme zkoumat vzájemný vztah mezi proměnnými v modelu. Pracovní motivaci lze vyjádřit takto :

$$M = E * I * P$$

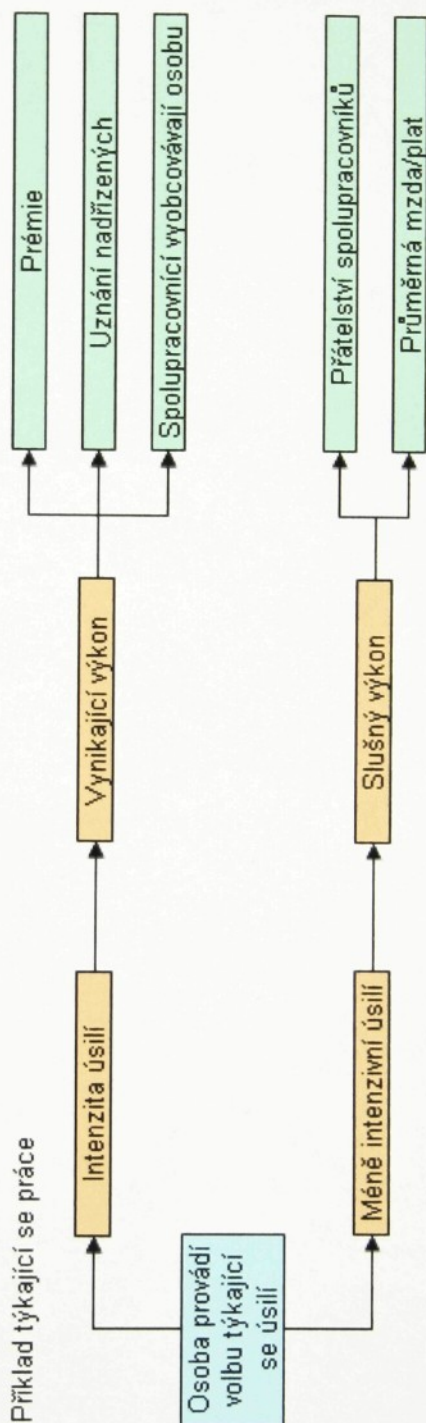
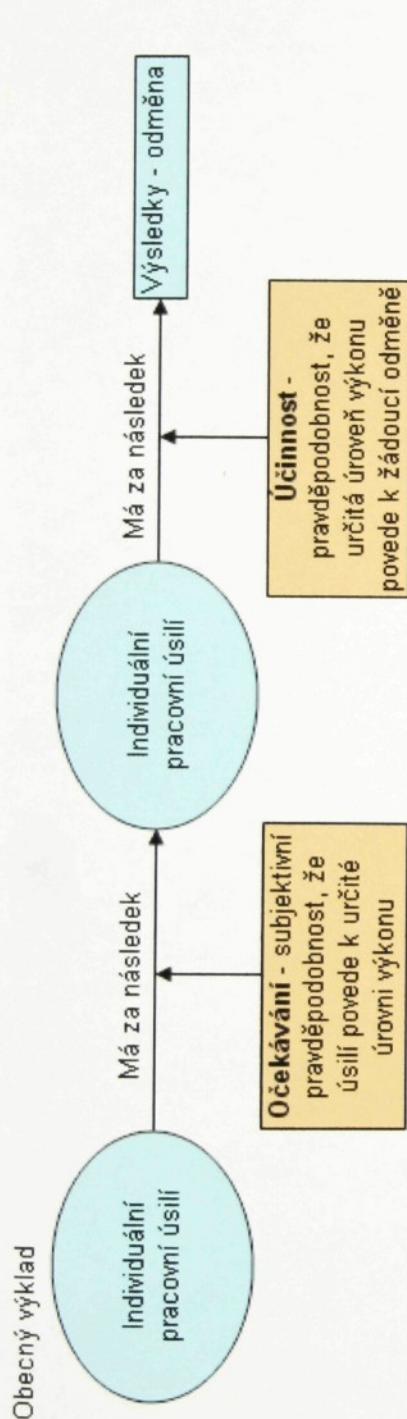
kde : M...pracovní motivace

E...očekávání

I...účinnost

P...preferenze

Protože se jedná o multiplikativní vztah, musíme brát v úvahu také případy, kdy se E, I nebo P blíží k nule. Manažer, který chce expektační teorii využívat, musí znát tři věci : za první, v co daná osoba věří, pokud se jedná o pilnou práci a dosažení určitého výkonu (očekávání); za druhé, zda tato osoba věří, že různé výsledky plynou z dosažení určité úrovně výkonu (účinnost); a za třetí, jak velkou hodnotu osoba přisuzuje výsledkům (preferenze).



2.1.7.3.2. Teorie spravedlnosti

Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud se někdo domnívá, že je s ním ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Míru spravedlnosti lze ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Mezi vklady patří např. zkušenosti, úsilí, schopnosti... Výnos z práce zahrnuje plat, zaměstnanecké výhody, uznání...

Výzkum ukazuje, že mnohem častější je situace, kdy se zaměstnanec cítí být nedostatečně odměněn – nespravedlivá situace, než případ, kdy je odměněn nadměrně. Pokud se jedinec cítí nespravedlivě odměněn, často se pokouší o změnu situace nebo se odvolává na situaci ostatních lidí.

Manažeri by si měli být vědomi toho, že zaměstnanci porovnávají. Jakákoliv změna u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s pracovníky ostatními. Je třeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní. Pokud není systém odměňování dobře propracován, může mít za následek pocity nespravedlnosti.

2.1.7.3.3. Teorie reaktence

Tato teorie byla v roce 1966 zformulována Brehmem a bývá někdy nazývána teorií jalového odporu. Vychází z předpokladu, že lidé si jsou vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb. V rozhodování o tom, jaké chování zvolit mají svobodnou volbu. Jestliže je však tato svoboda ohrožena, budou na to lidé reagovat a snažit se vyhnout jakékoliv další ztrátě svobody. Brehm říká : „ Dejme tomu, že má nějaká osoba řadu možností chování, pak prodělá reaktenci vždy, kdykoliv je některá z těchto možností chování vyloučena nebo ohrožena vyloučením. Když je svobodné chování jednotlivce vyloučeno (nebo ohroženo), jeho touha po takovém chování nebo po předmětu takového chování vzroste.“⁶

⁶ Zdroj : Donnelly, J.H. jr.: Management. 1.vyd. Grada Praha, 1997, str. 307

Jedinci tedy nejsou pouze pasivními příjemci a těmi, kdo jen poslouchají. Ale místo toho se aktivně snaží pochopit své okolí a redukovat nejistotu hledáním příležitostí, jak kontrolovat faktory ovlivňující odměny.

2.1.7.3.4. Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Tyto cíle musí být obtížné, ale přijatelné a je třeba, aby existovala odezva (zpětná vazba) na výkon. Jednotlivci by měli na stanovování cílů participovat. Důležitá je akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Bylo totiž zjištěno, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

2.1.7.3.5. Teorie vlastní účinnosti

Tuto teorii vytvořil v roce 1982 Bandura a definoval v ní vlastní nebo individuální účinnost člověka jako to, „jak dobře lze realizovat způsob jednání potřebný pro zvládnutí budoucích situací“. [1] týká se sebedůvěry jedince, že bude schopen splnit určité úkoly, dosáhnout určitých cílů nebo se naučit určité věci.

3. Návrhy pro zlepšení systému motivace

Při studiu současného stavu systému motivace zaměstnanců v Preciose se mi podařilo odhalit některé jeho nedostatky. Podrobně jsem prostudovala Strategii rozvoje lidských zdrojů, která byla vydána generálním ředitelem v roce 1999 a stručně ji nastínila v první části této práce. Přes nesporné kvality této strategie jsem měla praktickou možnost seznámit se se skutečným stavem společnosti v oblasti motivace a našla zde řadu nedostatků. Strategie ještě není zcela používána v celé své šíři ani na všech pracovištích.

3.1. Strategie v oblasti hodnocení

Byla již provedena řada kroků a například v oblasti hodnocení je dosahováno velmi dobrých výsledků. V této oblasti je také strategie nejhluběji propracována, obsahuje nejen hrubé představy o ideálním systému hodnocení, ale rovněž kvalitní metodické příručky pro hodnocení zaměstnanců, které slouží personalistům a vedoucím pracovníkům ve všech závodech. Hodnocení považuji za velmi důležitý faktor motivace zaměstnanců, a proto navrhuji pokračovat v rozpracovávání strategie hodnocení a především v aplikaci této strategie v realitě firmy.

3.2. Vztah mezi podnikovou kulturou a motivací

Přestože společnost shledává, že v oblasti kultury společnosti dosahuje cílů ve své strategii stanovených, existují zde ještě jisté rezervy. O některých jsem se zmínila již v bodě 1.5.8.1. této práce. Jako jeden z důležitých úkolů v této oblasti vidím potřebu zlepšit oblečení zaměstnanců a vzhled jednotlivých pracovišť. Příjemné pracovní prostředí je jedním z důležitých motivačních faktorů. Pokud se zaměstnanci cítí na svém pracovišti příjemně má to nesporný vliv na jejich výkon. Doporučuji proto soustředit pozornost

vedoucích pracovníků přímo ve výrobě nejen na zadávání úkolů, hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků, ale rovněž na pořádek na pracovišti.

Důležité je příjemné a povzbudivé prostředí nejen vytvořit, ale občas jeho tvář změnit. Může se například jednat o změnu vymalování dílny a to po předchozí konzultaci se samotnými pracovníky na konkrétním pracovišti. Podpora vlastní iniciativy v této věci je jistě na místě. Pracoviště dostane lidštější rozměr pomocí fotografií a uměleckých předmětů. Může se jednat například o vitríny s výrobky podniku, které budou jistě sloužit jako pěkná dekorace a navíc podpoří pocit sounáležitosti s firmou. Zaměstnanci zde budou moc vidět konkrétní finální produkty své práce. Zatímco jejich vlastní práce je často jednotvárná a někdo může mít pocit, že konkrétní operace, kterou provádějí, ztrácí návaznost na celý proces výroby.

Dalším mým návrhem v oblasti zlepšení motivace zaměstnanců je vybavit všechny pracovníky firemním oblečením. Může se jednat například o trička s logem firmy apod. Tento krok může podpořit vztah zaměstnanců k firmě i prezentaci firmy navenek.

Náklady na zkulturnění pracovišť se dají sice velmi jednoduše vypočítat, ale nemůžeme je porovnávat s přínosy, které se dají špatně vyčíslit. Vliv prostředí na zaměstnance se odráží na kvalitě práce a z dlouhodobého hlediska má nepochybně pozitivní dopad na kvalitu a efektivitu práce. Dále můžeme mluvit o pocitu sounáležitosti zaměstnance s firmou, na kterém se kultura společnosti pozitivně podílí.

3.3. Motivace výkonných pracovníků v návaznosti na hierarchii potřeb

Strategie rozvoje lidských zdrojů věnuje oblasti motivace zaměstnanců zvláštní kapitolu, přesto není v dostatečné míře využívána celá šíře stimulačních nástrojů. Motivace zaměstnanců se podle strategie společnosti opírá především o **možnost seberealizace**. Tato nesporně velmi důležitá lidská potřeba však stojí až na samém vrcholu pyramidy Maslowovi hierarchie lidských potřeb, jak jsem o ní hovořila ve druhé části této práce. Nejdříve však musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu.

V první řadě jsou to **potřeby fyziologické**, které uspokojí především spravedlivá odměna (peněžní ocenění) Tarifní systém odměňování je na dobré úrovni a jeho jednotlivé stupně odráží druh a náročnost vykonávané práce. První stupeň lidských potřeb je dále uspokojován vhodnými pracovními podmínkami, o nich jsem již hovořila v předcházející kapitole.

Doplnila bych zde ještě potřebu klimatizace na všech pracovištích. V letních měsících, kdy jsem měla možnost pracovat například v závodě 03 v Liberci je teplota na pracovišti nesnesitelná. Zdraví zaměstnanců také ohrožuje hluk, který vydává výrobní zařízení a v určitých situacích dosahuje kritických hodnot. Zde doporučuji pro určité profese použití ochranných sluchátek popřípadě jiných ochranných prostředků, tak aby dlouhodobě nedocházelo k trvalému poškození sluchu. Zároveň pro tyto profese doporučuji pravidelné prohlídky u ušního specialisty.

Dalším stupněm lidských potřeb je **potřeba jistoty a bezpečí**, která je v dostatečné míře uspokojována bezpečnými pracovními podmínkami. Společnost se řídí pravidly bezpečnosti práce podle zákona. Pořádá pravidelná školení o bezpečnosti práce a požární ochrany. O Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) hovoří Kolektivní smlouva ve svém VI. odstavci (viz. příloha č. 5 této práce). Rovněž je tato otázka rozpracována v Pracovním řádu Preciosa a. s., který přikládám na závěr této práce jako přílohu č. 7. Preciosa v této oblasti plně vyhovuje podmínkám Zákoníku práce.

Menší nedostatek vidím v evidenci jednotlivých pracovníků vzhledem k jejich pravidelným účastem na školeních. Účast na těchto školeních je evidována v Zapisníku bezpečnosti práce, který je veden pro každého zaměstnance zvlášť a jsou v něm zaznamenány veškerá školení o bezpečnosti práce, které zaměstnanec absolvoval. Z mé zkušenosti mohu říci, že na závodě 03 v Liberci neprobíhá důsledná kontrola aktuálního proškolení zaměstnanců, čímž může docházet k zanedbání povinného proškolení jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k množství zaměstnanců doporučuji vývoj aplikace, která bude včas avizovat potřebu školení jednotlivých zaměstnanců a zároveň tato školení efektivně plánovat.

Sociální potřeby jsou uspokojovány dobrou atmosférou na pracovišti a kvalitními vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými. V této oblasti bych navrhovala více prosazovat individuální přístup k jednotlivým pracovníkům a zájem nadřízených o jejich vzájemné vztahy.

Potřeba uznání je dalším stupněm v hierarchii potřeb a jedná se zde především o veřejné uznání dobrého výkonu. O morálním oceňování jsem hovořila v kapitole 1.5.9.3. této práce a Preciosa v této oblasti dělá mnohé kroky. Toto oceňování by však mělo být prováděno častěji a přímo na pracovišti. Nejen na celopodnikové úrovni jednou ročně na Setkání zaměstnanců, ale v rámci pracoviště na týdenních poradách apod. Pochvala a poděkování za dobře vykonanou práci je důležitým motivačním faktorem a podporuje růst produktivity.

3.4. Komunikace jako faktor motivace

Podávání správných a přesných informací na všech úrovních komunikace ve společnosti je nesporně velmi významným motivačním faktorem. Společnost má k dispozici kvalitní technické prostředky komunikace, kterými jsou například intranet nebo systém SAP. Pro skupinu zaměstnanců, kterými se zabývám v této práci, však často ztrácejí svůj smysl, v případě, že tito zaměstnanci nemají přímý přístup k počítači nebo jejich kvalifikace

a schopnosti neumožňují práci s ním. V takovýchto případech je nezbytná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným na osobní úrovni. Důležité je průběžné sdělování dosahovaných výsledků a rovněž očekávaných výkonů do budoucna. Tato odpovědnost je na vedoucích přímo na jednotlivých pracovištích.

Formální komunikace je velmi důležitá, avšak existuje ještě způsob komunikace neformální. Tento způsob je neméně důležitý a přátelské vztahy na pracovišti jak mezi spolupracovníky navzájem, tak v jisté míře i mezi nadřízenými a podřízenými, mohou jen doporučit.

3.5. *Motivační faktory v oblasti péče o zdraví a sociální věci*

V první části této práce se zmiňuji o krocích, které jsou v podniku v této oblasti činěny, resp. jak se o nich zmiňuje strategie či podnikové materiály na intranetu. Ne ve všem však mohu díky své praktické zkušenosti souhlasit. Podnik poskytuje vstupní zdravotní prohlídky i prevenci v míře, která je stanovena zákonem, avšak o nadstandardních komplexních prohlídkách lze hovořit pouze v souvislosti se zaměstnanci na úrovni vyššího managementu. Řadoví zaměstnanci k těmto nadstandardům přístup nemají. Rovněž s fyzioterapeutickou rehabilitací v blízkosti pracoviště jsem se nesečkala. Závodní lékař provádí pouze vstupní a řadové prohlídky podle zákona. Nemohu samozřejmě hovořit o všech závodech v rámci ČR, je možné, že někde je nadstandardní zdravotní péče skutečně v praxi aplikována, osobně jsem se s ní však na jabloneckých a libereckých závodech nesečkala.

3.5.1. Rehabilitace

Navrhuji proto zřízení **rehabilitačního programu** pro vytypované skupiny zaměstnanců, jejichž pracovní činnost je zvláště fyzicky náročná nebo extrémně zatěžuje určité partie těla.

Jako konkrétní příklad dělnické profese, jejíž pracovní náplň způsobuje časté bolesti zad a to především v oblasti krční páteře mohu uvést profesi „**třídíčka kamenů**“. Jak sám název napovídá, tuto profesi vykonávají především ženy. Jedná se o práci, která vyžaduje maximální soustředění po celou dobu směny. Pracovnice sedí u svých pracovních stolů a pomocí speciálního síta ručně třídí kameny. Zaučení do této profese probíhá poměrně dlouho (asi tři měsíce) neboť není snadné rozpoznat pouhým okem různé druhy vad kamenů, ať už se jedná o špatnou barvu, lesk, poškození simili vrstvy či drobné odštípnutí, neboť velikost kamenů dosahuje někdy pouze milimetrových průměrů.

Ze stručné charakteristiky této profese je patrné, že je náročná především na oči (doporučuji půlroční preventivní prohlídky zraku) a rovněž si pracovnice často stěžují na bolest zad. V průběhu směny se kromě přestávek od svého pracovního stolu „odtrhnou“ pouze několikrát, při přejímání a odevzdávání určité vytríděné položky (odcházejí k okénku manipulace a přejímají přepravku s kameny). Tato profese není až tak fyzicky náročná, ale je jednostranně zatěžující a velice stereotypní. Sama náplň této profese je silně demotivující a zasloužila by si využít některou z nových forem, které jsou popsány v kapitole 2.1.5.2. Náplň práce.

Mnou navrhovaný rehabilitační program by se měl skládat ze dvou základních částí :

- Prevence
- Následná péče

Mezi preventivní opatření mohou patřit například :

- Kurzy správného držení zad při sezení
- Správné zvedání břemen aj.

Následnou péčí je míněna konkrétní fyzioterapeutická rehabilitační služba, která by měla předcházet částečným, případně trvalým zdravotním následkům v souvislosti s druhem vykonávané práce. Tato může být hrazena zčásti nebo zcela zaměstnavatelem a vykonávána ve vlastním či smluvně vázaném lékařském zařízení.

Investice do vlastního rehabilitačního zařízení by byla jednorázová (výstavba rehabilitačního centra, nákup zařízení apod.), následovaly by jí výplaty rehabilitačním pracovníkům, ale ve svém důsledku by vzhledem k snížení nemocnosti a dražší externí službě byla rentabilnější.

Dalším motivačním faktorem v této oblasti může být rovněž příspěvek na návštěvu bazény či jiného sportovního areálu. Pro zaměstnance těžce fyzicky pracující je nezbytná regenerace pracovní síly. Pokud zaměstnavatel poskytuje výhody v této oblasti je to často považováno za velmi účinný stimul, jež podporuje pracovní motivaci zaměstnanců.

Přínosy, které se dají předpokládat po zavedení mnou navrhovaného rehabilitačního programu jsou :

- snížení nemocnosti v konkrétní skupině zaměstnanců
- lepší nálada na pracovišti a chuť k práci
- omezení počtu nemocí z povolání
- větší zájem o určité profese, pro něž je tento program určen a jež mají další výhody (bazén apod.)

3.5.2. Nemocnost

Největší problém, kterému v této oblasti musí Preciosa v současné době čelit je nadprůměrná nemocnost. V tabulce č. 3 uvádím její průměry v jednotlivých závodech společnosti za minulý rok.

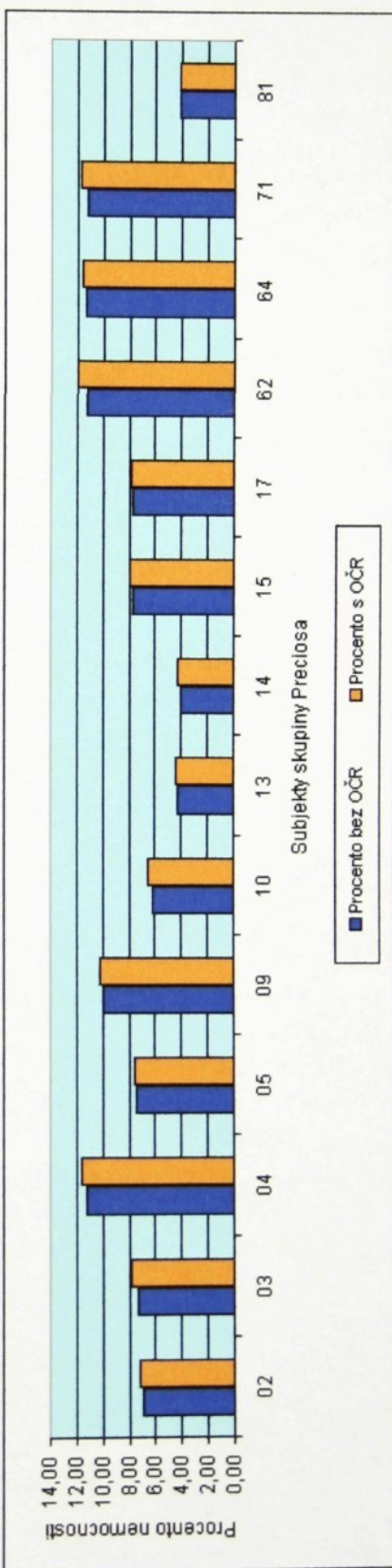
V první řadě bych ráda vysvětlila, označení jednotlivých závodů a subjektů společnosti Preciosa, jak jsou uvedeny v záhlaví následující tabulky :

- 02 – Závod Brodek u Konice (výroba přípravků pro brusírenskou výrobu a výroba hydraulických agregátů)
- 03 – Závod Liberec (výroba strojně broušených kamenů a ověsů, simulizace)
- 04 – Závod Turnov (výroba šatonů, výroba brusů)
- 05 – Závod Jirkov (výroba šatonů)
- 09 – Závod Jablonec nad Nisou (hutní sklářská výroba, strojně mačkané výlisky)
- 10 – Ředitelství Jablonec nad Nisou
- 13 – Závod Pysk (hutní výroba skleněných polotovarů)
- 14 – Závod Jablonec nad Nisou (výzkumná a vývojová činnost – v současné době patří pod ředitelství)
- 15 – Závod Liberec (výroba strojů a zařízení pro sklářský průmysl)
- 17 – Závod Jablonné v Podještědí (výroba strojně broušených kamenů, simulizace, třídění)
- 62 – Preciosa Figurky, s.r.o. , Jablonec nad Nisou
- 64 – Preciosa Růžence, s.r.o. , Jablonec nad Nisou (likvidace ke konci roku 2002)
- 71 – Preciosa – Lustry a.s. , Kamenický Šenov
- 81 – Pregis, a.s. , Jablonec nad Nisou

Pozn. : Závod 09 a 13 jsou spojeny v závod 06, zde je však analyzují odděleně.

Subjekt (závod)	02	03	04	05	09	10	13	14	15	17	62	64	71	81
Procento bez OČR	6,97	7,34	11,20	7,42	9,92	6,22	4,27	4,09	7,70	7,73	11,18	11,39	11,21	4,15
Procento s OČR	7,24	7,83	11,65	7,61	10,21	6,61	4,45	4,23	7,97	7,88	11,92	11,55	11,77	4,19
Dny nemoci	4 091,40	30 210,80	39 919,70	6 236,20	5 987,70	4 774,60	1 577,50	1 860,00	2 954,10	3 759,50	6 939,60	566,00	28 291,20	807,00
Dny OČR	160,00	2 035,00	1 594,00	161,00	174,00	295,00	67,00	66,00	103,00	74,00	455,00	8,00	1 398,00	8,00
Pracovní dny	58 687,00	411 698,00	356 463,00	84 072,00	60 331,00	76 708,00	36 940,00	45 496,00	38 341,00	48 632,00	62 048,00	4 971,00	252 298,00	19 436,00

Tab. č. 3 : Průměrná nemocnost v jednotlivých závodech a subjektech skupiny Preciosa za rok 2002
Zdroj : Podnikové materiály



Graf č. 1 : Nemocnost za rok 2002
Zdroj : Podnikové materiály

Z tabulky č. 3 a jejího grafu vyplývá, že nejvyšší nemocnosti musí Preciosa čelit na závodě 04 v Turnově a ve společnostech Preciosa Figurky, s.r.o. a Preciosa – Lustry, a.s. Je tedy potřeba pozornost při nápravných opatřeních směřovat především sem.

Jednu z největších nemocností v rámci skupiny Preciosa má subjekt 62 (Preciosa Figurky, s.r.o.), jeden z těch, které mají nejméně zaměstnanců. Tato nemocnost není způsobena fyzicky náročnou prací (lepení figurek z připravených kamenů), ale sedavým způsobem zaměstnání. Především na tento subjekt bych zaměřila rehabilitační program, který by měl přinést efekt v menší nemocnosti (viz kapitola 3.5.1. Rehabilitace). Z grafu je dále patrné, že v tomto subjektu pracují převážně ženy (rozdíl v nemocnosti „S“ a „BEZ“ OČR). To ale odpovídá formě a náročnosti vykonávané práce v tomto subjektu.

Problematika nemocnosti je velmi rozporuplná záležitost. Na jedné straně je nutné dodržovat zákony v této oblasti a rozhodnutí o nemoci, tzn. pracovní neschopnosti nechat zcela v rukách lékaře. Na druhou stranu je nutné odlišit nemocnost skutečnou a nemocnost „předstíranou“. To je však nelehký úkol. Ve společnosti se předpokládá, že tato „fiktivní“ nemocnost (ve společnosti je používán termín „ovlivnitelná nemocnost“) tvoří přibližně 2 % z celkového průměru. Prioritně je třeba zaměřit se na tuto část celkové nemocnosti a tvrdě proti ní bojovat.

3.5.2.1. Státní sociální reforma

Problematika této fiktivní nemocnosti však zdaleka není ojedinělým případem ve společnosti Preciosa. Jedná se o celonárodní problém, který vyžaduje brzké a rasantní řešení.

V současné době je vládou České republiky projednáván návrh zákona o změně nemocenských dávek, na jejichž plnění by se v budoucnu měl podílet kromě státu rovněž zaměstnavatel. Současný stav jednání je ve fázi, kdy by měl zaměstnavatel za první tři dny nemoci zaměstnanci vyplácet 50% jeho běžné mzdy avšak jen do maximální výše 152 Kč/den. V následujících dnech až do dne čtrnáctého by se pak jednalo o částku

80% ze mzdy. Tyto prostředky by pak zaměstnavatel dostal zpět ve formě daňové úlevy. Při dlouhodobé nemoci trvající déle než 14 dní by pak stát vyplácel 100% mzdy ve formě nemocenských dávek.

Nový způsob vyplácení nemocenských dávek je dnes pouhým návrhem naší sociálně-demokratické vlády. Tento návrh musí být nadále předložen poslanecké sněmovně parlamentu ČR. Jeho schválení nebude jistě jednoduché, neboť s určitostí narazí na odpor odborových sdružení a zaměstnavatelů.

Pokud by se tento návrh zákona podařilo prosadit a schválit, byl by to dobrý krok v boji proti všeobecně stoupající nemocnosti a poklesu motivace zaměstnanců k práci na celorepublikové úrovni.

3.5.2.2. Preciosa proti nemocnosti

Preciosa již podniká určité kroky, které by mohli směřovat ke zlepšení současné situace. Například průběžné **propouštění z důvodu snižování stavů** má na tento problém určitý „dobrý“ vliv. Na zaměstnance tento jev působí psychologicky tak, že se začínají bát nezaměstnanosti a své práce si více váží. To má souvislost také s celkovou nezaměstnaností v jednotlivých regionech. Pokud je v určitém regionu obecně dostatek práce, zaměstnanec se nemusí bát propuštění, neboť ví, že pro něj nebude problém najít si práci novou. Na druhou stranu v regionech s vysokou nezaměstnaností mají lidé větší potřebu jistoty a své práce si váží.

Další opatření, které Preciosa v této oblasti učinila, je **uzavírání pracovních smluv na dobu určitou** a to většinou na dobu jednoho roku, s možností jejího následného prodloužení. Po celou dobu lze sledovat pracovní morálku jednotlivého zaměstnance, jeho časté návštěvy u lékaře, nemocnost, výkonnost, plnění pracovních povinností apod. Pokud je zde velká pravděpodobnost úmyslného zanedbávání pracovních povinností či časté nepřítomnosti v práci, pracovní smlouva mu není prodloužena a pracovní poměr ukončen.

3.5.2.3. Změna v evidenci nemocnosti

Další tabulka vypovídá o nemocnosti v jednotlivých úsecích společnosti za první tři měsíce tohoto roku. Průměrná nemocnost je zde rozdělena podle jednotlivých úseků společnosti. Je zde tak mnohem patrnější skupina zaměstnanců, kde je tento problém největší.

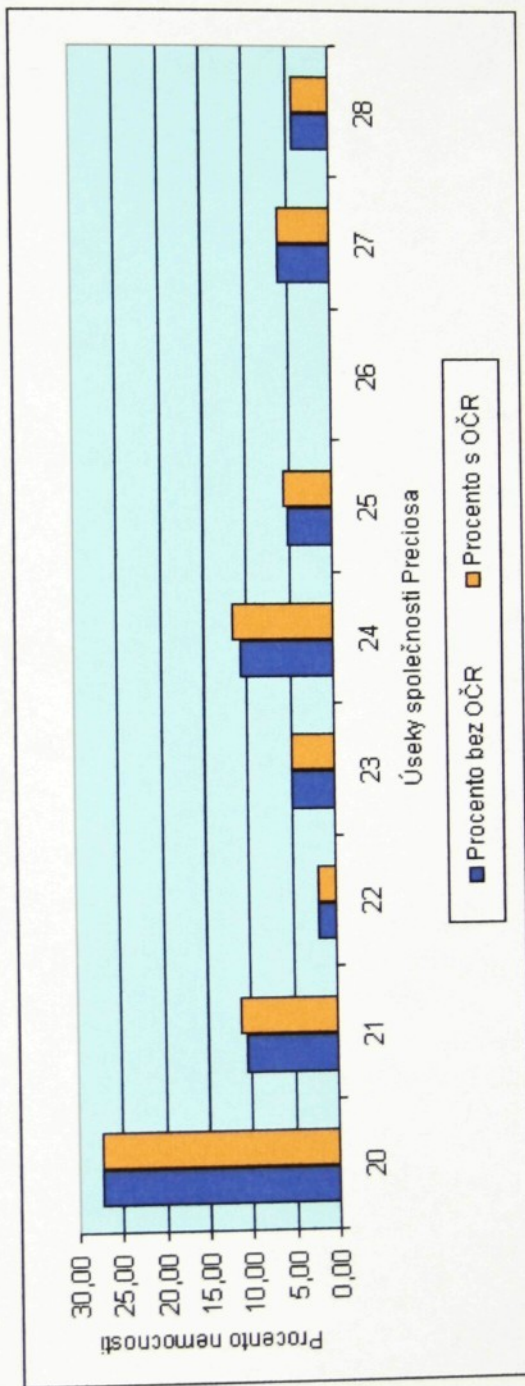
V tomto roce došlo ke změně v evidenci nemocnosti a to tak, že se nevyhodnocují průměry za jednotlivé závody, ale za úseky. Tento krok hodnotím velmi pozitivně. V problematice nemocnosti je tak zřejmější, na kterou skupinu zaměstnanců se zaměřit.

Vysvětlivka k tabulce č. 4 :

- 20 – úsek vedení (GŘ, TOP management)
- 21 – úsek výroby
- 22 – úsek logistiky
- 23 – úsek marketingu
- 24 – obchodní úsek
- 25 – ekonomický úsek
- 26 – personální úsek
- 27 – technický úsek
- 28 – úsek rozvoje

Úsek	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Procento bez OČR	27,39	10,60	1,97	4,84	10,75	5,19	0,00	5,98	4,15
Procento s OČR	27,39	11,12	2,09	4,96	11,58	5,63	0,00	6,07	4,30
Dny nemoci	63,00	20 723,50	85,00	83,00	900,00	164,00	0,00	3 297,10	480,00
Dny OČR	0,00	1 012,00	5,00	2,00	69,01	14,00	0,00	51,02	17,00
Pracovní dny	230,00	195 527,00	4 306,00	1 714,00	8 370,00	3 159,00	1 070,00	55 116,00	11 554,00

Tab. č. 4 : Průměrná nemocnost v jednotlivých úsecích společnosti Preciosa za období 01 – 03 roku 2003
Zdroj : Podnikové materiály



Graf č. 2 : Nemocnost za období 01 – 03 roku 2003
Zdroj : Podnikové materiály

Tabulka č. 4 a graf č. 2 s ní související ukazují nejvyšší nemocnost v úseku vedení. Jedná se zde však pouze o výjimečný stav z důvodu dlouhodobé nemoci a relativně malého počtu zaměstnanců v těchto vysokých funkcích, proto nemá toto vysoké číslo vůči ostatním úsekům správnou vypovídací schopnost. Největší problém s nemocností je v úseku výroby a obchodním úseku. Jelikož se v této práci zabývám skupinou výkonných pracovníků, ponechávám problém nemocnosti v obchodním úseku stranou a těžiště problému přenáším na oblast výroby.

V úseku výroby jsou zahrnuty všechny výrobní závody i společnosti skupiny. Je zde tedy znova vidět, že problém nemocnosti se opravdu týká především řadových pracovníků ve výrobě.

3.5.2.4. Další návrhy pro zlepšení nemocnosti

V předchozím textu jsem již hovořila o vstupních a preventivních prohlídkách závodním lékařem. Kromě dříve řečeného, bych na tomto místě navrhovala provádění dalších prohlídek, například při podezření na „fingovanou“ nemoc přímo u závodního lékaře. Dále pak pečlivě kontrolovat a eliminovat vznik případných nemocí z povolání.

Dále doporučuji provádět u vytypovaných osob s největší procentuální nemocností návštěvy na adrese uvedené na „Legitimaci práce neschopného“. O těchto kontrolách se brzy dozvědí i ostatní zaměstnanci firmy, což bude mít pozitivní vliv na „fingovanou“ nemocnost. Tento postup umožňuje Zákoník práce a tudíž je legitimní.

3.6. **Burza pracovních příležitostí**

Další oblastí, kterou jsem se v návrhové části této práce ještě nezabývala, je přijímání a příprava zaměstnanců pro vybraná pracovní místa. V této oblasti se Preciosa soustředí především na absolventy VŠ a pro ně využívá psychodiagnostický audit. V přijímání pracovníků do dělnických profesí neuplatňuje skupina Preciosy žádnou společnou strategii a způsob přijímání je v kompetenci jednotlivých závodů a vedoucích přímo na pracovišti. Ve své strategii společnost rovněž uvádí, že volná pracovní místa jsou přednostně obsazována lidmi z řad zaměstnanců, nemá pro to však zpracovaný žádný konkrétní program, kromě inzerátů v podnikových novinách o volných pracovních místech. Toto řešení považuji za nedostatečné.

Navrhuji proto zřízení „**Burzy volných pracovních míst**“ (dále jen BVPM), jejímž cílem bude efektivnější využití dostupných pracovních sil uvnitř podniku Preciosa. Například zaměstnanec, který není spokojen se svým současným pracovním zařazením, bude mít možnost podat přihlášku na volné pracovní místo, které bude více odpovídat jeho vzdělání, schopnostem a v neposlední řadě jeho motivačnímu profilu. BVPM bude vyhlášována jednou měsíčně na základě potřeb jednotlivých subjektů či závodů. Pro THP bude zveřejňována na stránkách intranetu Preciosy a pro zaměstnance v dělnických profesích budou zřízeny speciální nástěnky BVMP, na kterých budou tato volná pracovní místa vyvěšována. Na základě došlých přihlášek na volné pracovní místo bude personálním oddělením ve spolupráci s odborným útvarem, který požaduje obsazení pracovního místa, vybrán uchazeč, který nejvíce odpovídá zadaným požadavkům. Tomuto uchazeči bude toto místo nabídnuto a bude mu umožněn přestup v rámci firmy.

3.6.1. Pravidla pro BVPM

- BVPM může využít každý zaměstnanec společností skupiny Preciosa, který má uzavřenou platnou pracovní smlouvu.
- Přestup zaměstnanců na nové pracovní místo bude umožněn nejdříve po odpracování 6 měsíců na jednom pracovním místě.
- Pokud bude zaměstnanec přijat na volné pracovní místo, musí mu současný zaměstnavatel (útvár) umožnit přestup nejdéle do následujících dvou měsíců od prvního následujícího měsíce.
- Při přestupu na nové pracovní místo nedochází ke krácení platu zaměstnance. Výjimkou může být pouze situace, kdy zaměstnanec přechází na pracovní místo a jeho současný plat převyšuje maximální platový strop pro nové pracovní zařazení. Toto je však nutno řešit individuálně a projednat s odbory.

3.6.2. Náklady a nároky na jednotlivé zaměstnance při zřízení a provozu BVPM

- Vytvoření směrnice na BVPM
- Vytvoření tří nových formulářů :
 - **Ohlášení volného pracovního místa** (Tímto formulářem dá vedoucí, který potřebuje obsadit volné pracovní místo zaměstnancem na vědomí personálnímu oddělení druh pracovního místa a minimální nároky na zaměstnance, které musí uchazeč splňovat).
 - **Formulář na zveřejnění volného pracovního místa** (Jedná se o vizuální podobu zveřejnění ohlášení volného pracovního místa, které je shodné pro intranet i „nástěnky BVPM“).
 - **Přihláška na volné pracovní místo** (Jedná se o formulář, kterým se zaměstnanec přihlásí na volné pracovní místo. Bude zveřejněn na intranetu a v tištěné podobě bude k dispozici u vedoucích pracovníků na jednotlivých pracovištích).

Pozn. : Jednotlivé formuláře by měli mít velikost maximálně formátu A4.

- Vytvoření intranetové aplikace, kde budou jednotlivé nabídky volných pracovních míst zveřejňovány a přes kterou se uchazeči budou moci přihlásit na volné pracovní místo.
- Zakoupení dostatečného množství nástěnek.
- Větší pracovní vytižení jednotlivých personálních oddělení, popřípadě navýšení personálu v těchto odděleních.
- Pravidelná aktualizace intranetových stránek a nástěnek.

3.6.3. Přínosy BVPM

- Efektivní využití dostupných pracovních sil v rámci skupiny Preciosa.
- Zvýšená efektivita práce na nově obsazených pracovních místech.
- Motivace zaměstnanců pro dlouhodobou práci ve skupině Preciosa.

Zavedení BVPM přispěje k menší fluktuaci zaměstnanců, jelikož by zaměstnanci nemuseli při nespokojenosti se současným pracovním zařazením opouštět firmu a hledat své uplatnění u konkurence, ale velmi snadným způsobem by mohli změnit svou práci v rámci skupiny Preciosa.

3.7. Zlepšovatelství – „Z A B E R“

Zlepšovatelství je v rámci společnosti velmi důležitý prvek, který angažuje zaměstnance na zlepšování stávajících procesů a snižování nákladů v rámci celé společnosti. Tím dochází k efektivnějšímu využívání pracovních sil a zlepšení hospodářských výsledků celé společnosti. Ve společnosti Preciosa systém zlepšovatelství již existuje, ale není propracován do veškerých důsledků, tak aby neustále motivoval zaměstnance k zamýšlení se nad aktuálními problémy společnosti.

Navrhuji proto zavést proces „Z A B E R“.

3.7.1. Proč právě ZABER?

Tento název byl zvolen záměrně. Má motivovat zaměstnance a jeho jednotlivá písmena jsou počátečními písmeny jednotlivých motivačních prvků, které celý tento proces obsahuje.

Z – Zlepšovatelství

A – Aktivita

B – Bojovnost

E – Efektivita

R – Rentabilita

Tento proces bude motivovat zaměstnance zamýšlet se nad současnými pracovními procesy a postupy a přemýšlet o možných zlepšeních. To ve svém důsledku přinese zefektivnění a zrychlení všech procesů a postupů.

3.7.2. Navrhovaný postup

Zaměstnanec na základě svých praktických zkušeností a znalostí zjistí potenciál (nedostatek) v současném pracovním procesu či postupu. Tento vyhodnotí a navrhně jeho zlepšení. Toto navrhované řešení je vyhodnoceno a rozhodne se o jeho zamítnutí či jeho realizaci. Pokud je tento zlepšovací návrh realizován, bude jeho navrhovatel odměněn v rámci platných pravidel.

3.7.3. Pravidla pro odměňování zlepšovacích návrhů

Odměňování navrhovatelů zlepšovacích návrhů budu praktikovat na základě znalostí zlepšovatelství ze společnosti Škoda Auto a.s., kde odměny tvoří v průměru 13,9 % z celkové uspořené částky, která byla zlepšovatelstvími návrhy docílena.

Navrhuji následující hodnocení zlepšovatelství návrhů :

- Každému zaměstnanci bude veden speciální zlepšovatelství bodový účet.
- Na tento účet budou připisovány body dle následujících pravidel :
 - Podaný zlepšovatelství návrh 10 bodů
 - Realizace zlepšovacím návrhu 25 bodů
 - Přínos zlepšovacím návrhu
pro společnost v průběhu jednoho roku až 20 000 bodů
(v závislosti na uspořené částce konkrétním zlepšovacím návrhem)
 - Hodnota jednoho bodu 11 Kč

3.7.4. Názorný příklad konkrétním zlepšovacím návrhu

Současný stav

Každý den jsou vytvářeny nové plány výroby, které odpovídají aktuálním potřebám a jsou zasílány jednotlivým vedoucím. Vedoucí tyto plány vytisknou a dále je předávají na jednotlivé dílny. Vzhledem ke komplikovanosti výroby musejí být plány předávány kompletní. Současné tiskárny u vedoucím pracovníků neumožňují oboustranný tisk.

Navrhované řešení

Zakoupit pro vedoucí tiskárny, které umožňují oboustranný tisk (jednorázová investice) a původními tiskárnami nahradit tiskárny v rámci společnosti, které již jsou na hranici své životnosti, tak aby nedošlo ke zbytečným ztrátám. Výrobní plány tisknout oboustranně.

Výpočet úspor

Výpočet je prováděn v rámci jednoho subjektu a nejsou zde zohledněny jednorázové investice, které se zúročí v rámci celé společnosti v průběhu několika málo let.

Současný stav :

plán výroby	8 stran
množství exemplářů	10
celkový počet stran	80
celkové náklady na papír	80 Kč

Navrhované řešení :

plán výroby	8 stran
množství exemplářů	10
celkový počet stran	40
celkové náklady na papír	40 Kč

Výsledná úspora :

úspora za jeden den	40 Kč
úspora za měsíc (20 pracovních dní)	800 Kč
úspora za rok	9600 Kč

Toto je názorný příklad posouzení zlepšovacího návrhu v rámci jednoho subjektu. Každý zlepšovací návrh by byl potřeba posoudit dle specifik jednotlivých subjektů, jichž se dotýká. Vycházejme z toho, že mnou navrhovaný zlepšovací návrh se dotýká každého subjektu společnosti a v průměru je potřeba 10 kopií výrobního plánu.

Úspora jednoho subjektu za rok	9600 Kč
Úspora 11 subjektů za rok	105 600 Kč

Výpočet odměny navrhovatele :

Podání zlepšovacího návrhu	10 bodů	110 Kč
Přijetí zlepšovacího návrhu	25 bodů	275 Kč
Procentuální přínos ($\cong 13,9\%$) zlepšovacího návrhu pro společnost v průběhu jednoho roku	1330 bodů	14 630 Kč
Celkem	1365 bodů	15 015 Kč

Celkový přínos zlepšovacího návrhu pro společnost :

Celková úspora	105 600 Kč
<u>Odměna zaměstnanci</u>	<u>15 015 Kč</u>
Výsledná úspora	90 585 Kč

Mnou navrhované řešení přinese ozdravení procesů a úsporu nákladů v rámci celé společnosti. Vypsání odměny povedou zaměstnance k zamýšlení se nad pracovními postupy, možnými úsporami a v neposlední řadě nad logistickými procesy.

Veškeré zlepšovateľské návrhy se hluboce zkoumají z ekonomického hlediska a to v dlouhodobém měřítku, tak aby jejich případné uvedení do praxe bylo pro společnost rentabilní. Z tohoto hlediska je výše uvedený příklad pouze orientační a má jenom vysvětlit princip odměňování navrhovatelů zlepšovacích návrhů. Právě tato finanční odměna je důležitým stimulačním prvkem, který motivuje zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů.

Závěr

Úkoly, které jsem si vytyčila v úvodu této diplomové práce, jsem splnila i přes určité problémy se získáváním informací. Společnost Preciosa je s ohledem na vyhrocené konkurenční prostředí uzavřená v poskytování informací o sobě veřejnosti. Avšak já sama jsem zařazena do programu stipendistů společnosti a strávila jsem zde určitou dobu na praxi. Díky tomu jsem měla dostatek potřebných materiálů pro zpracování své diplomové práce. Do budoucna bych ráda se společností nadále spolupracovala.

Moje praxe v podniku však trvala jen několik týdnů. Za tuto dobu jsem nemohla proniknout do všech podnikových procesů, tak abych byla schopna hlouběji analyzovat dané problémy. Mnou navrhovaná řešení proto vycházejí především z teoretických znalostí, které jsem načerpala v odborné literatuře.

Přesto se mi podařilo proniknout do současného systému motivace, popsat a zhodnotit jej. Dále jsem problematiku prostudovala z odborné literatury. A nakonec jsem své teoretické poznatky aplikovala do praxe v podobě návrhů lepšího řešení motivace ve společnosti. Soustředila jsem svou pozornost na motivační faktory mající vliv na produktivitu práce; zejména zavedení rehabilitačního programu, který přispěje ke snížení nemocnosti, dále pak vytvoření burzy pracovních příležitostí uvnitř společnosti, která přispěje k menší fluktuaci zaměstnanců a v neposlední řadě realizaci zlepšovateľského procesu ZABER, jež přispěje k větší angažovanosti zaměstnanců. Do budoucna navrhuji v úsilí o zlepšování motivace nejen u výkonných pracovníků pokračovat.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Gabriele Patřičné, vedoucí personálního oddělení Preciosy, a.s. za poskytnutí potřebných informací a odborných rad při zpracovávání mé diplomové práce. Dále děkuji Ing. Sávovi Kubiasovi z katedry Podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty TUL za odborné vedení této práce. Rovněž děkuji svému otci Ing. Otovi Hujerovi, který byl donedávna zaměstnancem společnosti Preciosa a mohl mi tak poskytnout cenné rady, vyplývající z dlouholeté znalosti prostředí firmy. V neposlední řadě patří mé poděkování

panu Jiřímu Černohorskému za pomoc při grafickém zpracování této práce a za poskytnutí užitečných praktických rad.

Do budoucna navrhuji uskutečnit dotazníkovou akci, přímo mezi zaměstnanci Preciosy, jež by mohla napomoci odhalit další motivační faktory, vyplývající přímo z jejich potřeb a přání. Také je potřebné provést hlubší analýzu ekonomických dopadů daných návrhů řešení. S vyčíslením nákladů na jednotlivá zlepšující opatření není žádný problém, avšak kvantifikace možných přínosů je v oblasti motivace zaměstnanců velmi komplikovaná a je na ni potřeba nahlížet v dlouhodobém horizontu.

Seznam literatury

1. Armstrong, M. : Personální management. 1. vyd. Grada Praha
2. Bedrnová, E., Nový, I. : Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Management press Praha, 1998
3. Cole, G. A. : Management. Theory and Praktice, London, 1990
4. Donnelly, J.H. jr.: Management. 1.vyd. Grada Praha, 1997
5. Harvey, Ch. : Umění motivovat – cesta k úspěchu. 2. vyd. Informatorium Praha, 1994
6. <http://www.info.preciosa.cz>
7. <http://www.preciosa.cz>
8. Keenanová, K. : Průvodce manažera Motivování. 1. vyd. Ando Publishing Brno, 1995
9. Khelerová, V. : Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha, 1995
10. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Management press Praha, 1995
11. Kubias, S. : Úvod do managementu - 1999. 1. vyd. Technická univerzita v Liberci, 1999
12. Langhamer, A.: Legenda o českém skle. 1.vyd. TIGRIS Zlín, 1999
13. Milkowich, G.T., Boudreau, J.W. : Personnel Human Ressource Management. 5. ed. Adianostic Approach Homewood, Irwin, 1988
14. Miskell, J. R, Miskell, V. : Pracovní motivace. 1. vyd. Grada Praha, 1996
15. Preciosa, a. s. Jablonec nad Nisou: IGRŽ 1105 / 0599 – Strategie rozvoje lidských zdrojů. 1999
16. Preciosa, a. s. Jablonec nad Nisou: IGRŽ 1106 / 0699 – Hodnocení zaměstnanců PRECIOSA, a. s. 1999
17. Preciosa, a. s. Jablonec nad Nisou: Směrnice personálního ředitele č.1 / 2002 – Zaměření vzdělávání ve skupině Preciosa. 2002
18. Scheybalová, J., Schejbal, J. V.: Krajem skla a bižuterie. 1.vyd. Nakladatelství JAKOUBĚ Liberec, 1998
19. Skružná, V. : Personální management firmy Realmont, s.r.o. [Diplomová práce]. Liberec 2000. – Technická univerzita. Hospodářská fakulta.

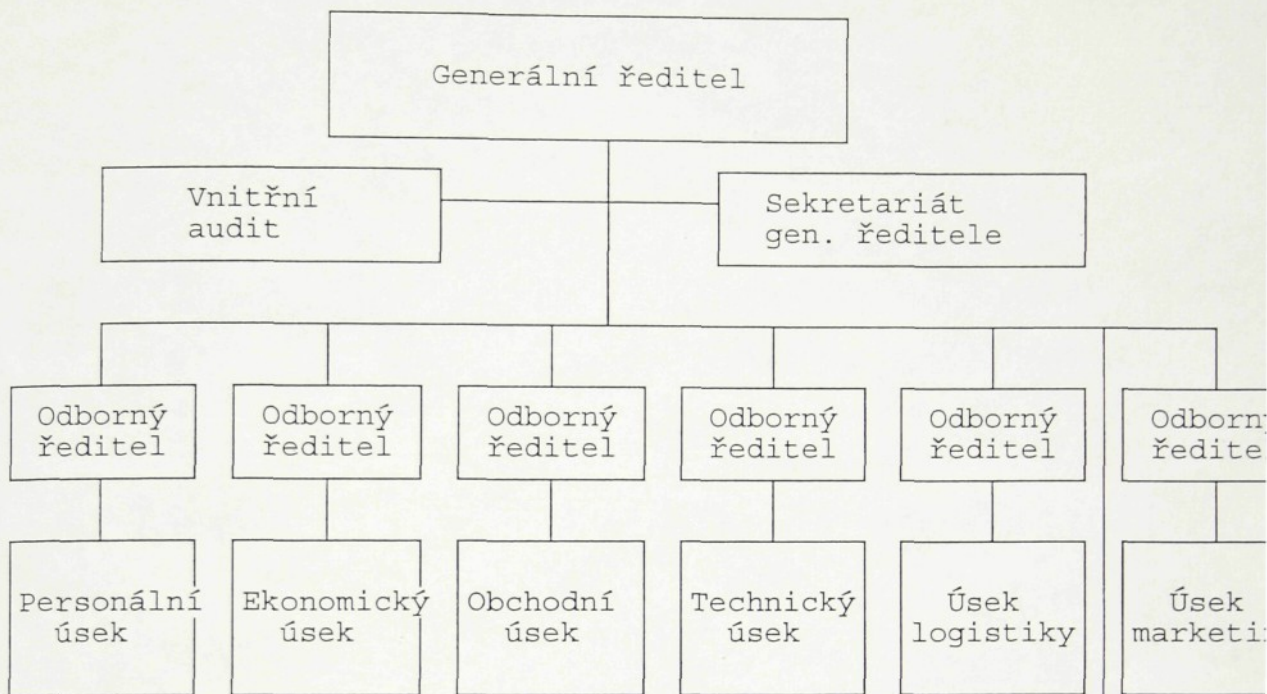
20. Zadražilová, D., Khelerová, V. : Management obchodní firmy. 1. vyd. Grada Praha, 1994
21. Zumotová, K. : Zhodnocení systému motivace pracovníků ve firmě Computer Help, s.r.o. Praha. [Diplomová práce]. Liberec 2002. – Technická univerzita. Hospodářská fakulta.

Seznam příloh

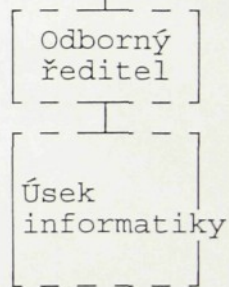
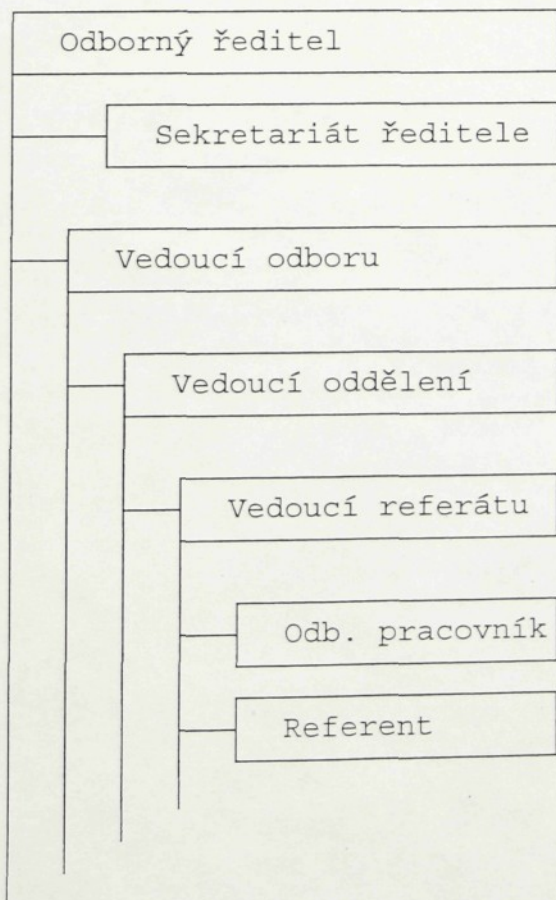
1. Obecná organizační struktura ředitelství Preciosa a.s. – 1 str.
2. Organizační struktura akciové společnosti Preciosa Jablonec n.N. (územní rozložení a organizační vazby podle stavu v r. 2001) – 1 str.
3. Organizační struktura Preciosa a.s. podle závodů a s. r. o. (s uvedením hlavního výrobního programu dle stavu v r. 2001) – 2 str.
4. Dodatek č. 1 IGŘ 0500-1/0200 Vizuální komunikace v Preciosa a.s. – 3 str.
5. Kolektivní smlouva na rok 2002 – 17str.
6. IGŘ 6231 / 00899 – Pravidla pro poskytování 13. a 14. mzdy zaměstnancům – 3 str.
7. Pracovní řád Preciosa, a.s. – 15 str.

PŘÍLOHA Č. 1

OBECNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘEDITELSTVÍ PRECIOSA A. S.



OBECNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODBORNÝCH ÚSEKŮ:



Zajišťováno ext firmou Pregis

PŘÍLOHA Č. 2

ORGANIZAČNÍ STUKTURA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI PRECIOSA JABLONEC N.N.
(územní rozložení a organizační vazby podle stavu v r. 2001)

PRECIOSA, a.s., 466 67 Jablonec nad Nisou, Opletalova 17

Závod 02, 798 46 Brodek u Konice č.13, okr. Prostějov

Závod 03, 463 12 Liberec 24 - Pilínkov, Sklářská ul. 1

Provoz 038, 460 01 Liberec 3, Františkovská 12

Závod 04, 511 11 Turnov, Přepeřská 1447, okr. Semily

Provoz 041, 511 11 Turnov, Koškova 742

Provoz 042, 511 11 Turnov, Sobotecká 761

Závod 05, 431 11 Jirkov, Mostecká 333, okr. Chomutov

Závod 17, 471 25 Jablonné v Podještědí, Švermova 419

Závod 09, 466 01 Jablonec n.N., Na hutích 19

Závod 13, 471 15 Prysk č.99, okr. Česká Lípa

Závod 14, 466 67 Jablonec n.N., Podhorská 35

Závod 15, 460 06 Liberec - Rochlice, Drážní stez.980/6

Společnosti skupiny Preciosa:
(původně dceřiné nebo ovládané společnosti)

Preciosa Crytur s.r.o., 511 19 Turnov, Přepeřská 1447

Preciosa Bižuterie, s.r.o. 466 69 Jablonec n.N, Průmyslová 18

Preciosa Figurky, s.r.o. 466 69 Jablonec n.N, Průmyslová 18

Preciosa Růžence, s.r.o. 466 69 Jablonec n.N., Rybářská 9

Preciosa - Lustry, a.s., 471 14 Kamenický Šenov, Nový Svět

Útvary prodeje, vývoje a sklad, Jablonec n.N.

PREGIS, a.s., 466 21 Jablonec nad Nisou, Smetanova 45

Preciosa International s.r.o., Kalv.nám., Levice, Slov.rep.

PŘÍLOHA Č. 3

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRECIOSA a.s. podle ZÁVODŮ a s.r.o.

(s uvedením hlavního výrobního programu dle stavu v r. 2001)

Ředitelství, 466 67 Jablonec n.N., Opletalova 17

- správní činnosti v sídle akciové společnosti
- centralizované funkce personální, ekonomické, obchodní, technické, logistické, marketingové a informatika
- sklad hotových výrobků (SHV Liberec), podnikové prodejny
- služby v rekreačních zařízeních společnosti

OPIS (odb.pom.inž.služeb) Jablonec n.N., Gen.Mrázka 8
TÚ: projektová a stavební činnost v investiční výstavbě
OÚ: propagace, redakce Novin Preciosy
PÚ: Institut personálního rozvoje (IPR)

Závod 02, 798 46 Brodek u Konice, okr. Prostějov

- výroba přípravků pro brusírenskou výrobu
- výroba hydraulických agregátů

Závod 03, 463 12 Liberec 24 - Pilínkov, Sklářská 1

- výroba strojně broušených kamenů a ověsů
- povrchové úpravy kamenů simulizací

Provoz 038, 460 01 Liberec 3, Františkovská 12

- výroba strojně broušených kamenů, velkých skleněných ověsů, ploškování a povrchové úpravy

Provoz (07), 471 25 Jablonné v Podj., Švermova 419

- výroba strojně broušených kamenů

Závod 04, 511 11 Turnov, Přepeřská 1447, okr. Semily

- výroba strojně broušených kamenů (šatonů)
- výroba brusů

Provoz 041, 511 11 Turnov, Koškova 742

- výroba strojně broušených kamenů a perlí

Provoz 042, 511 11 Turnov, Sobotecká 761

- vakuové pokovování výrobků

Závod 05, 431 11 Jirkov, Mostecká 333, okr. Chomutov

- výroba strojně broušených kamenů (šatonů)

Závod 09, 466 01 Jablonec n.N., Na hutích 19

- hutní sklářská výroba, strojně mačkané výlisky

Závod 13, 471 15 Prysk č.99, okr. Česká Lípa

- hutní výroba skleněných polotovarů

Závod 14, 466 01 Jablonec n.N., Podhorská 35

- výzkumná a vývojová činnost v oblasti sklářské a bižuterní výroby a strojů s mech. pohonem

Závod 15, 460 06 Liberec - Rochlice, Drážní stez.980/6

- výroba strojů a zařízení pro sklářský průmysl

Závod 17, 471 25 Jablonné v Podj., Švermova 419

- výroba strojně broušených kamenů
- povrchové úpravy kamenů simulizací vč. třídění

Bývalé dceřiné (s.r.o.) a ovládané společnosti (a.s.):

Preciosa International, 934 01 Levice, Slovenská republika

býv.**Závod 08,** 935 21 Tlmače č.58, okr. Levice, SR

- výroba strojně broušených skleněných ověsů

Preciosa Figurky, s.r.o. 466 69 Jablonec n/N, Průmyslová 18

- výroba a prodej skleněných figurek a dárkových předmětů, skleněných polotovarů, hotové bižuterie vč. aplikací

Preciosa Růžence, s.r.o. 466 01 Jablonec n.N., Rybářská 9

- výroba a prodej růženců, ketlovaných řetězů, ohňovek, muglí a ozdobnických výrobků

Preciosa - Lustry, a.s. 471 14 Kamenický Šenov

- výroba, montáž a prodej skleněných svítidel
- zušlechtění kovových montur

Provoz výroby, 466 69 Jablonec n.N., Průmyslová 18

- prodej svítidel, broušených křišťál. ověsů, svícínek
- vývoj svítidel, sklad svítidel Kokonín

PREGIS, a.s. 466 21 Jablonec n.N., Smetanova 45

- technické a programové vybavení počítačů (SAP R/3)
- zpracování dat, informační systémy a datové sítě
- výpočetní, kancelářská a komunikační technika

Zahraniční afilace - obchodní činnosti ve vybraných místech

Dodatek č.1 instrukce generálního ředitele **0501-1 / 0200**

Vizuální komunikace v PRECIOSA, a.s.

I. V y d á v á m

tento Dodatek č.1 k IGŘ č. 0501/0597 o vizuální komunikaci, platné od 1.7.1997, kterým se doplňuje její znění o upřesnění používané podoby loga PRECIOSA, a.s., způsobu jeho užití a závazného uvádění názvu a sídla společnosti.

II. II. U k l á d á m

odborným ředitelům a ředitelům závodů zajistit důsledné dodržování této instrukce.

III. Ú č i n n o s t

dodatku instrukce stanovím dnem 1. 2. 2000

Ing. Ludvík K a r l
generální ředitel PRECIOSA, a.s.

Rozdělovník:

ředitelství společnosti: GŘ, odborní ředitelé, vedoucí útvarů,

závody : ředitelé, náměstci ředitelů, vedoucí odloučených provozů,

na vědomí : jednatelé (ředitelé) společností Preciosa Bižuterie s.r.o., Preciosa Figurky s.r.o., Preciosa Růžence s.r.o., Prefin s.r.o., Pregis a.s., Preciosa-Lustry a.s.

Dodatek č. 1 k IGR č. 0501 / 0597 **Vizuální komunikace v PRECIOSA, a.s.**
S cílem prohloubit jednotnost vizuální komunikace se instrukce doplňuje o následující ustanovení:

I. Logo společnosti

- 1) 1) Všechny organizační složky PRECIOSA, a.s., budou používat pouze jedinou ochrannou známku (právně registrovanou značku firmy) se jménem PRECIOSA - dále jen logo. Ruší se Dodatek k základnímu propagačnímu manuálu PRECIOSA, a.s., z roku 1999.
- 2) Stávající verze loga včetně dosud dominantní kruhové verze a jejich barevné varianty budou nahrazeny jedinou novou verzí inovovaného loga, vycházející ze současně platné trojúhelníkové verze ochranné známky, a to v barevném podání pouze v tmavě modré.
- 3) 3) V mezidobí (do rozhodnutí o konečné podobě podnikového loga) se bude na propagačních a dalších materiálech vzniklých po 1.2.2000 používat výhradně trojúhelníková verze loga (dle vzoru uvedeného v Propagačním manuálu PRECIOSA, a.s.), a to v barevném podání v odstínu tmavě modré barvy Pantone 2748 C.



- 4) Již existující formuláře a tiskoviny s kruhovým nebo jiným nevyhovujícím logem se mohou užívat do konečného rozhodnutí o nové podobě loga jen v nutném případě, pokud nebude rozhodnuto jinak. Poté bude stanoven termín ukončení jejich používání.

II. Název a sídlo společnosti

- 1) 1) Pro platnou identifikaci společnosti a pro jistotu v právních vztazích k třetím subjektům je potřeba správně uvést obchodní jméno společnosti a její sídlo.
Modifikace jména a nesprávné označení sídla mohou vést k neplatnosti právního úkonu. Riziko neurčitého nebo neplatného označení společnosti jako subjektu právního vztahu spočívá v možném vyslovení neplatnosti právního úkonu společnosti a v možnosti vzniku škody. Za škodu je třeba považovat nejen skutečnou škodu, ale i ušlý zisk v případě, že by se např. pro neplatnost úkonu nerealizoval předpokládaný obchodní vztah. Zaměstnavatel je oprávněn požadovat na zaměstnanci v režimu zákoníku práce náhradu vzniklé škody.
- 2) Napříště bude společnost zásadně označována obchodním jménem PRECIOSA, a.s. V dokumentech, které nejsou ryze interního charakteru je nutné věnovat pozornost i rozlišování velkých a malých písmen a oddělení právní formy společnosti čárkou, tzn. uvádět správně PRECIOSA, a.s., nikoliv pouze Preciosa a.s. V právních dokumentech je třeba obchodní jméno neskloňovat.
Sídlem společnosti se zásadně rozumí Jablonec nad Nisou, Opletalova 17, PSČ 466 67.
Uvedený název a adresa se uvádí dle zápisu společnosti v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem a vyhovují požadavku obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb.), který definuje obchodní jméno a sídlo společnosti jako název a adresu uvedené v obchodním rejstříku vedeném u místně příslušného soudu.
- 3) Závody společnosti PRECIOSA, a.s., nemají právní subjektivitu. Jako takové mají i závody své sídlo v Jablonci nad Nisou, Opletalova 17, PSČ 466 67. Skutečnou adresu závodu lze do smluv a dokumentů uvádět k orientaci, např. pro uvedení místa plnění apod.

System SAP R/3 je uvedenému režimu již přizpůsoben - jako subjekt právního vztahu vystupuje PRECIOSA, a.s., se sídlem v Jablonci nad Nisou, Opletalova 17. Samostatně se v SAP jako místo realizace obchodní transakce a jako místo pro fakturaci plnění označuje příslušný závod a adresa závodu. Je nezbytné na toto rozlišení upozornit při obchodním jednání i obchodní partnery společnosti.

KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

na rok 2002

uzavřená mezi

zaměstnavatelem,

t.j. **PRECIOSA, a. s.**, IČ 00012556, se sídlem Opletalova 17, Jablonec nad Nisou,
jménem PRECIOSA, a.s. generální ředitel a místopředseda představenstva

Ing. Ludvík K a r l

na straně jedné

a

zástupci kolektivu zaměstnanců,

t.j. **Odborovým sdružením PRAD**, Sklářská čp. 92, Liberec 24 - Pilínkov

zastoupeným předsedou Rady odborového sdružení p. Františkem P a t k o u

(na základě usnesení závodních odborových organizací, kterým je OS PRAD pověřen k jednání
ve věci kolektivní smlouvy pro rok 2000, 2001 a uzavření této kolektivní smlouvy jejich jménem)
na straně druhé.

Č á s t A.

CELOPODNIKOVÁ ČÁST KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

Společná ujednání dohodnutá mezi PRECIOSA, a.s. (dále jen "zaměstnavatel" nebo "společnost") a odborovými organizacemi, působícími u zaměstnavatele, zastoupenými svými zvolenými zástupci (dále jen "odbory").

P R E A M B U L E

Celopodniková část kolektivní smlouvy uzavřená mezi zaměstnavatelem a odbory stanoví řešení nároků a potřeb zaměstnanců v pracovním poměru k zaměstnavateli (dále jen "zaměstnanci") pro rok 2002. Kolektivní vyjednávání bylo vedeno i s ohledem na zajištění dlouhodobého rozvoje společnosti zaměstnavatele, který je ve svých důsledcích hlavní garancí sociálních jistot a potřeb zaměstnanců i v budoucích letech.

I. PŘEDMĚT A ÚČEL

1. Tato kolektivní smlouva (dále jen "smlouva") mezi zaměstnavatelem a odbory upravuje vzájemnou spolupráci smluvních stran, definuje mzdové, pracovníprávní a další nároky zaměstnanců a stanoví postup pro řešení problémů zaměstnanců tak, aby byly udržovány dobré vztahy obou smluvních stran. Obě smluvní strany se řídí zejména zákonem o kolektivním vyjednávání (zákon č. 2/1991 Sb. v platném znění), zákoníkem práce (zákon č. 65/1965 Sb. v platném znění - dále jen "ZP"), zákonem o mzdě (zák. č. 1/1992 Sb. v platném znění), příslušnými provádějícími předpisy a touto smlouvou.

2. Smlouva neobsahuje žádné závazky, které by krátily nároky zaměstnanců pod rozsah zaručený pracovněprávními, mzdovými nebo jinými obecně závaznými právními předpisy.

3. Tato smlouva je závazná i pro právní nástupce stran v případě fúze, rozdělení, přeměny nebo jiného právního nástupnictví některé ze stran smlouvy. V obchodních společnostech, které jsou přímo nebo zprostředkovaně společnostmi kapitálově spřízněnými, bude zaměstnavatel prosazovat kolektivní smlouvy (resp. vnitřní předpisy) stejného obsahu, to však jen v případě, pokud tomu nebude bránit hospodářská situace příslušné obchodní společnosti.

II. SPOLUPRÁCE SMLUVNÍCH STRAN

1. Smluvní strany se zavazují:

1.1. plně respektovat postavení a pravomoci odborů a zaměstnavatele vyplývající z platných právních předpisů, specifických podmínek a reálných možností obou smluvních stran,

1.2. vzájemně se informovat o připravovaných opatřeních a záměrech, které se dotýkají významným způsobem zájmů druhého účastníka této smlouvy,

1.3. zajistit, aby při uplatňování pracovněprávních nároků nebyli diskriminováni zaměstnanci z důvodu rasy, národnosti, pohlaví a sexuální orientace, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku nebo manželského a rodinného stavu či povinností k rodině, nebo z důvodů náboženského vyznání, členství v politické straně, v odborových organizacích a jiných sdruženích.

Za diskriminaci se zásadně nepovažují případy, které stanoví zákon nebo jiný právní předpis nebo kdy je pro odlišný přístup k zaměstnanci věcný důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává,

1.4. zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty za práci stejné hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout postupu v zaměstnání.

2. Zaměstnavatel se zavazuje :

2.1. vytvořit ve všech organizačních jednotkách zaměstnavatele, ve kterých působí základní organizace odborů, na vlastní náklady podmínky pro řádnou činnost odborů, zejména zaměstnavatel poskytne provozní místnosti a jejich vybavení a umožní konání voleb do příslušných odborových orgánů, které zastupují zaměstnance. V nezbytném rozsahu zaměstnavatel poskytne prostory pro konání schůzí nebo konferencí a bude hradit veškeré náklady, spojené s jejich provozem,

2.2. podávat odborům požadovaná vysvětlení, přihlížet k jejich stanoviskům, návrhům a sdělovat, jaká opatření učinil na základě těchto návrhů, pokud se problematika bude dotýkat ustanovení této smlouvy,

2.3. provádět srážení členských příspěvků pro odbory v rámci automatizovaného zpracování mezd. Odbory za tímto účelem musí v termínech odpovídajících harmonogramu zpracování mezd nahlásit stav a změny členské základny a v předstihu nahlásit případnou změnu pravidel pro stanovení výše příspěvků,

2.4. zajistit, aby zaměstnanci odborů nebo zaměstnanci zaměstnavatele uvolnění pro výkon odborové funkce (předseda, tajemník, administrativní pracovníce apod.) (dále jen zaměstnanci odborů) požívali stejná práva jako zaměstnanci zaměstnavatele včetně příslušných čerpání ze sociálního fondu, který bude vytvářen i ve prospěch zaměstnanců odborů. Zdravotní a sociální pojištění za tyto zaměstnance odborů bude hradit zaměstnavatel ve stejném rozsahu jako za své zaměstnance,

2.5. zajistit za účelem vytvoření optimálních podmínek pro činnost odborů rovněž plnění dalších závazků na úseku spolupráce smluvních stran specifikovaných zvláštními smlouvami zejména v oblasti technické, organizační a administrativní pomoci,

2.6. po dohodě s příslušnými orgány odborů a dotčenými zaměstnanci převést na jinou práci

na nezbytně nutnou dobu ty své zaměstnance, kteří budou vykonávat funkce instruktorů, výchovných a provozních pracovníků na letních dětských táborech a zimním lyžařském výcviku, které pro děti zaměstnanců zorganizují odbory.

3. Právo na informace a projednání

3.1. Zaměstnavatel informuje odborový orgán zejména o těchto skutečnostech:

- ekonomické a finanční situaci zaměstnavatele, důsledcích jeho činnosti na životní prostředí a jeho ekologických opatřeních,
- právním postavení zaměstnavatele a jeho změnách, racionalizačních nebo organizačních opatřeních,
- stavu a struktuře zaměstnanců, základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách,
- vývoji mezd, průměrné mzdy a jejich jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých profesních skupin.

3.2. Zaměstnavatel s odborovým orgánem za účelem dosažení shody projednává zejména:

- převod podniku nebo jeho části podle § 249 ZP,
- ekonomickou situaci a opatření v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců ve smyslu § 52 ZP,
- otázky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v rozsahu podle ZP,
- normování práce ve smyslu § 16 odst. 3 zák. č. 1/1992 Sb. o mzdě,
- změny organizace práce,
- systém hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- systém školení a vzdělávání zaměstnanců,
- opatření k vytváření podmínek pro zaměstnávání fyzických osob, zejména mladistvých, osob pečujících o dítě mladší než 15 let a osob se změněnou pracovní schopností, včetně podstatných záležitostí péče o zaměstnance, opatření ke zlepšení hygieny práce a pracovního prostředí, organizování sociálních, kulturních a tělovýchovných služeb,
- další opatření, která se týkají většího počtu zaměstnanců.

4. Součinnost odborů

4.1. Odbory se zavazují zejména:

- umožnit účast zástupců zaměstnavatele na zasedáních odborů nebo na jednáních svolaných odbory, týkajících se podnikatelské činnosti zaměstnavatele, jakož i v jiných případech, kdy o takovou účast zaměstnavatel požádá,
- působit v základních organizacích odborů v rámci svého působíště k zachování sociálního smíru, pokud budou plněny zaměstnavatelem závazky z právních předpisů a této smlouvy,
- nezneužít jakoukoliv formou informace o zaměstnavateli, které odbory v rámci spolupráce smluvních stran obdrží,
- řádně zastupovat zaměstnance a sdělovat zaměstnavateli případné stížnosti zaměstnanců na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů a se zaměstnavatelem takové stížnosti projednat.

4.2. Členové příslušného odborového orgánu jsou povinni vhodným způsobem informovat zaměstnance na všech pracovištích o své činnosti, o obsahu a závěrech informací a o výsledcích projednání se zaměstnavatelem.

4.3. Členové odborového orgánu jsou povinni zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvědí při výkonu své funkce, pokud by porušením mlčenlivosti mohlo dojít k prozrazení utajovaných skutečností nebo k jakémukoliv porušení oprávněných zájmů zaměstnavatele nebo zaměstnanců.

Tato povinnost trvá i po dobu jednoho roku po skončení výkonu jejich funkce, nestanoví-li zvláštní předpis jinak. Povinnost chránit skutečnosti tvořící obchodní tajemství společnosti

zaměstnavatele není časově omezena.

III. PRACOVNĚPRÁVNÍ NÁROKY

1. Činnost odborů:

1.1. Odbory mají právo zastupovat v oblastech daných ZP a zákonem o kolektivním vyjednávání všechny zaměstnance.

1.2. Zaměstnavatel poskytne členům příslušného odborového orgánu k výkonu jejich činnosti pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

2. Pracovní doba a dovolená:

2.1. Pracovní doba

2.1.1. Pracovní dobou se rozumí doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Pracovní doba se stanovuje pro všechny zaměstnance na 37,5 hodin týdně. Doba odpočinku se do pracovní doby nezapočítává. Zaměstnanec je povinen být na začátku pracovní doby již na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení pracovní doby.

Týdenní pracovní doba se rovnoměrně rozvrhuje na 5 dnů v týdnu po 7,5 hodinách.

Zaměstnavatel vede evidenci pracovní doby, práce přesčas, čerpání přestávek v práci, pracovní pohotovosti a noční práce u jednotlivých zaměstnanců.

2.1.2. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby lze uplatnit ve smyslu § 85 ZP za splnění těchto podmínek :

- a) rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně lze pouze po projednání mezi zaměstnavatelem a příslušným odborovým orgánem (v části B kolektivní smlouvy),
- b) zaměstnavatel vypracuje písemný rozvrh stanovené týdenní pracovní doby a seznámí s ním zaměstnance nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem jinak,
- c) nerovnoměrné rozvržení pracovní doby se stanovuje na období šesti měsíců a nejvýše přípustná délka pracovní směny v jednotlivých dnech činí 12 hodin,
- d) zaměstnavatel rozvrhne týdenní pracovní dobu tak, aby v průměru za období dvanácti kalendářních měsíců po sobě jdoucích nepřesáhla hranice stanovené týdenní pracovní doby /bez práce přesčas/ (dle bodu 2.1.1.).

2.1.3. V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců je zaměstnavatel oprávněn po projednání s odborovým orgánem uplatňovat pružnou pracovní dobu, a to také pouze na některých pracovištích, případně u některých zaměstnanců.

Konkrétní podmínky pro uplatňování pružné pracovní doby stanoví zaměstnavatel v pracovním řádu.

2.2. Dovolená na zotavenou se všem zaměstnancům prodlužuje o 1 týden nad základní výměru stanovenou v § 102 ZP. Celková dovolená tak činí pět týdnů.

Zaměstnanci, jehož pracovní poměr k témuž zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok, určuje zaměstnavatel čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce, pokud na ně zaměstnanci vznikl nárok.

Zaměstnavatel může určit hromadné čerpání dovolené na zotavenou s tím, že takto určená dovolená nepřesáhne dva týdny.

2.3. Za absenci zaměstnance u zaměstnavatele, o které se zaměstnavatel s příslušným odborovým orgánem podle § 11 odst. 2, § 40 odst. 5 vládního nařízení č. 108/1994 Sb. dohodnou, že není omluvená, bude dovolená krácena při první neomluvené absenci v poměru 1:1 za pracovní den, v případě každé další neomluvené absence v poměru 1:3. Neomluvená zameškání kratších částí jednotlivých směn se sčítají.

3. Překážky v práci:

3.1. Při výkonu vojenského cvičení hradí zaměstnavatel zaměstnanci náhradu mzdy v takové výši, aby jeho celkový příjem činil 90 % jeho průměrného výdělku. Jde-li o zaměstnance, který pečuje o dvě a více osob, pak v takové výši, aby jeho celkový příjem činil 100 % jeho průměrného výdělku.

3.2. Pracovní volno s náhradou mzdy se zaměstnanci poskytne při úmrtí jeho manžela, druhá, dítěte nebo některého z jeho rodičů v rozsahu celkem čtyř dnů, které je zaměstnanec oprávněn čerpat v období jednoho týdne před a týdne po dni konání pohřbu, a dalšího jednoho dne k účasti na pohřbu těchto osob.

3.3. Na doprovod zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociální péče, ozdravovny, do internátní školy pro mládež vyžadující zvláštní péči se poskytne rodinnému příslušníku pracovní volno, a to na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však volno ve dvaceti pracovních dnech v kalendářním roce. Pracovní volno s náhradou mzdy se při doprovodu jednoho dítěte poskytuje jen jednomu rodinnému příslušníku, při doprovodu dvou a více dětí se poskytne dvěma rodinným příslušníkům.

3.4. Pracovní volno s náhradou mzdy na nezbytně nutnou dobu, maximálně však na jeden den za čtvrtletí, se poskytne zaměstnancům pečujícím o rodinného příslušníka v době, kdy osoba, která jinak o rodinného příslušníka pečuje, je na vyšetření ve zdravotnickém zařízení, nebo v případě, kdy tato osoba doprovází rodinného příslušníka k vyšetření do zdravotnického zařízení a zaměstnanec musí zajistit péči o jiného rodinného příslušníka, který tuto péči vyžaduje (nezletilý, tělesně postižený, nemocný atd.)

3.5. Při přestěhování zaměstnance s převozem nábytku a vybavení domácnosti se pracovní volno s náhradou mzdy poskytne na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden den při stěhování v téže obci a při stěhování do jiné obce nejvýše na dva dny.

3.6. Prostoje

3.6.1. Vykonává-li zaměstnanec jinou náhradní práci v důsledku prostoje, který nezavinil, nebo při přerušení práce pro nepříznivé povětrnostní vlivy, přísluší zaměstnanci mzda podle vykonávané práce, nejméně však ve výši průměrného výdělku.

3.6.2. Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými podobnými provozními příčinami (prostoje) a nebyl-li převeden na jinou práci (§ 37 odst. 4 písm. a) ZP), přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80% průměrného výdělku. Tato ustanovení se nevztahují na domácké zaměstnance.

3.6.3. Nemůže-li zaměstnanec konat 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. Tato ustanovení se nevztahují na domácké zaměstnance.

3.6.4. Nemůže-li zaměstnavatel přidělovat zaměstnanci práci

- a) pro plánovanou, předem oznámenou odstávku nebo opravu zařízení,
 - b) proto, že výrobky a činnosti zaměstnavatele nelze v přiměřené době a bez větších ztrát uplatnit na trhu,
 - c) nebo pro „jinou překážku“ na straně zaměstnavatele (např. nedostatek práce)
- jedná se o jinou překážku v práci ve smyslu §130 odst. 2 ZP. Vznikne-li taková jiná překážka, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 60 % jeho průměrného výdělku. Konkrétní „jiné překážky“ vymezí zaměstnavatel v příslušné písemné dohodě uzavřené s odborovým orgánem. Toto ustanovení se vztahuje i na domácké zaměstnance.

4. Pracovní pohotovost (§ 95 ZP):

4.1. Dobou pracovní pohotovosti se rozumí doba, ve které je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby provedena nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

4.2. Zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout pracovní pohotovost na pracovišti v rozsahu do 400 hod. v kalendářním roce. Zaměstnavatel může se zaměstnancem

sjednat pracovní pohotovost také na jiném dohodnutém místě.

4.3. Pracovní pohotovost lze v rámci dohodnuté pracovní pohotovosti zaměstnanci nařídit.

Za výkon práce v pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda (viz část IV. Mzdové nároky). Výkon práce v rámci pracovní pohotovosti nad rozsah stanovené týdenní pracovní doby je prací přesčas a zahrnuje se do limitů práce přesčas.

4.4. Pracovní pohotovost, při které k výkonu práce nedojde, se do pracovní doby nezapočítává. Zaměstnanci přísluší za tuto dobu v souladu se zák. č. 1/1992 Sb. o mzdě následující odměna:

- a) na pracovišti za hodinu pracovní pohotovosti 20 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance, v den pracovního klidu průměrný výdělek zaměstnance,
- b) mimo pracoviště za hodinu pracovní pohotovosti 10% průměrného hodinového výdělku, minimálně však 35,- Kč za pohotovost v pracovní den a nejméně 70,- Kč za pohotovost v den pracovního klidu denně.

5. Práce přesčas

5.1. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny, popřípadě při zachování principu rovného zacházení se zaměstnanci i na dny pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nebude činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

5.2. Na základě souhlasu zaměstnance lze konat práce nad limit 150 hodin v kalendářním roce, maximálně však do celkových 416 hodin v kalendářním roce. I při práci konané přesčas na základě souhlasu zaměstnance nepřesáhne rozsah práce přesčas v průměru osmi hodin týdně v období 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích.

5.3. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas v roce se nezahrnují práce přesčas, za které bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Práce přesčas nesmí být vykonávána zaměstnanci, jimž je zkrácena pracovní doba ze zdravotních důvodů bez snížení mzdy.

6. Rozvázání pracovního poměru a volná místa

6.1. V souladu s platnými právními předpisy poskytne zaměstnavatel při rozvázání pracovního poměru z důvodu organizačních změn nebo racionalizačních opatření (ve smyslu ustanovení §46 odst. 1/ písm. a/ - c/ ZP) odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku zaměstnance. Odstupné nenáleží zaměstnancům, kteří budou organizačně zařazeni do jiného útvaru v rámci zaměstnavatele nebo v případě přechodu práv a povinností z pracovněprávního vztahu v souladu se ZP na nového zaměstnavatele.

6.2. Zaměstnavatel může rozvázat pracovní poměr výpovědí podle §46 odst. 1) písm. c) ZP se zaměstnanci, kteří jsou nebo byli členy ZV odborů nebo vyšších odborových orgánů, v době výkonu funkce a jednoho roku po skončení funkčního období pouze s předchozím souhlasem příslušného odborového orgánu. Za předchozí souhlas se považuje též skutečnost, že příslušný odborový orgán písemně neodmítl udělit zaměstnavateli souhlas k výpovědi v době do 15 dnů ode dne, kdy byl zaměstnavatelem o souhlas požádán. Po uplynutí jednoho roku od skončení funkčního období je možné těmto osobám dát z organizačních důvodů výpověď, pokud se takový zaměstnanec odmítne requalifikovat na jinou práci rovnocennou jeho kvalifikaci nebo odmítne přejít na jinou rovnocennou práci odpovídající jeho kvalifikaci nebo jeho dosavadnímu zařazení a nebo v případě, že zaměstnavatel nemá pro tyto zaměstnance žádné jiné vhodné pracovní místo k dispozici.

6.3. Na pracovní místa zaměstnanců uvolněných k výkonu funkce v odborech bude zaměstnavatel přijímat jiné zaměstnance pouze na dobu určitou, a to na dobu uvolnění funkcionáře pro výkon odborové funkce.

6.4. Zaměstnavatel umožní stávajícím zaměstnancům ucházet se o případné volné místo u zaměstnavatele ještě před tím, než bude nabídnuto novému zaměstnanci. K tomuto účelu se

zaměstnavatel zavazuje průběžně zveřejňovat nabídku volných míst s uvedením požadavku na kvalifikaci a dalšími požadavky k výkonu práce na volném místě a teprve potom zajišťovat obsazení pracovního místa přijetím nového zaměstnance.

7. Spolupráce smluvních stran ve věci hromadného propouštění zaměstnanců.

7.1. Hromadným propouštěním se rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědi daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. a) až c) ZP nejméně 30 zaměstnancům. Skončí-li za podmínek uvedených ve větě první pracovní poměr alespoň pět zaměstnanců, započítávají se do celkového počtu zaměstnanců uvedených v § 52 ZP v písmenech a) až c) i zaměstnanci, s nimiž zaměstnavatel rozvázal pracovní poměr v tomto období z týchž důvodů dohodu.

7.2. Zaměstnavatel s předstihem nejméně 30 dnů před dáním výpovědi informuje odborový orgán o případném hromadném propouštění a projednává s odbory zejména opatření směřující k předejití nebo omezení propouštění, zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance a možnosti jejich zařazení ve vhodném zaměstnání na jiných pracovištích zaměstnavatele. Před termínem projednání těchto skutečností zaměstnavatel poskytne odborovému orgánu potřebné informace a podklady.

IV. MZDOVÉ NÁROKY

1. Mzda

1.1. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.

a) Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových účastí, akcií nebo obligací, odměna za pracovní pohotovost, odměny za dárcovství krve aj.

b) Zaměstnancům náleží za práci vykonanou v souladu s požadavky zaměstnavatele mzda stanovená v pracovní smlouvě dle této kolektivní smlouvy nebo stanovená v jejím rámci v části B kolektivní smlouvy.

1.2. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda, stanovená právními předpisy. Do mzdy se pro tyto účely nezahrnuje mzda za práci přesčas, příspěvek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci a za práci ve svátek.

Případné doplátky do minimální mzdy jsou zajištěny automatizovaným zpracováním mezd. Podmínky pro výpočet a výplatu minimální mzdy stanoví příslušný právní předpis.

1.3. Mzda je splatná po vykonání práce, a to v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo některou její složku. Výplatní termíny určuje po projednání s odborovým orgánem zaměstnavatel jednotně interním pokynem ekonomického ředitele. Mzda se vyplácí v pracovní době a na pracovišti nebo jiným se zaměstnancem dohodnutým způsobem.

2. Mzdový systém

2.1. Vývoj mezd ve společnosti bude usměrňován vnitřním plánem objemu mzdových nákladů pro rok 2002 ve vazbě na výsledky hospodaření společnosti.

Zaměstnavatel se zavazuje, že v rámci takto plánovaného objemu mzdových prostředků zajistí za společnost jako celek meziroční nárůst nominálního průměrného výdělku zaměstnanců o 6,5 % a to bez započítání zvýšení příplatku za noční směny oproti roku 2001. Mzdové nárůsty jednotlivých závodů jsou uvedeny v příloze č. 1 části A této kolektivní smlouvy a nezahrnují navýšení příplatků za noční směny. Takto stanovený celkový růst průměrných výdělků zaměstnanců se netýká smluvních mezd, jejichž výši určuje představenstvo společnosti.

Jestliže podle oficiálních údajů vydaných Českým statistickým úřadem vzrostou průměrné životní náklady o více než 5%, budou obě strany o růstu průměrných výdělků jednat.

2.2. Zaměstnancům se zaručuje nezávisle na výsledcích hospodaření zaměstnavatele tarifní mzda a mzdové příplatky podle této smlouvy. Výše tarifní mzdy je závislá na odpracované době v kalendářním měsíci a na přiznaném mzdovém tarifu, odpovídajícím zařazení zaměstnance do stupně podle Katalogu prací podle povolání a stupňů (dále jen „Katalog“) vydaného zaměstnavatelem. U zaměstnanců odměňovaných formou úkolové mzdy se zaručuje tarifní mzda odpovídající plnění výkonových norem.

2.3. Základem odměňování ve společnosti je 12 ti stupňový tarifní systém. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance na základě sjednaného a převážně vykonávaného druhu práce do tarifního stupně podle platného Katalogu, který je k dispozici u vedoucích zaměstnanců ve všech organizačních jednotkách zaměstnavatele. Základem odměňování jsou dále uvedené mzdové tarify a systém příplatků dle odst. 2.5.

Mzdové tarify:

Tarifní stupeň	I.	II.
	Hodinový tarif Kč / hod.	Měsíční tarif Kč / měsíc
1.	36,20	5 700
2.	39,40	6 200
3.	40,60	6 600
4.	45,50	7 400
5.	50,50	8 200
6.	55,40	9 000
7.	60,90	9 900
8.	67,70	11 000
9.		12 700
10.		14 900
11.		17 400
12.		20 000

Sazby platí pro stanovenou týdenní pracovní dobu 37,5 hodin.

2.4. Mimo rámec tarifního systému jsou odměňováni vybraní zaměstnanci smluvními mzdami. Okruh těchto zaměstnanců a výše jejich mezd jsou stanoveny generálním ředitelem společnosti. Okruh zaměstnanců se smluvními mzdami je výlučně vázán na pracovní zařazení zvláštní odborné náročnosti.

Bližší podmínky stanovení smluvních mezd jsou upraveny samostatnou instrukcí generálního ředitele (IGŘ). Pracovníci odměňovaní smluvními mzdami mají nárok pouze na mzdové složky odpovídající sjednaným podmínkám smlouvy. Ostatní mzdové složky uvedené v této kolektivní smlouvě se poskytují jen tehdy, je-li to v uvedené IGŘ nebo ve smlouvě o mzdě výslovně stanoveno.

2.5. Příplatky

a) Mzda za práci přesčas

Za dobu zaměstnavatelem nařízené práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. V dalším platí ustanovení §5 zákona o mzdě č. 1/1992 Sb. Tento příplatek nepřísluší domácím zaměstnancům.

b) Mzda a náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci přednostně náhradní volno, jinak dosažená mzda zvýšená o příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. O náhradě mzdy za svátek platí ustanovení §6 zákona o mzdě č. 1/1992 Sb. Tento příplatek nepřísluší domácím zaměstnancům.

c) Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

Příplatek přísluší zaměstnancům vykonávajícím práci ve ztíženém a zdraví škodlivém

prostředí při působení chemických škodlivin, prachů, vibrací, hluku, ionizujícího záření, elektromagnetického záření, infračerveného záření (tepla), laserů, při přímém kontaktu s alergeny, při působení chemických karcinogenů a zvýšeného tlaku vzduchu. Při výkonu prací v tomto prostředí se zaměstnancům zaručuje mzdové zvýhodnění ve výši nejméně 6,- Kč za hodinu práce. Při kombinaci jednotlivých druhů škodlivin podle kategorizace, uvedené ve vládním nařízení č. 333/1993 Sb., v platném znění bude příplatek poskytován ve výši 7,- Kč za hodinu.

Ztížené a zdraví škodlivé prostředí je vymezeno překročením normy pro jednotlivé druhy škodlivin podle zvláštních předpisů (směrnice MZ ČR, hlavního hygienika, příloha č.2 vl. nař. č. 333/1993 Sb.). Konkrétní způsob poskytování příplatku stanoví příslušná část B kolektivní smlouvy podle podmínek jednotlivých pracovišť.

d) Příplatky za práci odpoledne a v noci

Za práci odpoledne (mezi 14. a 22. hod.) při pravidelném vícesměnném režimu náleží zaměstnancům příplatek 12,- Kč/hod.

Za práci v noci náleží zaměstnancům příplatek 24,- Kč/hod. Práci v noci je práce konaná mezi 22. a 6. hodinou. Příplatek za práci v noci se poskytuje ve stejné výši bez ohledu na to, jde-li o práci konanou v rámci vícesměnného režimu nebo mimo pravidelnou noční směnu.

Tyto příplatky nepřísluší domácím zaměstnancům.

e) Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Zaměstnancům, kteří pracují v sobotu a v neděli poskytne zaměstnavatel jednotný příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku bez ohledu na to, jde-li o práci v rámci stanovené týdenní pracovní doby nebo nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Domácím zaměstnancům tento příplatek nepřísluší.

f) Mzdové příplatky v bodech a) až e) se poskytují vedle sebe.

2.6. Třináctá a čtrnáctá mzda

V případě příznivých hospodářských výsledků společnosti vyplatí zaměstnavatel zaměstnancům 13. a 14. mzdu. Bližší podmínky stanoví příslušná IGR o pravidlech poskytování 13. a 14. mzdy.

2.7. Ostatní složky mzdy

Poskytování ostatních složek mzdy (odměny, prémie, osobní ohodnocení apod.) se zaměstnancům nezaručují. Jejich stanovení je v pravomoci ředitelů závodů a EŘ na ředitelství společnosti. Bližší podmínky pro jejich poskytování upraví příslušná část B kolektivní smlouvy.

2.8 Seniorita

S cílem stabilizovat zaměstnance společnosti poskytne zaměstnavatel za předpokladu příznivých hospodářských výsledků všem zaměstnancům, kteří splní dále uvedené podmínky, stabilizační odměnu - senioritu.

Podmínka pro výplatu seniority je :

2.8.1. zaměstnanec odchází od zaměstnavatele do starobního důchodu a odpracoval u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců minimálně 5 let v souvislém pracovním poměru nebo

2.8.2. zaměstnanec odchází od zaměstnavatele poprvé do plného invalidního důchodu a odpracoval u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců minimálně 5 let v souvislém pracovním poměru nebo

2.8.3. zaměstnanec obdržel od zaměstnavatele výpověď z pracovního poměru podle § 46 odst.1, písm. a), b), c) nebo d) ZP a odpracoval u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců minimálně 12 let v souvislém pracovním poměru.

2.8.4. Na základě doporučení příslušného ředitele závodu nebo odborného ředitele může personální ředitel přiznat senioritu i zaměstnanci, který odchází poprvé od zaměstnavatele do předčasného starobního důchodu. Podmínkou je, že zaměstnanec odpracoval u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců minimálně 5 let v souvislém pracovním poměru.

2.8.5. Výše seniority se rovná součinu 1,5% z roční hrubé přepočtené mzdy dosažené v předchozím kalendářním roce a počtu celých roků odpracovaných v souvislém pracovním poměru u zaměstnavatele a jeho právních předchůdců, pokud pracovní poměr bezprostředně navazoval; nejvýše však 75 tisíc Kč.

Počet celých roků v případě ad 2.8.1. se vypočte z doby od data vzniku pracovního poměru u zaměstnavatele nebo jeho právních předchůdců do data získání nároku na starobní důchod. Právním předchůdcem zaměstnavatele jsou všechny organizace uvedené v kolektivní smlouvě v hlavě VII. odst. 1.

Prováděcí postup pro výpočet výše seniority stanoví příslušná IGŘ.

2.8.6. Seniorita se vyplácí:

- se mzdou za měsíc, ve kterém zaměstnanci skončil pracovní poměr k zaměstnavateli v případech ad 2.8.1., 2.8.3. a 2.8.4.,
- v termínu výplaty mzdy za měsíc, ve kterém bylo rozhodnuto přiznání plného invalidního důchodu.

3. Obecná ustanovení

vyplyvající ze zákona č. 1/1992 Sb. o mzdě.

3.1. Mzda při výkonu jiné práce (§ 8 zákona o mzdě)

Je-li zaměstnanec převeden na práci, za níž přísluší nižší mzda, z důvodu ohrožení nemocí z povolání, karanténního opatření, odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody nebo ke zmírnění jejich bezprostředních následků, a dále z důvodu prostoje, který zaměstnanec nezavinil, nebo pro přerušení práce způsobené nepříznivými vlivy, přísluší zaměstnanci po dobu převedení na tuto práci doplatek ke mzdě nejméně do výše průměrného výdělku. Okruh uvedených důvodů lze v části B kolektivní smlouvy rozšířit a pro tyto další důvody lze sjednat i jinou výši a dobu poskytování doplatku.

3.2. Mzda při vadné práci (§ 9 zákona o mzdě):

Vyrobí-li zaměstnanec zaviněně svou vadnou prací vadný výrobek, nepřísluší mu za práci na něm mzda. Lze-li vadný výrobek opravit a provede-li zaměstnanec opravu sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzda za provedení opravy. Jestliže zaměstnanec vadu výrobku nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou. Tato mzda mu přísluší i tehdy, nebylo-li mu po oznámení závady uloženo zastavit práci. Obdobně jako u vadného výrobku se postupuje také při vadném provádění montáží, oprav, úprav a stavebních prací.

3.3. Normování práce (§ 16 zákona o mzdě):

Zaměstnavatel může stanovit normu spotřeby práce. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit, aby předpoklady pro uplatnění norem byly vytvořeny před zahájením práce. Normy spotřeby práce a jejich změny musí být zaměstnancům oznámeny vždy před zahájením práce a nesmějí být uplatněny se zpětnou platností. Zavádění a změny norem spotřeby práce provádí zaměstnavatel po projednání s odbory.

3.4. Průměrný výdělek pro pracovní právní účely (§ 17 zákona o mzdě):

Ve smyslu § 17 odst. 9 zákona o mzdě je bližší úprava výpočtu průměrného výdělku stanovena takto:

Jestliže je zaměstnanci v rozhodném období (t.j. v kalendářním čtvrtletí) zúčtována k výplatě část mzdy (odměna, prémie, 13. nebo 14. mzda, a pod.), která je poskytována za delší

období než kalendářní čtvrtletí, zahrnuje se do základu pro výpočet průměrného výdělku její poměrná část připadající na kalendářní čtvrtletí. Zbývající část se zahrne do základu pro výpočet průměrného výdělku v následujícím období. Výše poměrné části těchto dlouhodobých složek mzdy se stanoví podle počtu rozhodných období (t.j. čtvrtletí), za která se poskytují (tj. 2, 3, max. 4).

Denní (směnový) průměrný výdělek se vypočte ze započitatelné hrubé mzdy v rozhodném období a počtu v něm odpracovaných dnů (nebo směn). V roce 2002 se za dlouhodobé složky mzdy považují vždy roční odměny a zálohy na ně.

Průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek z hrubé zúčtované mzdy a počtu odpracovaných hodin v rozhodném období.

Pro zjišťování průměrného výdělku pro účely náhrady škody při pracovních úrazech a nemocích z povolání je rozhodným obdobím předchozí kalendářní rok, je-li toto rozhodné období pro zaměstnance výhodnější.

4. Závěrečná ustanovení ke mzdovým nárokům

4.1. Pracovně právní vztahy se řídí zejména zákonem č. 65/1965 Sb. ZP v platném znění, zákonem č. 1/1992 Sb. (zákon o mzdě) v platném znění a touto kolektivní smlouvou.

V. SOCIÁLNÍ NÁROKY

1. Sociální fond

1.1. Zaměstnavatel se ke zlepšování sociálních a společenských podmínek svých zaměstnanců zavazuje na valné hromadě akcionářů společnosti prosazovat, aby i v roce 2002 byl dále doplňován sociální fond. Prostředky sociálního fondu jsou součástí majetku zaměstnavatele a finanční prostředky jsou vedeny na jeho bankovních účtech.

1.2. Sociální fond se skládá ze závodových částí sociálního fondu (1.3) a z centralizované části sociálního fondu (1.4).

1.3. Závodové části sociálního fondu budou doplňovány částkou, odpovídající 1.150,- Kč na jednoho zaměstnance závodu ročně. Způsob čerpání ze závodové části sociálního fondu bude stanoven v příslušných částech B kolektivní smlouvy.

1.4. Centralizovaná část sociálního fondu:

Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit v sociálním fondu prostředky na tato dohodnutá plnění:

- a) příspěvek na závodní stravování,
- b) příspěvek na provoz rekreačních základen,
- c) odměny dárcům krve,
- d) dar důchodcům (ve výši 800,-- Kč na důchodce), kteří před odchodem do důchodu pracovali u zaměstnavatele nepřetržitě minimálně 5 let.

1.5. Rozpočet sociálního fondu na rok 2002 tvoří přílohu této smlouvy. Dohoda o této příloze bude uzavřena dodatečně po té, co bude zjištěn zůstatek sociálního fondu za rok 2001.

1.6. Při čerpání prostředků sociálního fondu budou strany smlouvy dbát o to, aby byly splněny povinnosti podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, v platném znění.

1.7. Půjčky ze sociálního fondu nebudou poskytovány.

2. Rekreace

Zaměstnavatel se zavazuje průběžně organizovat podnikovou rekreaci zaměstnanců, jejich rodinných příslušníků a důchodců zaměstnavatele, a to v rozsahu odpovídajícím minimálně předchozím rokům:

2.1. Tuzemské rekreační pobyty budou realizovány zpravidla v týdenních turnusech v

rozsahu "Nabídky rekreace" vydané zaměstnavatelem a schválené odbory, kde budou uvedena místa, termíny a ceny rekreačních pobytů. Tuzemská rekreace je členěna na část vlastní (letní v RZ Doksy, RZ Malý Kiar a celoroční v RZ Harrachov) a na část výměnnou (např. Nový Dvůr a další).

Základní cena týdenního rekreačního poukazu pro jednu osobu bude stejná pro zaměstnance i členy rodiny a bude činit:

a) RZ Harrachov 1.850,-- Kč za dospělé osobu, 1.330,-- Kč za dítě do 10 let.

Při zaplacení poukazu dříve než šest celých týdnů před nástupem na rekreaci v RZ Harrachov poskytne zaměstnavatel slevu na rekreační poukaz ve výši 50,- Kč za každý celý týden dřívější platby, nejvýše však 300,- Kč.

b) RZ Doksy 1.100,- Kč za dospělé osobu, 900,- Kč za dítě do 10 let,

c) smluvní sankce (stornopoplatek), kterou je zaměstnanec povinen zaplatit z důvodu zrušení objednané rekreace (bližší podmínky jsou uvedeny v Pravidlech pro poskytování rekreace v zařízeních PRECIOSA, a.s. vydaných personálním ředitelem společnosti zaměstnavatele, činí 500,-- Kč na každého účastníka,

d) u výměnné rekreace bude zaměstnavatel z centralizované části sociálního fondu přispívat do 50% z ceny poukazu, maximálně však bude přispívat částkou 1.900,-- Kč. Pro stanovení výše příspěvku zaměstnavatele je nepřekročitelná rozpočtovaná částka sociálního fondu pro tento účel.

Dopravu do rekreačních zařízení si každý účastník zajišťuje a hradí sám.

2.2. Zaměstnavatel ve spolupráci s odbory zorganizuje :

- lyžařský výcvik pro děti ve věku 7 - 16 let v RZ Harrachov ve třech týdenních turnusech o jarních prázdninách v měsících únoru až březnu 2002. Příspěvek na lyžařské vleky pro každého účastníka výcviku (včetně výchovného personálu) činí 1.200,-- Kč,
- týdenní sportovní pobyt pro děti v RZ Doksy v termínu od 24.8. - 31.8. 2002,
- dětský letní tábor Březová, termín 29.6. - 13.7.2002.

3. Stravování

3.1. Zaměstnavatel bude zaměstnancům přítomným v zaměstnání zajišťovat podávání jednoho teplého jídla během ranní směny v závodní jídelně, v ostatních směnách dle místních podmínek každého závodu nebo odloučeného pracoviště zaměstnavatele.

a) Cena stravenky za jedno jídlo podávané zaměstnancům v závodním stravování činí 18,- Kč za standardní jídlo a 28,20 Kč za nadstandardní jídlo. Příspěvek z centralizovaného sociálního fondu na úhradu hodnoty potravin je stanoven na 2,86 Kč na jedno jídlo za stravenku v ceně 18,- Kč a 3,15 Kč na jedno jídlo za stravenku v ceně 28,20 Kč, u mražených jídel podávaných v noční směně podle ceny mraženého jídla až 4,- Kč na jedno mražené jídlo při nezměněné základní ceně stravenky 18,- Kč.

b) Důchodcům, kteří odešli do důchodu od zaměstnavatele, bude stravování poskytnuto výhradně v závodní jídelně zaměstnavatele, a to za cenu platnou pro zaměstnance.

3.2. Pokud zaměstnavatel nenabídne zaměstnancům pracujícím ve směně možnost stravování (teplé jídlo), poskytne jim, za cenu stravenky za standardní jídlo, poukázku na restaurační stravování (dále jen poukázka). Hodnota poukázky se stanovuje jednotně na 40,- Kč.

Zvláštním okruhem zaměstnanců, kterým lze poskytovat poukázky i bez splnění podmínky podle předchozího odstavce, jsou zaměstnanci se stravovacími omezeními určenými lékařem diabetologem. Takovým zaměstnancům uděluje souhlas na výdej poukázek ředitel závodu, na ředitelství společnosti personální ředitel.

4. Odměny dárcům krve

Bezplatným dárcům krve zaměstnavatel udělí odměnu v hodnotě 200,- Kč za každý odběr. Odměny budou vypláceny souhrnně 1x ročně a budou hrazeny z centralizovaného sociálního fondu. Nárok se posuzuje od vzniku pracovního poměru u zaměstnavatele.

5. Penzijní připojištění

V souladu s platnými právními předpisy bude zaměstnavatel poskytovat příspěvky na penzijní připojištění zaměstnanců dle pravidel, která jsou zpracována v příslušné IGŘ. Příspěvek zaměstnavatele náleží zaměstnanci pouze v případě uzavření první smlouvy o penzijním připojištění.

6. Odškodnění pozůstalých při pracovním úrazu zaměstnance

Jednorázové odškodnění pozůstalým podle §200 ZP se upravuje tak, že každému dítěti, které má po zemřelém nárok na sirotčí důchod, náleží 80.000,- Kč, pozůstalému manželu 50.000,- Kč a je-li v odůvodněných případech poskytováno rodičům zemřelého, poskytne se v úhrnné výši 50.000,- Kč.

7. Další sociální nároky

7.1. Zaměstnavatel v oblasti výchovy a vzdělání zajistí podle svých potřeb bezplatně pro odborný rozvoj svých zaměstnanců:

- odborné kurzy, semináře a studia, studium cizích jazyků;
- pravidelné doškolování a ověřování způsobilosti zaměstnanců v odbornostech a oprávněních dle právních předpisů včetně základních kursů pro získání oprávnění,
- rekvalifikační kurzy pro zaměstnance k výkonu práce na svých pracovních místech.

7.2. Zaměstnavatel se zavazuje seznamovat zaměstnance s vypsanými konkurzy na obsazení stipendijních míst. Při výběru uchazečů o stipendium bude zaměstnavatel upřednostňovat zaměstnance a rodinné příslušníky zaměstnanců, pokud splní výběrové podmínky na alespoň stejné úrovni jako ostatní uchazeči o stipendia.

7.3. Zaměstnavatel bude seznamovat odbory s případnými nabídkami plynoucími pro zaměstnance z titulu aktivit Nadace Preciosa.

VI. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP)

1.1. Smluvní strany se zavazují maximálně spolupracovat při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Zaměstnavatel v součinnosti s odbory vytváří podmínky pro bezpečné, nezávadné, zdravé a neohrožující pracovní prostředí vhodné organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k prevenci rizik.

1.2. Zaměstnavatel k prevenci rizik ve společnosti vyhledává rizika bezpečnosti práce. Na úrovni jednotlivých závodů bude vždy zpracován a průběžně aktualizován „Soubor vyskytujících se rizik BOZP“. O rizicích budou zástupci odborů informováni a zaměstnanci seznamováni při školeních bezpečnosti práce.

Zaměstnavatel bude postihovat odpovědné zaměstnance při zjištění opakovaných závad na úseku BOZP a požární ochrany.

1.3. Zjištěné nedostatky v BOZP bude zaměstnavatel odstraňovat. Opatření investičního charakteru zahrne do podnikových plánů, přičemž jejich realizace bude prováděna přednostně před ostatními akcemi investičního charakteru a bude odborům umožněna kontrola zvoleného postupu. Konkrétní podmínky mohou být obsaženy v části B kolektivní smlouvy.

1.4. Zaměstnavatel kdykoliv posoudí náměty na realizaci opatření, která by měla přispět k odstraňování nadměrné fyzické a psychické námahy zaměstnanců a zdraví škodlivého prostředí.

1.5. Zaměstnavatel prostřednictvím svých bezpečnostních techniků zajistí kontrolu stavu

dodržování předpisů na úseku BOZP a ochranu majetku zaměstnavatele. Zjištěné nedostatky zaměstnavatel projednává, odstraňuje a v součinnosti s odbory přijímá opatření proti opakování vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Komplexní kontrolu BOZP (včetně požární ochrany, rozboru pracovní úrazovosti a pracovní nemocnosti) provede zaměstnavatel jednou ročně na všech pracovištích společnosti. Výsledek kontroly zaměstnavatel předkládá odborovému orgánu.

1.6. K výkonu kontroly odborů nad dodržováním pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci bude zaměstnavatel poskytovat funkcionářům odborů pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělků v rozsahu jedné pracovní směny pololetně pro příslušný závodní výbor (dále „ZV“) odborů.

1.7. Zaměstnavatel bude bezprostředně informovat příslušný ZV odborů o vzniku:
- každého pracovního úrazu, který má za následek pracovní neschopnost,
- nemocí z povolání.

Výsledky projednání rozsahu náhrady škody z pracovního úrazu nebo nemoci z povolání sdělí zaměstnavatel po projednání s odbory písemně postiženému nebo jeho pozostalým.

1.8. Pokud zaměstnavatelem není zajišťováno hromadné praní a čištění přidělovaných osobních ochranných pracovních prostředků zaměstnanců a ti si je musí prát a čistit sami, pak zaměstnavatel poskytne paušální náhradu podle závazného pokynu technického ředitele č. 5/1999 „Klasifikace prací z hlediska znečištění; ošetření poskytovaných osobních ochranných pracovních oděvů“ v jeho aktuálním znění. Paušální náhrada poskytovaná zaměstnancům je odvozena i s ohledem na vývoj cen.

1.9. Část B kolektivní smlouvy může obsahovat podmínky poskytování ochranných nápojů při práci v horku (minimální množství nebo hodnotu).

2. Péče o zdraví zaměstnanců

2.1. Zaměstnavatel zabezpečí závodní preventivní lékařskou péči podle platných předpisů. Bližší podmínky může stanovit v rozsahu platných předpisů část B kolektivní smlouvy.

2.2. Po dohodě s vybraným lékařem se zaměstnavatel zavazuje k provádění zdravotní závodní preventivní péče (prevence a ochrana zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví z práce a prevence úrazů). U zaměstnanců pracujících v noci bude zaměstnavatel zajišťovat vyšetření lékařem nejméně jednou ročně, jinak podle právních předpisů.

V případě, že ani napříště příslušná zdravotní pojišťovna nebude hradit vstupní lékařské prohlídky, se zaměstnavatel zavazuje, že uhradí zaměstnanci náklady spojené se vstupní lékařskou prohlídkou poté, co zaměstnanec u něj byl nepřetržitě 12 měsíců zaměstnán a předloží zaměstnavateli po této době doklad o jím vynaložených nákladech na tuto vstupní lékařskou prohlídku.

2.3. Zaměstnavatel bude nadále podle svých odborných možností rozvíjet program rehabilitační péče, zajišťující individuální rehabilitační úkony podle konkrétního určení lékařem závodní preventivní péče, přístupný též důchodcům, kteří odešli do důchodu od zaměstnavatele.

VII. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Pro nároky zaměstnanců, které vznikají na základě této smlouvy a jejichž vznik nebo výše jsou závislé na délce trvání pracovního poměru k zaměstnavateli, se do doby zaměstnání u zaměstnavatele započítává doba nepřetržitého trvání pracovního poměru před vznikem nároku na důchod nebo před prvním odchodem do důchodu:

a) v n. p. Preciosa, v n. p. Brusírny kamenů, v k. p. Preciosa, ve s. p. Preciosa a v Preciosa, a.s.

b) v jiných organizacích (podnicích nebo společnostech) a jejich částech, které tvoří ŘAS nebo organizační složky Preciosa, a.s., (t.j. závod 02 - Brodek, 04 - Turnov, 05 - Jirkov, 13 - Prysk, 14 - VÚSAB a 15 - Liberec Rochlice), a to za předpokladu, že původní pracovní poměr trval až do dne začlenění právních předchůdců těchto organizačních jednotek do Preciosa, a.s. nebo právních předchůdců PRECIOSA, a.s.,

c) na GŘ koncernu Jablonecká bižuterie, ve VÚSAB nebo v Monokrystaly, a.s. a to za předpokladu, že původní pracovní poměr trval až do dne přechodu zaměstnanců do Preciosa, a.s. nebo jejich právních předchůdců a že ke změně pracovního poměru došlo v důsledku organizačních změn, pro nadbytečnost nebo v zájmu zaměstnavatele,

d) ve společnostech Preciosa Bižuterie, s.r.o., Preciosa Figurky, s.r.o., Preciosa Růžence, s.r.o., Preciosa Crytur, s.r.o., Preciosa Lustry, s.r.o., Preciosa Lustry, a.s. a jejich právních předchůdců, Prefin, s.r.o., Pregis, a.s. a jejich právních předchůdců a to za předpokladu, že pracovní poměr k zaměstnavateli bezprostředně navazoval na pracovní poměr u uvedené společnosti. Těmto zaměstnancům se do doby zaměstnání u zaměstnavatele započítává rovněž předchozí období výkonu práce u Preciosa, a.s., a to za předpokladu, že pracovní poměr trval až do dne vzniku uvedené společnosti.

Doba trvání pracovního poměru se pro tyto účely považuje za nepřerušenu, pokud

- zaměstnanec vykonával základní nebo náhradní vojenskou službu,
- zaměstnanec čerpal rodičovskou dovolenou,
- zaměstnanec se souhlasem společnosti studoval,
- zaměstnanec vykonával funkci uvolněného funkcionáře,
- zaměstnanec byl na základě rozsudku, zrušeného v rámci rehabilitací, vězněn.

Tyto doby se započítávají do doby trvání pracovního poměru, avšak pouze za předpokladu, že zaměstnanec nebyl v té době v pracovním poměru ještě u jiného zaměstnavatele.

Doba trvání pracovního poměru se pro tyto účely též považuje za nepřerušenu, pokud zaměstnanec čerpal rodičovskou dovolenou. To však pouze za předpokladu, že zaměstnanec v té době nenavázal pracovní poměr s jiným zaměstnavatelem.

Zaměstnancům uvolněným zaměstnavatelem pro výkon práce k právními osobám, případně organizačním složkám, které zaměstnavatel zřídil v zahraničí, zůstávají zachovány ty nároky, jejichž vznik nebo výše jsou závislé na délce trvání pracovního poměru k zaměstnavateli, přičemž doba výkonu práce v zahraničí se do doby trvání pracovního poměru započítává.

2. Opětovné navázání pracovního poměru k zaměstnavateli nelze považovat za nepřetržitě trvání pracovního poměru k zaměstnavateli jestliže byl původní pracovní poměr ukončen:

- dohodou nebo výpovědí z důvodů uvedených v §46 odst. 1 písm. a) - c) ZP a zaměstnanci bylo vyplaceno odstupné, které podle ustanovení § 60b odst. 1 ZP zaměstnavateli zcela nebo zčásti nevracel,
- výpovědí podle § 46 odst. 1 písm. e) nebo f) ZP, nebo zrušením ve zkušební době nebo
- okamžitým zrušením podle §53 ZP,

a to ani v případě, že by nový pracovní poměr k zaměstnavateli bezprostředně následoval po skončení původního pracovního poměru, že by se jednalo o práci stejného druhu a že by ji zaměstnanec vykonával ve stejném místě.

3. Nároky podle této smlouvy vznikají těm důchodcům, kteří poprvé po vzniku nároku na starobní nebo plný invalidní důchod odešli do důchodu z pracovního poměru k zaměstnavateli, resp. k organizacím uvedeným v odst. 1. pod písm. a) této části kolektivní smlouvy.

4. Kontrola plnění závazku z kolektivní smlouvy se provádí pololetně, např. na společném jednání zaměstnavatele a odborů.

5. S obsahem kolektivní smlouvy seznamuje zaměstnavatel odbory a zaměstnance do jednoho měsíce od podpisu smlouvy následovně:

- a) zaměstnavatel prostřednictvím vedoucích pracovníků,
- b) odbory prostřednictvím svých funkcionářů.

6. Kolektivní smlouva se uzavírá na rok 2002.

7. Obě smluvní strany souhlasí s tím, že v případě podání stížnosti je zapotřebí vynaložit úsilí k vyřešení příčiny co nejrychleji a co nejlépe zdroji takové stížnosti, přičemž veškeré kolektivní spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci se řeší kolektivním vyjednáváním. Smluvní strany se zavazují řešit případné kolektivní spory o plnění závazků z částí smlouvy platné pro celou společnost prostřednictvím smířčí komise v tomto složení:

Za zaměstnavatele:

1. personální ředitel
2. ekonomický ředitel

Za odbory:

1. František Patka, závod 03
2. Jiří Vodička, závod 04

3. vedoucí personálního útvaru a předseda ZV odborů organizační složky, v níž je zaměstnanec, který dal podnět k jednání komise.

8. Smluvní strany jsou povinny nejméně 60 dnů před skončením platnosti této smlouvy zahájit jednání o uzavření kolektivní smlouvy na příští rok. Návrhy zásad nové kolektivní smlouvy s strany vzájemně předloží alespoň 75 dní před skončením platnosti této smlouvy. Pokud nebude do začátku následujícího roku uzavřena nová kolektivní smlouva, platí ustanovení této smlouvy po tu část příštího roku, po kterou nevstoupí v účinnost smlouva nová.

9. Celopodniková A část kolektivní smlouvy byla smluvními stranami projednána a schválena na společném zasedání odborů a zaměstnavatele. Souhlas s obsahem celopodnikové A části kolektivní smlouvy potvrzují obě smluvní strany podpisy osob oprávněných jednat jejich jménem.

Příloha č. 1: Nárůst průměrných výdělků jednotlivých závodů

V Jablonci nad Nisou, dne 16. 1. 2002

František Patka v.r.
předseda OS PRAD

Ing. Ludvík Karl v.r.
generální ředitel a místopředseda představenstva
PRECIOSA, a.s.

Příloha č. 1

**Nárůst průměrných výdělků dle závodů a za celou společnost
meziročně 2002 / 2001
(kategorie ostatní zaměstnanci)**

Závod	Nárůst %
2	105,0
3	106,5

4	106,0
5	106,5
9	107,0
13	106,0
14	106,5
15	107,0
17	102,0
ŘAS	106,5
PRECIOSA, a.s.	106,5

Pravidla pro poskytování 13. a 14. mzdy zaměstnancům

Vydávám

ve shodě s příslušným ustanovením kolektivní smlouvy tato pravidla pro poskytování 13. a 14. mzdy zaměstnancům PRECIOSA, a.s.

Ukládám

na ředitelství společnosti - ekonomickému řediteli
na závodech - ředitelům závodů
zajistit v rámci své působnosti uplatňování této instrukce.

Kontrolou dodržování a zpracováním návrhu případné novelizace této instrukce pověřuji personálního ředitele PRECIOSA, a.s.

Ruším

instrukci GR č. 6228 / 0596 - Pravidla pro poskytování 13. a 14. platu
zaměstnancům, ze dne 12.12.1996.

Platnost

instrukce stanovím dnem 01. 01. 2000

Ing. Ludvík Karl
generální ředitel PRECIOSA, a.s.

Rozdělovník:

ředitelství společnosti : GR, odborní ředitelé, vedoucí útvarů,

závody : ŘZ a náměstci ředitele, vedoucí útvarů

na vědomí : ředitelé (jednatelé) společností Preciosa Bižuterie s.r.o., Preciosa Figurky s.r.o., Preciosa Růžence s.r.o., Pregis a.s., Preciosa-Lustry a.s.

PRAVIDLA PRO POSKYTOVÁNÍ 13. A 14. MZDY ZAMĚŠTNANCŮM PRECIOSA, A. S.

1. Ve vazbě na ustanovení 2.6. části IV. kolektivní smlouvy může PRECIOSA, a.s. (dále jen Společnost) v případě příznivých hospodářských výsledků vyplatit zaměstnancům 13. a 14. mzdu, a to za těchto podmínek:

1.1. Zaměstnancům Společnosti, jejichž pracovní poměr ke dni posuzování nároku trvá alespoň 6 měsíců, se poskytuje 13. a 14. mzda a případné zálohy na ni.

Ukončení pracovního poměru důchodcům k 31. 12. a jeho obnovení k 1. 1. následujícího roku se považuje za nepřerušovaný pracovní poměr.

1.2. 13. a 14. mzda ani její záloha se neposkytuje:

a) osobám, které nejsou v pracovním poměru k poslednímu dni kalendářního měsíce

v němž se 13. nebo 14. mzda nebo její záloha zúčtuje,

b) zaměstnancům, kterým k poslednímu dni kalendářního měsíce, v němž se 13. a 14. mzda nebo její záloha zúčtuje, běží výpovědní lhůta, eventuálně mají uzavřenu dohodu o skončení pracovního poměru nebo k tomuto dni doručili výpověď.

Toto ustanovení se nevztahuje na výpověď nebo dohodu o ukončení pracovního poměru podle § 46 odst. 1 a, b, c, d zákona č. 65/1965 Sb. v platném znění (Zákoník práce), pokud jsou v nich tyto důvody výslovně uvedeny

c) zaměstnancům, kteří v hodnoceném období, za které se přiznává 13. a 14. mzda zameškali neomluveně jednu nebo více směn,

d) zaměstnancům, kteří byli k poslednímu dni kalendářního měsíce, v němž se 13. a 14. mzda nebo její záloha zúčtuje, potrestáni soudem pro čin, jehož se dopustili při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.

1.3. Zaměstnancům, kteří v průběhu roku odcházejí do starobního nebo invalidního důchodu a kterým končí pracovní poměr dle § 46 odst. 1 a, b, c, d zákona č. 65/1965 Sb. v platném znění (Zákoník práce) nebo pracovní poměr na dobu určitou trvající alespoň 12 měsíců, se nárok na 13. a 14. mzdu posuzuje ke dni ukončení pracovního poměru.

13., případně 14. mzda se vypořádá společně s poslední výplatou mzdy, a to v aliquotní výši odpovídající délce pracovního poměru od počátku roku.

2. Výše 13. a 14. mzdy

2.1. Výše 13. a 14. mzdy se vypočítává z průměrného měsíčního základu pro výpočet mzdy zaměstnance za příslušné období (13. mzda za prosinec - květen, 14. mzda za červen - listopad). Takto vypočtenou mzdu, která bude automatizovaně stanovena z údajů mzdového listu zaměstnance, je možno diferencovat dle pravidel vydaných řediteli závodů a odbornými řediteli, a to v rozmezí od 80 - 120 % vypočtené mzdy pro jednotlivce. Celková výše příslušné mzdy za závod nesmí překročit 100% nároku za závod.

Zálohu na 13. a 14. mzdu lze poskytnout nejdříve po uplynutí čtvrtletí. Záloha se vyplácí nediferencovaně ve výši 100% vypočtené částky zálohy.

2.2. Základ pro výpočet 13. a 14. mzdy tvoří hrubý výdělek zaměstnance po odečtení mimořádných a jednorázových odměn (s výjimkou MO 0523), 13. a 14. mzdy, náhrad mezd za neodpracovaný čas, ostatních osobních nákladů a výplat mimo mzdové prostředky.

3. Výplata 13. a 14. mzdy

3.1. Výplata 13. a 14. mzdy se provádí po uplynutí kalendářního pololetí.

Pokud zaměstnanec splňuje podmínky pro výplatu 13. a 14. mzdy, lze mu na ni vyplatit zálohu po uplynutí kalendářního čtvrtletí. Vyplacená záloha se odečítá od celkové výše 13. a 14. mzdy.

3.2. V případě, že v dalším období po vyplacení zálohy zaměstnanec nesplňuje podmínky uvedené v odst. 1.2. písm. a) a b), doplatek 13. a 14. mzdy se nevyplatí. Vyplacená záloha se nevrací.

3.3. 13. a 14. mzda a záloha na tuto mzdu se poskytuje se zúčtováním mzdy za poslední měsíc příslušného kalendářního čtvrtletí v těchto termínech:

záloha na 13. mzdu - se mzdou za měsíc březen - výplata 9. 4.

doplatek 13. mzdy	- se mzdou za měsíc červen	- výplata 9. 7.
záloha 14. mzdy	- se mzdou za měsíc září	- výplata 9. 10.
doplatek 14. mzdy	- se mzdou za měsíc prosinec	- výplata 9. 1.

4. Závěrečná ustanovení

- 4.1. Výpočet zálohy 13. a 14. mzdy je zajišťován automatizovaně z údajů mzdového listu zaměstnance. Účelová sestava s vypočtenými částkami je podkladem pro výplatu zálohy.
- 4.2. Podkladem pro stanovení výše doplatku 13. a 14. mzdy je sestava s automatizovanými vypočtenými částkami, které příslušní ředitelé (resp. jimi pověřené vedoucí pracovníci) upraví v rámci možné diferenciací dle bodu 2.1. pravidel. Přípravu a distribuci sestavy zajistí odbor práce a mzdy ředitelství Společnosti.
- 4.3. 13. a 14. mzda se zahrnuje mezi nadtarifní složky mezd hrazené z nákladů.
- 4.4. Zaměstnanec má možnost požádat mzdovou účtárnu o nevyplacení zálohy.



PRECIOSA, a. s.
Opletalova 17
Jablonec nad Nisou
466 67

P r a c o v n í ř á d P R E C I O S A , a . s .

Zpracováno dle IGŘ č. 0647 ze dne 31.1.2001, včetně jejího dodatku č. 1 ze dne 15.3.2001

v Jablonci nad Nisou, dne 31. 03. 2001

PRACOVNÍ ŘÁD

Představenstvo akciové společnosti PRECIOSA, a.s., Jablonec nad Nisou, rozhodlo na svém zasedání konaném dne 26.1. 2001, usnesením v souladu s § 82 zákoníku práce (zákon č. 65/1965 Sb. v platném znění, dále jen "ZP"), s nařízením vlády České republiky č. 108/1994 Sb., kterým se provádí ZP a některé další zákony a s Organizačním řádem PRECIOSA, a.s., vydat tento Pracovní řád jako vnitřní organizační normu společnosti PRECIOSA, a.s. Pracovní řád byl schválen Radou Odborového sdružení PRAD na jejím zasedání dne 25.1. 2001.

I. ZÁVAZNOST PRACOVNÍHO ŘÁDU

1.1. Pracovní řád je vnitřní organizační normou platnou ve společnosti PRECIOSA, a.s. (dále jen "zaměstnavatel") a je závazný jak pro všechny fyzické osoby, které jsou k zaměstnavateli v pracovním poměru nebo které pro něj vykonávají pracovní činnost na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dále jen "zaměstnanci"), tak i pro zaměstnavatele. Přiměřeně se Pracovní řád vztahuje i na jiné osoby, které se s vědomím zaměstnavatele zdržují v prostorách zaměstnavatele.

II. ÚČASTNÍCI PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU

2.1. Účastníky pracovněprávních vztahů se rozumí zaměstnavatel a zaměstnanci zaměstnavatele a spolu s nimi v rozsahu stanoveném platnými obecně závaznými právními předpisy také odborová organizace, v níž jsou zaměstnanci sdružení.

2.2. Právní úkony v pracovněprávních vztazích podle příslušných ustanovení ZP a předpisů souvisejících činí jménem společnosti zaměstnavatele představenstvo zaměstnavatele a dále vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele oprávnění k takovému jednání v rámci jejich pracovních úkolů a funkcí.

2.3. Každý zaměstnanec jednající jménem zaměstnavatele v otázkách, ve kterých je podle zákona třeba postupovat v dohodě s odborovými orgány, činí opatření a právní úkony v těchto věcech jen v předepsané součinnosti s příslušnými odborovými orgány.

2.4. Zaměstnanec se obrací se svými požadavky a návrhy především na svého bezprostředně nadřízeného vedoucího nebo na zaměstnance pověřeného na závodě nebo na ředitelství zaměstnavatele takové záležitosti vyřizovat. To nevyklučuje možnost zaměstnanců obrátit se s požadavky či návrhy na jakéhokoliv vedoucího pracovníka zaměstnavatele. Na písemný návrh nebo požadavek obdrží zaměstnanec písemnou odpověď bez zbytečného odkladu po doručení požadavku (návrhu) zaměstnavateli. Pokud zaměstnanec odpověď neobdrží nebo má proti odpovědi námítky, může se písemně obrátit na ředitele závodu nebo odborného ředitele na ředitelství společnosti.

III. VZNIK, ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU

3.1. Uchazeč o zaměstnání předloží zaměstnavateli řádně vyplněný osobní dotazník, doklady o své kvalifikaci, doporučení nebo pracovní posudek /je-li k tomu vyzván/, a výpis z rejstříku trestů /event. čestně prohlášení/ v případě, že je přijímán na pracovní místo

spojené s hmotnou odpovědností nebo na jiné pracovní místo, pro které je na základě pokynu ředitele předložení výpisu z rejstříku trestů požadováno.

3.2. Pracovněprávní vztah se zakládá písemnou pracovní smlouvou, uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jmenováním se pracovněprávní vztah zakládá pouze v případech, kdy je zaměstnanec jmenován do některé z funkcí uvedených v § 27 ZP. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

Jmenováním se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců, které do funkce jmenuje představenstvo zaměstnavatele. Odvolání zaměstnanců jmenovaných do jejich funkcí ve smyslu § 27 ZP spadá do výlučné pravomoci představenstva společnosti zaměstnavatele. Jmenováním a odvoláním nemůže být pověřena jiná osoba.

3.3. Vstupní lékařská prohlídka

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnanec povinen podrobit se vstupní lékařské prohlídce u lékaře závodní preventivní péče, aby byla předem řádně prokázána způsobilost k výkonu sjednaného druhu práce. Náklady na vstupní lékařskou prohlídku hradí zaměstnanec. V případě, že zaměstnanec setrvá u zaměstnavatele déle než jeden rok, zaměstnavatel zaměstnanci náklady vynaložené na vstupní prohlídku nahradí. Za tím účelem zaměstnanec zaměstnavateli předloží příslušný doklad o platbě za vstupní lékařskou prohlídku.

3.4. Zaměstnanec je povinen při vzniku pracovního poměru nebo bez zbytečného odkladu po jeho vzniku předložit zaměstnavateli potvrzení o zaměstnání (tzv. „zápočtový list,“).

Zaměstnanec je povinen při uzavírání pracovní smlouvy nebo neprodleně po jejím uzavření předložit průkaz o zdravotním pojištění (tzv. „kartičku pojišťovny,“) a čestné prohlášení o své zdravotní pojišťovně. Za trvání pracovního poměru je zaměstnanec povinen písemně zaměstnavateli oznámit jakoukoliv změnu své zdravotní pojišťovny, a to nejpozději do osmi dnů ode dne, kdy tato změna nastala. Případnou škodu způsobenou porušením této oznamovací povinnosti /včetně penalizace ze strany pojišťovny/ hradí zaměstnanec.

3.5. Pracovní místo spojené s hmotnou odpovědností

S fyzickou osobou, která má být zařazena na pracovní místo spojené s hmotnou odpovědností, může být pracovní smlouva uzavřena teprve po předložení výpisu z rejstříku trestů. Dohoda o hmotné odpovědnosti musí být uzavřena písemně nejpozději v den začátku výkonu práce.

Není-li z vážných důvodů možné výpis z rejstříku trestů včas získat, lze pracovní smlouvu pro takové pracovní místo uzavřít po předložení čestného prohlášení uchazeče o zaměstnání o tom, že nebyl pravomocně odsouzen pro úmyslnou majetkovou trestnou činnost. S takovým zaměstnancem musí být v pracovní smlouvě sjednána zkušební doba.

3.6. Zkušební doba

V pracovní smlouvě lze sjednat zkušební dobu v trvání nejdéle tři měsíců. Zkušební dobu stanoví vedoucí zaměstnanec, který rozhoduje o přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Vedoucí zaměstnanec útvaru, kam je zaměstnanec po nástupu do práce zařazen, je odpovědný za kvalitní průběh zaškolení ze strany zaměstnavatele v rámci zkušební doby a za objektivní hodnocení pracovních výsledků v průběhu zkušební doby a předpokladů k dalšímu výkonu práce přijatého zaměstnance. Hodnocení předloží personálnímu náměstkovi závodu nebo personálnímu řediteli, jde-li o pracovníka na ředitelství, v jejichž pravomoci je rozhodnout o setrvání zaměstnance v pracovním poměru k zaměstnavateli i po skončení zkušební doby.

Nesplní-li zaměstnanec povinnost předložit před uzavřením pracovní smlouvy řádně vyplněný osobní dotazník, doklad o kvalifikaci nebo výpis z rejstříku trestů, je-li vyžadován, musí s ním být zkušební doba v pracovní smlouvě sjednána. Pokud zaměstnanec nesplní povinnost předložit uvedené doklady ani v průběhu zkušební doby, bude s ním pracovní poměr ve zkušební době zrušen podle § 58 ZP.

3.7. Změny pracovního poměru

Změny v náležitostech a podmínkách pracovního poměru, jsou-li vázány na dohodu účastníků vztahu, se činí formou písemného dodatku k pracovní smlouvě. Změny, které je zaměstnavatel oprávněn uskutečnit i bez souhlasu zaměstnance, činí zaměstnavatel důsledně v mezích dovolených ZP a v zákonem předepsané součinnosti s odbory.

Jedná-li se o změny spočívající v převedení zaměstnance na pracovní místo spojené se zvláštními podmínkami /např. místo spojené s hmotnou odpovědností, zvláštní nároky na zdravotní způsobilost/, postupuje zaměstnavatel přiměřeně dle principů platných pro vznik pracovního poměru /tzn. např. požadavek předchozího předložení výpisu z rejstříku trestů, příp. čestného prohlášení, předchozí zvláštní zdravotní vyšetření .../.

IV. SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

4.1. Návrh dohody o rozvázání pracovního poměru, výpověď z pracovního poměru, okamžité zrušení pracovního poměru, popř. zrušení pracovního poměru ve zkušební době podává zaměstnanec zaměstnavateli písemně tak, že tyto úkony doručí příslušnému personálnímu útvaru zaměstnavatele a informuje sobě bezprostředně nadřízeného vedoucího zaměstnance. Personální útvar potvrdí zaměstnanci příjem jeho podání podpisem oprávněné osoby s uvedením data převzetí dokumentu. V případě, že doručení dokumentu na personální oddělení brání jakákoliv překážka, předá zaměstnanec dokument svému nadřízenému, který mu jeho převzetí potvrdí.

4.2. Zaměstnanec je povinen v souvislosti se skončením pracovního poměru informovat svého bezprostředně nadřízeného vedoucího o stavu plnění uložených úkolů, řádně předat dosud nesplněné úkoly a odevzdat předměty náležející k osobnímu vybavení (pracovní pomůcky, osobní ochranné pracovní prostředky ve vlastnictví zaměstnavatele apod.), a to ve stavu odpovídajícím obvyklému opotřebení podle doby jejich používání. V této souvislosti je zaměstnanec rovněž povinen odevzdat zaměstnavateli nejpozději při skončení pracovního poměru veškeré výpočty, zprávy, poznámky, popisy, výkresy, modely, programy a jiné záznamy obdobného druhu, které se jakkoliv vztahují k činnosti zaměstnavatele. O předání úkolů a odevzdání věcí pořídí bezprostředně nadřízený vedoucí zaměstnanec záznam. U vybraného okruhu zaměstnanců stanoví příslušný vnitřní organizační norma zaměstnavatele obsah a další náležitosti předávacího řízení a protokolu o něm. U osobních ochranných prostředků se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na jejich prodeji zaměstnanci za přiměřenou, zpravidla aktuální skutečnou cenu.

V. PRACOVNÍ DOBA

Začátek a konce pracovní doby a rozvrh pracovních směn stanoví po dohodě s příslušnými odborovými orgány generální ředitel a ředitelé závodů svými pokyny.

Místo, kde se značí začátek a konec pracovní doby určuje dle technických možností generální ředitel nebo ředitel závodu.

5.1. Využití fondu pracovní doby

Zaměstnavatel prostřednictvím svých vedoucích zaměstnanců kontroluje řádný výkon práce zaměstnanců a sleduje dodržování pracovní doby a normy práce. Zaměstnanec, jehož práce opakovaně nedosahuje normy práce, nebo jehož výkon vykazuje jiné neuspokojivé pracovní výsledky, může být postupem zaměstnavatele podle § 46 odst. 1 písm. e) ZP vyzván k odstranění nedostatků v práci a může s ním být pracovní poměr rozvázán výpovědí.

Pozdní příchod do práce nebo předčasný odchod z práce, které zaměstnavatel v dohodě s příslušným odborovým orgánem neomluví, se považuje v rozsahu zameškané doby za neomluvenou absenci v práci.

Převlékání před směnou a po směně, mytí a jiné úpravy provádějí zaměstnanci zásadně mimo pracovní dobu.

5.2. Evidence pracovní doby

Evidence odpracované doby zaměstnancem:

Zaměstnanec je povinen vykazovat odpracovanou pracovní dobu na kontrolní kartě nebo prostřednictvím elektronického systému evidence pracovní doby. V případě objektů, kde je pracovní doba evidována na kontrolních kartách, předkládá zaměstnanec na konci měsíce kontrolní kartu příslušnému vedoucímu ke kontrole odpracované pracovní doby a vedoucí i zaměstnanec stvrzují svými podpisy správnost údajů o odpracované pracovní době. V případě objektů, kde je pracovní doba evidována elektronickými systémy, předkládá zaměstnavatel zaměstnanci na konci měsíce výkaz zjištěné pracovní doby k podpisu.

Příslušný vedoucí je oprávněn výjimečně převést neodpracované hodiny do příštího měsíce. V takovém případě je zaměstnanec povinen odpracovat chybějící hodiny nejpozději do konce příštího měsíce nebo si zaměstnanec na základě dohody s příslušným vedoucím vybere neplacené volno. Příslušný vedoucí je oprávněn do následujícího měsíce výjimečně převést i hodiny odpracované v měsíci navíc.

Opustit objekt zaměstnavatele během směny /s výjimkou přestávky na jídlo a oddech/ lze pouze na základě:

- písemného povolení nadřízeného (formou propustky, záznamu do kontrolního lístku, ap.),
- příkazu k pracovní cestě,
- dokladu o pracovní neschopnosti,
- trvalého oprávnění v pracovních záležitostech podle rozhodnutí příslušného ředitele zaměstnavatele.

U osobních překážek v práci s náhradou mzdy je povinností zaměstnance požádat příslušného vedoucího o uvolnění z práce a dobu strávenou mimo objekt, v němž se pracoviště nachází, doložit na kontrolní kartě formou označení odchodu a příchodu /resp. označením příslušného kódu na elektronickém systému evidence pracovní doby/. V opačném případě nebude náhrada mzdy poskytnuta.

5.3. Přestávka

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nejdéle po každých 4,5 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v délce trvání nejméně 30 min. V této přestávce je zaměstnancům umožněn odpočinek a občerstvení v závodní jídelně nebo v závodní kantýně, je-li v areálu objektu takové zařízení k dispozici.

Poskytnutá přestávka na jídlo a oddech se nezapočítává do pracovní doby. Začátek a konec přestávek určuje zaměstnavatel po projednání s příslušným odborovým orgánem.

5.4. Směnnost

Podle charakteru práce je pracovní doba stanovena jako jedno nebo vícesměnná. V souladu s platnými předpisy může být podle potřeb zaměstnavatele stanoveno nerovnoměrné rozvržení pracovní doby nebo turnusový režim.

5.5. Úprava pracovní doby

Zaměstnavatel může na žádost zaměstnance a z vážných důvodů vhodně upravit pracovní dobu zaměstnance. Požádá-li o úpravu pracovní doby rodič pečující o dítě mladší 15ti let nebo těhotná žena, zaměstnavatel žádosti vyhová, pokud tomu nebudou bránit vážné provozní důvody (§ 86 ZP).

Písemnou žádost o povolení kratší pracovní doby nebo o jinou vhodnou úpravu pracovní doby s uvedením důvodů této žádosti podává zaměstnanec svému bezprostředně nadřízenému zaměstnanci. Ten mu zpravidla do 15 dnů sdělí stanovisko zaměstnavatele. Povolení kratší nebo jiné vhodné úpravy pracovní doby z vážných osobních důvodů je pouze přechodné a trvá po dobu, po kterou vážné osobní důvody na straně zaměstnance trvají nebo po dobu stanovenou zaměstnavatelem, je-li tato doba kratší než doba trvání osobních důvodů.

5.6. Práce přesčas

Zaměstnanec je povinen pracovat přesčas, byla-li mu práce přesčas nařízena nebo byla-li s ním dohodnuta v souladu s právními předpisy. Zaměstnanec musí být informován o povinnosti pracovat přesčas v přiměřeném časovém předstihu.

Možný rozsah nařízené a smlouvené práce přesčas je stanoven kolektivní smlouvou.

VI. PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

6.1. V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců stanovuje zaměstnavatel následující podmínky pružné pracovní doby (PPD):

- PPD se uplatní na pracovištích příp. u zaměstnanců určených pokynem generálního ředitele nebo ředitele závodu,

- PPD se uplatní jako čtyřtýdenní pracovní období /kalendářní měsíc/, při němž je zaměstnanec povinen v tomto období odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržené týdenní pracovní doby na příslušné období,

- k případnému výkonu práce přesahujícímu čtyřtýdenní pracovní dobu se nepřihlíží, pokud nejde o práci přesčas nebo o napracování neodpracované části pracovní doby.

Pracoviště, pro která se PPD uplatní, a konkrétní časový režim PPD vymezí zaměstnavatel po předchozím projednání s odborovými orgány.

6.2. Režim a forma pružné pracovní doby:

- úsek základní pracovní doby a úsek volitelné pracovní doby určuje generální ředitel nebo ředitel závodu pokynem po projednání s odborovým orgánem,

- základní pracovní doba spolu s úsekem volitelné pracovní doby tvoří denní provozní dobu, kterou stanoví pokynem generální ředitel nebo ředitel závodu. Zaměstnanec může konat práci jen v rozsahu provozní doby, nejde-li o nařízenou práci přesčas,

- zaměstnanec si volí sám začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časového úseku volitelné pracovní doby,

- úsek základní pracovní doby je přerušen přestávkou na jídlo a oddech v délce trvání nejméně 30 min. V době základní pracovní doby je zaměstnanec povinen být – s výjimkou přestávky na jídlo a oddech - na pracovišti,

- není dotčeno oprávnění vedoucího zaměstnance nařídít zaměstnanci z důležitých důvodů výkon práce i v době volitelné pracovní doby, aniž by se přitom jednalo o práci přesčas.

6.3. Evidence PPD:

- příchod na pracoviště před začátkem denní provozní doby se nezapočítává do pracovní doby,

- příchod na pracoviště po začátku základní pracovní doby bez omluvy se považuje za pozdní příchod, který je současně porušením pracovní kázně dle ZP a pracovního řádu,

- odchod z pracoviště před koncem základní pracovní doby bez řádné omluvy se považuje za předčasný odchod a je současně porušením pracovní kázně dle ZP a pracovního řádu.

6.4. Výjimky uplatnění PPD:

PPD se neuplatní zejména při pracovní cestě zaměstnance, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu v rámci směny, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody. PPD se dále neuplatní v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy, ale peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění. V těchto případech platí pro zaměstnance kolektivní smlouvou stanovené rozvržení týdenní doby do směn, tj. týdenní pracovní doba 37,5 hod., denní pracovní doba 7,5 hod.

6.5. Překážky v práci při PPD:

- překážky v práci na straně zaměstnance /návštěva lékaře, vyřizování osobních záležitostí na úřadech apod./ se při uplatnění PPD posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém nezbytně zasáhly do základní pracovní doby,
- v rozsahu, v němž překážky na straně zaměstnance zasáhly do volitelné pracovní doby, se posuzují jako omluvené, nikoliv však jako výkon práce, a neposkytuje se za ně náhrada mzdy,
- v ostatním se pravidla pro režim překážek v práci řídí ustanovením § 85c ZP.

VII. PRACOVNÍ KÁZEŇ

A. ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

7.1. Zaměstnanci jsou povinni zejména /§ 73 ZP/:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- plně využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané,
- nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

7.2. V souvislosti s využitím pracovní doby je zaměstnanec povinen zejména:

- na začátku pracovní doby být připraven k práci na svém pracovišti a odcházet z pracoviště až po skočení pracovní doby (§ 88 odst. 1 ZP), výjimku z této zásady tvoří pouze profese ve smyslu čl. 5.1. odst. 3,
- být způsobilý k práci, zejména nebýt pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných a návykových látek,
- řádně dodržovat zaměstnavatelem určené přestávky na jídlo a oddech; dobu přestávky stanoví generální ředitel nebo ředitel závodu pokynem; v případě přerušeni práce v jinou než určenou dobu je zaměstnanec povinen provést evidenci přestávky,
- příchod do práce a odchod z práce vyznačit předepsaným způsobem.

7.3. Vedle svých základních povinností dle čl. 7.1. a 7.2. je zaměstnanec zejména povinen:

- dodržovat Organizační řád, tento Pracovní řád a další vnitřní normy zaměstnavatele a řídit se pokyny nadřízených zaměstnanců s výjimkou případu, že by se jednalo o ustanovení nebo pokyn protiprávní; v takovém případě je zaměstnanec povinen na protiprávnost ustanovení či pokynu bezodkladně upozornit toho, kdo takové protiprávní ustanovení nebo pokyn vydal, nebo svého nebo jiného nadřízeného,
- řádně oznamovat zaměstnavateli změnu své pojišťovny (čl. 3.4.),
- řádně oznamovat zaměstnavateli změny v okolnostech osobního stavu (sňatek, narození dítěte apod.), jakož i ostatní skutečnosti pro zaměstnavatele významné, zejména je zaměstnanec povinen řádně oznamovat: změnu adresy trvalého bydliště nebo pobytu, zatížení srážkami ze mzdy, případnou změnu v pracovní způsobilosti apod.,
- nevnášet do objektů zaměstnavatele předměty, které k výkonu práce nepotřebuje /např. elektrické spotřebiče, kola, věci k obchodování a prodeji apod./, výjimku může stanovit ředitel,
- zachovávat mlčenlivost o osobních údajích zaměstnanců, má-li k takovým datům přístup nebo se o nich při výkonu práce dozví,
- udržovat v čistotě a pořádku své pracoviště a ostatní prostory objektů zaměstnavatele,

- dokončit pracovní úkon směny podle technologického postupu, popř. řádně předat práci další směně,
- setrvat při vicesměnném provozu na pracovišti až do příchodu střídajícího zaměstnance a nedostaví-li se střídající zaměstnanec včas, oznámit to ihned příslušnému vedoucímu zaměstnanci, aby učinil potřebná opatření,
- před i po skončení pracovní doby /a výjimkou přestávky na jídlo a oddech/ se bez povolení zaměstnavatele nezdržovat na pracovištích nebo v objektech zaměstnavatele a ani v pracovní době se nezdržovat v těch objektech a prostorách zaměstnavatele, v nichž nevykonává nařízenou práci,
- seznamovat se se všemi platnými obecně závaznými právními předpisy, včetně technických a ekologických norem, i s vnitřními organizačními a technickými normami zaměstnavatele, které se na jejich práci vztahují, tyto předpisy znát a důsledně je dodržovat,
- soustavně prohlubovat svoji kvalifikaci podle §141a ZP,
- chránit majetek zaměstnavatele před ztrátou, zničením, odcizením, zneužitím a poškozením a dbát o jeho hospodárné využití,
- zjištěné i domnělé ohrožení majetku zaměstnavatele bez odkladu oznámit nadřízenému zaměstnanci a učinit všechna potřebná opatření k zabránění vzniku škody nebo alespoň k minimalizaci škody již vzniklé,
- zajistit, aby průmyslová práva, na jejichž vzniku by se jako autor nebo spoluautor v souvislosti s pracovním poměrem podílel, přešla bez zbytečného odkladu do majetku zaměstnavatele, za tím účelem je o vzniku nového technického řešení povinen bez odkladu informovat svého nadřízeného zaměstnance. Zaměstnanec bez zbytečného odkladu oznámí zaměstnavateli i ostatní průmyslová práva, kterých je majitelem nebo jichž se za trvání pracovního poměru stane majitelem,
- zdržet se jakéhokoliv jednání, které by poškozovalo zaměstnavatele v hospodářské soutěži, přitom je kromě jiného povinen důsledně dodržovat povinnosti stanovené v čl. 8.1., 8.2. tohoto Pracovního řádu,
- nepoužívat zařízení, pracovních prostředků a pomůcek, prostor a jiného majetku zaměstnavatele pro soukromé účely, pokud k tomu není vydán písemný souhlas příslušného ředitele závodu nebo odborného ředitele na ŘAS,
- nevnášet a nevynášet - bez ohlášení na vrátnici a bez písemného dovolení příslušného vedoucího zaměstnance - z objektů zaměstnavatele předměty, které zaměstnanci nenáleží,
- vcházet a vycházet, vjíždět a vyjíždět do a z objektů zaměstnavatele k tomu určenými vchody, východy, vjezdy a výjezdy,
- nevjíždět do objektů zaměstnavatele vlastním (tj. jiným než služebním) vozidlem bez souhlasu zaměstnavatele.

7.3.1. V souvislosti s užíváním výpočetní techniky jsou zaměstnanci povinni zejména:

- udržovat v tajnosti hesla pro přístup do informačního systému zaměstnavatele,
- chránit technické prostředky (karty, klíče apod.) pro přístup k informačnímu systému zaměstnavatele před zneužitím,
- neumožnit jiné osobě práci s informačním systémem zaměstnavatele na svůj účet,
- neumožnit přístup k informacím uloženým v informačním systému zaměstnavatele jiným osobám, než kterým jsou tyto informace určeny,
- neponechávat bez dozoru stanici, která je přihlášená do informačního systému zaměstnavatele a není zablokována heslem,
- nevkládat do počítače zaměstnavatele diskety, CD a podobná média, která nejsou přímo určena k plnění pracovních povinností,

- nespouštět bez souhlasu pracovníků správy informačního systému na počítači zaměstnavatele programy získané ze zdrojů mimo informační systém zaměstnavatele, zejména elektronickou poštou,
- neprovádět žádné změny v hardware nebo software počítače zaměstnavatele, neinstalovat žádné programy. Oprávnění k takovým změnám a instalacím přísluší pouze pracovníkům správy informačního systému,
- nevynášet z informačního systému zaměstnavatele informace v jakémkoliv tvaru, pokud to nevyplývá z plnění pracovních povinností. Vynášením se rozumí též odesílání elektronickou poštou, ukládání na místa mimo počítačovou síť zaměstnavatele nebo i na místa v počítačové síti zaměstnavatele, která nejsou k ukládání těchto informací určena, tisk informací na tiskárnu přístupnou osobám, které k těmto informacím nemají mít přístup apod.

7.3.2. Zaměstnanci zaměstnavatele a další osoby, které v rámci výkonu práce přicházejí u zaměstnavatele do styku s osobními údaji zaměstnanců, jsou povinni řádně se seznámit se zněním zákona č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů. Uvedené osoby jsou povinny zajistit takové zpracovávání osobních údajů, které bude zákonným požadavkům na ochranu osobních údajů vyhovovat.

V souvislosti s ochranou osobních údajů dle zák. č. 101/2000 Sb. jsou všichni zaměstnanci, kteří zpracovávají osobní údaje nebo přijdou s osobními údaji jakkoliv do styku, povinni zachovat naprostou mlčenlivost o osobních údajích zaměstnanců a o bezpečnostních opatřeních, jejichž zveřejnění by ohrozilo zabezpečení osobních údajů. Porušení povinnosti mlčenlivosti je hrubým porušením pracovní kázně. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení pracovního nebo jiného vztahu k zaměstnavateli.

/Povinnost zachovat mlčenlivost o osobních údajích se nevztahuje na informační povinnost podle zvláštního zákona. V takovém případě zaměstnanec před podáním informace vyžádá stanovisko právního oddělení zaměstnavatele o tom, zda je poskytnutí osobního údaje v souladu s právními předpisy/.

7.4. Osobní prohlídka a zkouška přítomnosti omamných látek

K ochraně svého majetku je zaměstnavatel ve smyslu § 170 odst. 3 ZP oprávněn provádět kontrolu věcí, které zaměstnanci vnášejí do objektu nebo odnášejí z objektu zaměstnavatele, včetně provedení osobních prohlídek, a to za následujících podmínek:

- osobní prohlídku provádí osoba stejného pohlaví,
- kontrole věcí i osobní prohlídce se musí podrobit jakákoliv vyzvaná osoba, která vchází nebo vychází z objektu zaměstnavatele,
- kontrolu je oprávněn provést přímý nadřízený zaměstnanec nebo jeho zástupce nebo jiný pověřený zaměstnanec, anebo zaměstnanec bezpečnostní agentury, která pro zaměstnavatele provádí ochranu a ostrahu majetku; podle možností bude ke kontrole přibrán alespoň jeden svědek,
- případný nálezný neoprávněně vynášené věci bude zaevidován a věc bude uložena u přímého nadřízeného zaměstnance nebo u ostrahy objektu zaměstnavatele, případně na jiném zvoleném bezpečném místě u zaměstnavatele; tato skutečnost bude neprodleně oznámena personálním řediteli, jedná-li se o událost na ředitelství, nebo řediteli závodu.

Zaměstnanec je povinen podrobit se kdykoliv v pracovní době vyšetření, zda není ovlivněn požitím alkoholického nápoje nebo jiných omamných látek. Pokyn zaměstnanci, aby se podrobil takovému vyšetření, jsou oprávněni udělit jeho přímí nadřízení nebo zaměstnanci útvaru bezpečnosti práce, případně jiní pověřeni zaměstnanci a zaměstnanci bezpečnostní agentury pověřené ostrahou objektů zaměstnavatele. Zaměstnanec, který takovou výzvu neuposlechne, a zaměstnanec, u kterého bude zjištěno, že je ovlivněn alkoholem nebo jinými omamnými prostředky, zvláště hrubým způsobem poruší pracovní kázeň a musí být z objektu zaměstnavatele vykázan. Takto vzniklá nepřítomnost na pracovišti nebude omluvena.

B. ZÁKLADNÍ POVINNOSTI VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

7.5. Vedoucí zaměstnanec je mimo své základní povinnosti uvedené v pracovněprávních předpisech (ustanovení §74 ZP) a v Organizačním řádu povinen zejména:

- znát a dodržovat ustanovení pracovněprávních a souvisejících právních předpisů a norem, seznamovat podřízené zaměstnance s právy a povinnostmi vztahujícími se k práci jimi vykonávané nebo jiným způsobem zajistit, aby podřízení zaměstnanci byli se svými právy a povinnostmi seznámeni,
- seznamovat zaměstnance s požadavky kladenými na jejich práci se stroji, nástroji a nářadím potřebným k práci, poskytovat jim potřebné pomůcky a předpisy, přidělovat každému zaměstnanci práci, materiál, nástroje, pracovní a ochranné pomůcky,
- soustavně kontrolovat podřízené zaměstnance, zda řádně plní pokyny dané pro práci, zda znají a dodržují příslušné předpisy a zda si při práci počínají účelně a hospodárně,
- na všechny zjištěné nedostatky v práci podřízené zaměstnance bez zbytečného odkladu upozornit, případně jim je vytknout a uložit opatření směřující k odstranění nedostatků a k nápravě vzniklých vad a nedostatků,
- postihovat závažnější porušení pracovní kázně a zajistit, aby zaměstnanec, který způsobil zaměstnavateli škodu, tuto škodu bez zbytečného odkladu nahradil.

Zastupovaný vedoucí zaměstnanec je povinen informovat svého zástupce o rozsahu jeho pravomocí při zastupování, o jeho právech a povinnostech, o stavu plnění úkolů svěřeného útvaru a upozornit zástupce na důležité okolnosti a povinnosti k zajištění plnění úkolů útvaru. Přitom si zastupovaný zaměstnanec může vyhradit rozhodnutí o některých otázkách. Zástupce je povinen podat zastupovanému kdykoliv na výzvu zastoupeného informaci o stavu plnění úkolů na pracovišti.

V oblasti profesního rozvoje zaměstnanců jsou vedoucí zaměstnanci povinni zejména:

- hodnotit podřízeného zaměstnance, o výsledcích hodnocení zaměstnance bezprostředně informovat a vyvozovat závěry pro poskytování odměn a pro mzdové ocenění zaměstnance a pro jeho odborný a osobní rozvoj. Přitom je povinen postupovat podle příslušných instrukcí GŘ a pokynů PŘS,
- v rozsahu a mezích dle příslušných instrukcí GŘ navrhovat a aktualizovat plán odborného a osobního rozvoje zaměstnance jako součást hodnocení zaměstnance a sledovat a vyhodnocovat plnění plánu.

VIII. OCHRANA ZÁJMŮ ZAMĚSTNAVATELE

8.1. Každý zaměstnanec je povinen chránit obchodní tajemství zaměstnavatele před jeho vyzrazením nebo zpřístupněním nepovolaným osobám. Obchodním tajemstvím zaměstnavatele se rozumí veškeré skutečnosti ekonomické, obchodní, personální, výrobní, technologické či technické povahy jakkoliv související s podnikem zaměstnavatele nebo s jinou společností v rámci skupiny PRECIOSA, které mají skutečnou nebo alespoň potenciální materiální nebo nemateriální hodnotu a které nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné. Jimi v podmínkách práce u zaměstnavatele jsou zejména veškeré:

- a) skutečnosti technického, technologického, výrobního, obchodního, organizačního a ekonomického charakteru, o nichž zaměstnanec získal informace při výkonu pracovních funkcí a pracovních činností, a informace o způsobech ochrany těchto skutečností u zaměstnavatele,
- b) dokumentace týkající se skutečností uvedených pod písm. a) včetně osobních pracovních poznámek a záznamů,

c) informace zaměřené k vývoji, výzkumu a ověřování strojů, nástrojů a zařízení, výrobních postupů a technologií,

d) informace týkající se materiálových dodávek a požadavků na jejich složení, jakost, termíny, množství a realizaci dodávek, prodeje hotových výrobků, jejich cenových relací, informace o obchodních partnerech (dodavatelé, odběratelé, zprostředkovatelé, obchodní zástupci apod.),

e) informace o materiálech a výrobních tocích uvnitř i vně organizačních jednotek zaměstnavatele, o místech a způsobu uskladňování, organizaci a řízení výroby a jejího prostorového členění v závodech, provozech a dílnách,

f) informace o způsobu ochrany závodů a provozů zaměstnavatele, o signalizačním i jiném technickém zabezpečení jednotlivých prostor zaměstnavatele proti vnikání nepovolaných osob,

g) informace o struktuře informačního systému zaměstnavatele.

Zaměstnanec je povinen neprodleně zaměstnavateli oznámit veškeré své i náhodně získané poznatky o skutečném či domnělém ohrožení obchodního tajemství zaměstnavatele.

8.2. Zaměstnanci mohou vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu vykonávat výtěžnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, jen za předpokladu získání předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele. Eventuální souhlas uděluje ředitel závodu na závodě nebo generální ředitel na ředitelství společnosti zaměstnavatele.

Porušení povinnosti zaměstnance požádat zaměstnavatele o předchozí písemný souhlas k uvedené činnosti je hrubým porušením pracovní kázně.

Zaměstnavatel může udělený souhlas písemně odvolat.

Zákaz konkurenčního chování v uvedeném smyslu i ve smyslu konkurenční doložky dle pracovní smlouvy, je-li taková doložka v pracovní smlouvě sjednána, se vztahuje zejména na:

- sklářskou a bižuterní výrobu,
- výrobu brousících a leštících nástrojů a strojních a pracovních přípravků,
- povrchové zušlechťování ve vakuu,
- stavbu strojů s mechanickým pohonem pro sklářskou a bižuterní výrobu,
- výzkumnou, vývojovou, poradenskou, konstrukční a projekční činnost v oblasti sklářské a bižuterní výroby, výroby a využití strojů s mechanickým pohonem,
- koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, pokud by se jednalo o zboží takového charakteru, že by obchod s ním znamenal skutečnou nebo i možnou konkurenci s činností zaměstnavatele.

8.3. Porušení zákazů a nesplnění povinností podle této části Pracovního řádu, může být podle okolností kvalifikováno jako závažné nebo zvlášť hrubé porušení pracovní kázně. V případě takového porušení pracovní kázně je zaměstnavatel oprávněn ukončit pracovní poměr se zaměstnancem výpovědí nebo okamžitým zrušením a současně po zaměstnanci požadovat náhradu vzniklé škody a vydání neoprávněně získaného prospěchu.

IX. DOVOLENÁ

9.1. Plány dovolených stanoví ředitelé organizačních jednotek zaměstnavatele s předchozím souhlasem odborového orgánu tak, aby si zaměstnanec mohl dovolenou vyčerpat zpravidla vcelku do konce kalendářního roku. Při stanovení plánu dovolených se přihlíží k úkolům zaměstnavatele a k oprávněným zájmům zaměstnance. Jestliže si zaměstnanec nemohl dovolenou vyčerpat v kalendářním roce z naléhavých pracovních důvodů nebo pro překážky v práci, je zaměstnavatel povinen poskytnout ji zaměstnanci tak, aby převedenou dovolenou vyčerpal nejpozději do konce příštího kalendářního roku. Pokud

ani do konce příštího kalendářního roku nebude vyčerpána, bude dovolená zaměstnanci proplacena.

9.2. Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně dva týdny, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodne jinak.

9.3. Den nástupu dovolené oznámí zaměstnanci jeho bezprostředně nadřízený vedoucí bez zbytečného odkladu po sestavení plánu dovolených, nejpozději však 14 dnů před nástupem na dovolenou. Tato lhůta může být zkrácena jen se souhlasem příslušného odborového orgánu, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem na dni nástupu na dovolenou nedohodnou jinak.

9.4. Nebyl-li ještě schválen plán dovolených, může zaměstnanec nastoupit dovolenou jen s předchozím souhlasem svého bezprostředně nadřízeného vedoucího.

9.5. Před nástupem na dovolenou může zaměstnavatel požadovat na zaměstnanci oznámení místa pobytu v době dovolené. Zaměstnavatel dále může od zaměstnance před nástupem na dovolenou požadovat zabezpečení splnění neodkladných úkolů nebo aby o neodkladných úkolech informoval svého nadřízeného.

9.6. Jde-li o vedoucího zaměstnance, musí určit před nástupem dovolené svého zástupce a vymezit zástupci rozsah jemu svěřených pravomocí při zastupování.

9.7. Skončí-li pracovní poměr po vyčerpání dovolené, je zaměstnanec povinen vrátit náhradu mzdy, kterou mu zaměstnavatel vyplatil za dovolenou, nebo tu její část, na kterou ztratil nárok. To platí obdobně i o vyčerpání dovolené nebo její části, na kterou mu nárok nevznikl.

X. MZDA, NÁHRADA MZDY A NÁHRADA VÝDAJŮ

10.1. Zaměstnanci přísluší mzda za vykonanou práci a to podle jejího množství, kvality a významu pro zaměstnavatele, nejméně však ve výši stanovené pracovní smlouvou jako základní mzda. Příslušný útvar práce a mezd je povinen na žádost zaměstnance umožnit mu nahlédnout do mzdových předpisů, podle nichž se mzda poskytuje a příslušná účtárna do mzdových podkladů, na jejichž základě byla výše jeho osobní mzdy vypočtena.

10.2. Mzda se vyplácí jednorázově ve výplatním termínu stanoveném ekonomickým ředitelem zaměstnavatele. V případě výplaty mzdy prostřednictvím zvláštních mzdových účtů zaměstnanců může být mzda vyplácena převodem na takový účet. Splatnost mzdy, termín výplaty mzdy, místo a způsob vyplácení mzdy jsou uvedeny ve mzdovém výměru nebo přímo v pracovní smlouvě.

10.3. V mimořádných případech může zaměstnanec požádat o poskytnutí mimořádné zálohy na mzdu. Na poskytnutí této zálohy však nemá právní nárok s výjimkou nástupu na dovolenou, během níž je splatná mzda a náhrada mzdy. O poskytnutí zálohy rozhoduje příslušný útvar práce a mezd bezodkladně po obdržení žádosti zaměstnance.

10.4. Jeli mzda vyplácena v hotovosti, je zaměstnanec povinen přepočítat si výplatu mzdy dříve než potvrdí svým podpisem její převzetí. Zjištěný nedoplatek nebo přeplatek na místě ohlásí zaměstnanec tomu, kdo provádí výplatu. Mzdové reklamace zaměstnance vyřizuje příslušná mzdová účtárna, podle potřeby v součinnosti s ostatními útvary zaměstnavatele.

XI. PŘEKÁŽKY V PRÁCI

11.1. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu k výkonu veřejných funkcí, občanských povinností a jiných úkonů v obecném zájmu, pokud tuto činnost nelze provést mimo pracovní dobu.

11.2. Zaměstnanec může požádat o poskytnutí pracovního volna i v jiných případech, než jsou uvedeny v předchozím článku. Není-li dána povinnost poskytnout zaměstnanci pracovní volno právním předpisem nebo kolektivní smlouvou, může mu být neplacené pracovní volno poskytnuto pouze za předpokladu, že tomu nebrání vážné provozní důvody.

11.3. Ve všech případech musí zaměstnanec o poskytnutí pracovního volna požádat bez zbytečného odkladu po té, co se o překážce v práci dozvěděl. Jde-li o překážku v práci, kdy je dána povinnost poskytnout zaměstnanci pracovní volno a není-li překážka v práci známa zaměstnanci předem, je zaměstnanec povinen bez zbytečného odkladu o ni uvědomit svého bezprostředně nadřízeného vedoucího a sdělit mu předpokládanou dobu trvání překážky.

XII. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

12.1. Zaměstnanci jsou v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci povinni dodržovat zejména povinnosti uložené v § 135 ZP.

12.2. Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o bezpečnost a zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Tyto úkoly jsou součástí jejich pracovních povinností. Vedoucí zaměstnanci jsou zejména povinni:

- vyhledávat rizika, zjišťovat jejich příčiny a zdroje, evidovat je v Souboru vyskytujících se rizik BOZP a přijímat opatření k jejich odstranění nebo minimalizaci,
- průběžně a pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a stav technické prevence,
- kontrolu plnění úkolů v péči o bezpečnost a zdraví při práci zajišťuje zaměstnavatel nebo jím určený odborně způsobilý pracovník.

12.3. Vedoucí zaměstnanci jsou ve vztahu ke svým podřízeným povinni splnit povinnosti dle § 133 ZP, tj. povinnost informovat zejména o:

- kategorii práce z hlediska BOZP,
- závodní preventivní péči a lékařských prohlídkách,

a dále jsou povinni:

- zajistit školení o právních a ostatních předpisech a ověřovat jejich znalost,
- seznamovat zaměstnance s riziky,
- zajistit poskytnutí první pomoci,
- kontrolovat dodržení zákazu kouření na pracovišti,
- zajistit úpravu pracovních podmínek pro zaměstnance se ZPS,
- zajišťovat v potřebném rozsahu osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje.

Porušení povinností souvisejících se zajišťováním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je porušením pracovní kázně.

12.4. Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat zákaz kouření na všech pracovištích, kde pracují také nekuřáci, a dále zejména:

- a) při práci, jestliže v důsledku kouření může dojít k nepozornosti a ohrožení života, zdraví nebo majetku, nebo kde by kouřením mohlo dojít k dalšímu zhoršení pracovních podmínek,
- b) na schůzích, poradách, jednáních, konaných v prostorách zaměstnavatele,
- c) v prostorách sloužících závodnímu stravování,
- d) v místnostech, které jsou označeny zákazem kouření.

XIV. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

13.1. Zaměstnavatel zajišťuje pro zaměstnance závodní zdravotní preventivní péči. V průběhu pracovního poměru je zaměstnanec povinen pravidelně se podrobovat předepsaným periodickým lékařským prohlídkám závodní preventivní péče spojeným s výkonem dané profese a před skončením pracovního poměru výstupní lékařské prohlídce, je-li k tomu vyzván, a to u závodního lékaře, kterého určí zaměstnavatel.

13.2. Zaměstnanec využije k ošetření nebo vyšetření jinou než pracovní dobu (při pružné pracovní době jinou než základní pracovní dobu). Není-li to možné, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy v nutném rozsahu podle platných předpisů.

13.3. Každý zaměstnanec je povinen dbát o své zdraví a předcházet vzniku nemoci z povolání. Zaměstnanec důsledně absolvuje u svého lékaře pravidelné preventivní prohlídky předepsané zákonem, včetně prohlídek stomatologických a u žen prohlídek gynekologických, a podstoupí veškerá léčení a rehabilitaci, předepsané lékařem.

13.4. Zaměstnanec, který si studiem při zaměstnání nebo jinou formou zvyšuje kvalifikaci, může požádat zaměstnavatele o poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení. Žádost podává na příslušném personálním útvaru; zaměstnavatel posoudí, zda zvyšování kvalifikace zaměstnance odpovídá zájmům zaměstnavatele, a podle toho rozhodne o případném uzavření dohody o zvýšení kvalifikace. Sepsání dohody o zvýšení kvalifikace je předpokladem poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení.

13.5. Náklady, které zaměstnavatel vynaloží na zvýšení kvalifikace zaměstnance, je povinen zaměstnanec, který podmínky dohody nedodrží, zaměstnavateli nahradit způsobem a v rozsahu, stanoveném dohodou o zvýšení kvalifikace a §143 ZP.

13.6. Svě svršky a osobní věci, které zaměstnanci obvykle nosí do práce, jsou zaměstnanci povinni ukládat do skříní, pracovních stolů nebo na místo určené vedoucím zaměstnancem, skříně a stoly zamykat a pokud se od nich vzdalují, neponechávat u nich klíč v zámku. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat veškerá opatření zaměstnavatele sloužící k zajištění a zabezpečení svých věcí před ztrátou.

XIV. ZVLÁŠTNÍ ÚPRAVA PRACOVNÍHO POMĚRU DOMÁCKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

14.1. Pracovní poměr zaměstnanců, kteří podle pracovní smlouvy nepracují na pracovišti zaměstnavatele, ale vykonávají práce jako domácí zaměstnanci, se řídí ustanoveními tohoto Pracovního řádu a ZP s těmito odchylkami:

a) na tyto zaměstnance se nevztahují ustanovení o rozvržení stanovené pracovní doby a o prostojích,

b) při osobních překážkách v práci nenáleží těmto zaměstnancům od zaměstnavatele náhrada mzdy, s výjimkou úmrtí rodinných příslušníků, vlastní svatby a svatby děti a při přestěhování zaměstnance, který má svou vlastní domácnost,

c) těmto zaměstnancům nenáleží příplatek za práci přesčas, ani příplatek za práci v noci, v sobotu, v neděli nebo ve svátek ani další takové složky mzdy stanovené mzdovým předpisem.

XV. ODPOVĚDNOST ZA ZPŮSOBENOU ŠKODU

15.1. Zaměstnavatel je oprávněn požadovat na zaměstnanci náhradu škody, za kterou zaměstnavateli odpovídá. Vznik škody je kromě zaměstnance, který ji způsobil, povinen neprodleně ohlásit každý, kdo se o škodě dozví. Zaměstnavatel projedná výši požadované náhrady škody se zaměstnancem a oznámí mu zpravidla do jednoho měsíce ode dne, kdy se o vzniku škody dozvěděl, jaký je její zjištěný rozsah.

15.2. Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti pravidlům slušnosti a občanského soužití. Zaměstnanec, jemuž vznikla škoda, za kterou podle zákona odpovídá zaměstnavatel, oznámí vznik škody svému bezprostředně nadřízenému vedoucímu bez zbytečného odkladu poté, co mu škoda vznikla nebo co se o vzniku škody dozvěděl. V oznámení zaměstnanec uvede, jak ke škodě došlo a jaká škoda mu byla způsobena. Zaměstnavatel událost prověří, výši požadované náhrady se zaměstnancem projedná a zajistí zaměstnanci náhradu škody v prokázané výši prostřednictvím příslušné pojišťovny. Zaměstnanec je povinen při vypořádání takové škody poskytnout zaměstnavateli i pojišťovně potřebnou součinnost a tak umožnit řádné a včasné vypořádání vzniklé škody.

15.3. Zaměstnavatel zajišťuje bezpečnou úschovu takových svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle do zaměstnání nosí.

Příkladný výčet cenných předmětů, které se do zaměstnání obvyklé nosí, může být stanoven pokynem ředitele. Ostatní předměty je zaměstnavatel /nebo ostraha/ oprávněn zadržet na vstupu do areálu zaměstnavatele. Zaměstnanec uhradí případné zvýšené náklady spojené s uložením věci nedůvodně vnášených do objektu zaměstnavatele.

Za věci, které se do zaměstnání obvykle nenosí /větší částky peněz, klenoty, jiné cennosti/ a které zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy, odpovídá zaměstnavatel jen omezeně.

XVI. POVĚŘOVACÍ USTANOVENÍ

16.1. Ředitelé závodů zaměstnavatele mohou svým pokynem po projednání s příslušným odborovým orgánem rozšířit tento Pracovní řád o specifická ustanovení, týkající se jejich závodu. Taková ustanovení musí být v souladu s platnými předpisy, kolektivní smlouvou a s tímto Pracovním řádem, jinak jsou neplatná.

XVII. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

17.1. Tento Pracovní řád je trvale přístupný všem zaměstnancům zaměstnavatele v jeho personálních útvarech, u ředitelů závodů a u vedoucích všech útvarů a na požádání jim musí být předložen k nahlédnutí. Před vznikem pracovního nebo obdobného poměru k zaměstnavateli musí být každému zaměstnanci umožněno, aby se s Pracovním řádem seznámil. Toto seznámení se pracovním řádem zaměstnanec zaměstnavateli písemně potvrdí.

17.2. V záležitostech, které nejsou tímto Pracovním řádem upraveny, se postupuje podle zákoníku práce v platném znění a podle souvisejících platných obecně závazných právních předpisů, podle Organizačního řádu zaměstnavatele a podle ostatních vnitřních norem zaměstnavatele.

17.3. Pracovní řád se vydává ve Sbírce instrukcí zaměstnavatele a nabývá účinnosti dnem 1.2.2001.

V Jablonci nad Nisou 31. 01. 2001

Za odborové organizace:

František Patka v.r.
předseda
Rady OS PRAD

Za zaměstnavatele:

Ing. Ludvík Karl v.r.
generální ředitel
a místopředseda představenstva
PRECIOSA, a.s.

Poznámka:

Do textu Pracovního řádu je zapracován dodatek č. 1, který nabyl účinnosti 1.4.2001