

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 – Ekonomika a Management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Nástroje personální práce v podmínkách ČSAD Liberec**

**Instruments of personnel work in the terms of ČSAD Liberec**

BP-PE-KPE-200419

JANA SPUDICHOVÁ

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY U LIBERCI



3146072838

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE

Konzultant: Ing. Vladimír Borovička, ČSAD Liberec, a. s.

Počet stran: 33

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 21. května 2004

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

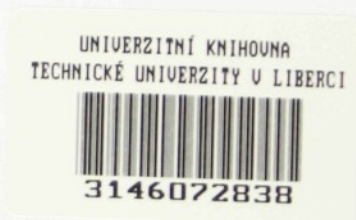
Studijní program: 6208 – Ekonomika a Management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Nástroje personální práce v podmínkách ČSAD Liberec**

**Instruments of personnel work in the terms of ČSAD Liberec**

BP-PE-KPE-200419

JANA SPUDICHOVÁ



Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE

Konzultant: Ing. Vladimír Borovička, ČSAD Liberec, a. s.

Počet stran: 33

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 21. května 2004

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Janu SPUDICHOVOU**

program č. B 6208 Ekonomika a management  
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

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

Název tématu: **Nástroje personální práce v podmínkách ČSAD Liberec**

Pokyny pro vypracování:

Pokyny pro vypracování:

- Literární a informační průzkum dané problematiky
- Aplikace teoretických poznatků ve vybrané organizaci:

Prezentace podniku ČSAD Liberec

Analýza současného stavu podniku ČSAD Liberec se zaměřením na vybranou oblast personálního managementu

Zhodnocení a doporučení pro podnik ČSAD Liberec

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Janu SPUDICHOVOU**

program č. B 6208 Ekonomika a management  
obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

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

Název tématu: **Nástroje personální práce v podmínkách ČSAD Liberec**

Pokyny pro vypracování:

Pokyny pro vypracování:

- Literární a informační průzkum dané problematiky
- Aplikace teoretických poznatků ve vybrané organizaci:

Prezentace podniku ČSAD Liberec

Analýza současného stavu podniku ČSAD Liberec se zaměřením na vybranou oblast personálního managementu

Zhodnocení a doporučení pro podnik ČSAD Liberec

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1999

MILKOVICH, G., BOUDREAU, J.: *Human Ressource Management*. Praha: Grada Publishing, 2001

Interní normy, směrnice a předpisy

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Helena Žuková

Konzultant:

Ing. Vladimír Borovička

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004

L.S.



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

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

## ***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce či poskytnutí licence 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 21. května 2004

*Jana Spudisová*  
.....

## ***Poděkování***

Touto cestou bych ráda vyjádřila své poděkování všem, kteří mi pomohli s vypracováním bakalářské práce. Především bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Heleně Žukové za poskytnutí konzultací a odbornou pomoc. Dále děkuji Ing. Vladimíru Borovičkovi a paní Květě Svobodové z ČSAD Liberec, a. s., za poskytnuté informace a za čas, který mi věnovali.

## ***Resumé***

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na oblast motivace a stimulace zaměstnanců. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje literární řešení této problematiky. Praktická část se zabývá průzkumem současného stavu se zaměřením na oblast stimulace a motivace zaměstnanců a nabízí návrhy a opatření k jeho zlepšení. Průzkum současného stavu obsahuje přestavení společnosti, předmět podnikání, její organizační uspořádání a rozbor jednotlivých motivačních a stimulačních prostředků, které společnost používá. Návrhy a opatření nabízejí možný způsob zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců.

## ***Résumé***

In my bachelor's work I aimed at the field of motivation and stimulation of employees. This work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part contains the literary solution to this problem. The practical part aims at the exploration of the current situation which is focused on motivation and stimulation of employees and offers some proposals and measures to its improvement. The analysis of the current situation includes introduction of the company, the subject of enterprise, the organization set-up and analysis of the individual means of motivation and stimulation applied by the company. The proposals and measures offer the possible way of improvement of motivation and stimulation of its employees.



# Obsah

<i>Prohlášení</i> .....	4
<i>Resumé</i> .....	6
<i>Obsah</i> .....	7
<i>Seznam použitých zkratek</i> .....	9
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
1.3 Personální útvar a personální činnosti .....	12
<b>2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>13</b>
2.1 Teorie motivace .....	14
2.1.1 Teorie potřeb A. H. Maslowa .....	14
2.1.2 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga .....	15
2.2 Motivace k práci .....	16
<b>3 TEORIE STIMULACE</b> .....	<b>17</b>
3.1 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace.....	17
3.1.1 Přehled stimulačních prostředků.....	17
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>22</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY ČSAD LIBEREC, A. S.</b> .....	<b>22</b>
4.1 Historie a současnost společnosti .....	22
4.2 Organizační uspořádání a řízení společnosti .....	24
4.2.1 Správa společnosti .....	24
4.2.2 Divize.....	24
4.3 Personální a mzdová politika.....	25
4.4 Sociální politika .....	28
<b>5 SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST MOTIVACE A STIMULACE</b> .....	<b>29</b>
5.1 STIMULAČNÍ A MOTIVAČNÍ FAKTORY POUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC, A. S. ....	29

5.1.1	Odměňování a osobní ohodnocení.....	30
5.1.2	Prémiový řád a prémiování.....	31
5.1.3	Mimořádné odměny.....	33
5.1.4	Dovolená a pracovní volno s náhradou mzdy.....	33
5.1.5	Jízdné výhody.....	34
5.1.6	Připojištění zaměstnanců.....	34
5.2	PRACOVNÍ VZTAHY A ZPĚTNÉ VAZBY.....	35
5.2.1	Komunikace nadřízený - podřízený.....	35
5.2.2	Stížnosti cestujících a zákazníků.....	35
<b>6</b>	<b>ZHÓDHOCENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>37</b>
6.1	Osobní ohodnocení.....	38
6.2	Neformální osobní hodnocení a uznání.....	38
6.3	Zaměstnanecké výhody.....	39
6.4	Stížnosti cestujících.....	40
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>42</b>
	<i>Seznam použité literatury.....</i>	<i>43</i>
	<i>Seznam tabulek a obrázků.....</i>	<i>44</i>
	<i>Seznam příloh.....</i>	<i>45</i>

## *Seznam použitých zkratek*

<b>a. s.</b>	akciová společnost
<b>abs.</b>	absolutní
<b>č.</b>	číslo
<b>hod.</b>	hodina
<b>měs.</b>	měsíc
<b>např.</b>	například
<b>odst.</b>	odstavec
<b>THP</b>	technickohospodářský pracovník
<b>tj.</b>	to je
<b>TUL</b>	Technická univerzita v Liberci
<b>tzv.</b>	tak zvaný
<b>s.</b>	strana
<b>apod.</b>	a podobně

## ÚVOD

Personální řízení patří k velmi důležitým činnostem v řízení podniku. Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování podniku rozhodující význam. Cílem personální práce je proto vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou nástrojů personální práce ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího okolí podniku.

Zaměstnanci jsou jedním z vnějších zdrojů podniku. Jsou však současně i lidmi, a vzhledem k tomu zdrojem zvláště složitým, protože při jejich řízení musí organizace brát v úvahu řadu odborných aspektů (psychologických, etických, právních apod.), které se u ostatních zdrojů nevyskytují.

Každý pracovník vstupuje do pracovního procesu s určitými osobními cíli, které jsou tvořeny představami o způsobu a míře uspokojování pracovníků ze strany organizace. Míra splnění těchto očekávání se stává účinným podnětem pro aktivování úsilí každého jednotlivce nebo vytváří prvky nespokojenosti v jeho pracovních postojích.

Úkolem vedoucího pracovníka je organizovat práci, rozdělovat úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vztah vedoucího pracovníka a jeho zaměstnanců a požadavky na něj však tradiční řídicí funkce již plně neodrážejí. Mezi klíčové úlohy vedoucích pracovníků patří motivovat a stimulovat zaměstnance, vytvářet vhodné pracovní podmínky podporující zájem zaměstnanců odvést co nejlepší práci, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit používané stimulační a motivační faktory ve společnosti ČSAD Liberec, a. s., a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu.

## ÚVOD

Personální řízení patří k velmi důležitým činnostem v řízení podniku. Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování podniku rozhodující význam. Cílem personální práce je proto vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou nástrojů personální práce ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího okolí podniku.

Zaměstnanci jsou jedním z vnějších zdrojů podniku. Jsou však současně i lidmi, a vzhledem k tomu zdrojem zvláště složitým, protože při jejich řízení musí organizace brát v úvahu řadu odborných aspektů (psychologických, etických, právních apod.), které se u ostatních zdrojů nevyskytují.

Každý pracovník vstupuje do pracovního procesu s určitými osobními cíli, které jsou tvořeny představami o způsobu a míře uspokojování pracovníků ze strany organizace. Míra splnění těchto očekávání se stává účinným podnětem pro aktivování úsilí každého jednotlivce nebo vytváří prvky nespokojenosti v jeho pracovních postojích.

Úkolem vedoucího pracovníka je organizovat práci, rozdělovat úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vztah vedoucího pracovníka a jeho zaměstnanců a požadavky na něj však tradiční řídicí funkce již plně neodrážejí. Mezi klíčové úlohy vedoucích pracovníků patří motivovat a stimulovat zaměstnance, vytvářet vhodné pracovní podmínky podporující zájem zaměstnanců odvést co nejlepší práci, postupně jim delegovat stále náročnější pravomoci a úkoly, podporovat je v jejich plnění a trvale s nimi komunikovat.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit používané stimulační a motivační faktory ve společnosti ČSAD Liberec, a. s., a navrhnout možná opatření ke zlepšení současného stavu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

### 1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Stěžejním úkolem podnikového řízení v každé firmě či jakékoliv jiné organizaci je neustálé shromažďování, propojování a využívání materiálových zdrojů, finančních zdrojů a zdrojů lidských. Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj, stává se řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikové řízení. [1]

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, např. jeho získávání (plánování potřeb, analýza požadavků, nábor), personální rozvoj (výchova a vzdělávání, hodnocení, motivace) a péči (odměňování, sociální služby). [2]

Řízení lidských zdrojů představuje rozhodující nástroj ke zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Podmínkou úspěšnosti podniku je proto uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů a uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. [1]

### 1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

### 1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Stěžejním úkolem podnikového řízení v každé firmě či jakékoliv jiné organizaci je neustálé shromažďování, propojování a využívání materiálových zdrojů, finančních zdrojů a zdrojů lidských. Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj, stává se řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikové řízení. [1]

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, např. jeho získávání (plánování potřeb, analýza požadavků, nábor), personální rozvoj (výchova a vzdělávání, hodnocení, motivace) a péči (odměňování, sociální služby). [2]

Řízení lidských zdrojů představuje rozhodující nástroj ke zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Podmínkou úspěšnosti podniku je proto uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů a uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. [1]

### 1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů podniku.

K hlavním úkolům řízení lidských zdrojů patří:

- usilování o zařazování správného člověka na správné místo,
- optimální využívání pracovních sil v podniku,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. [1]

### 1.3 Personální útvar a personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi (např. s úřadem práce, s institucí správy sociální zabezpečení atd.). [1]

Mezi hlavní personální činnosti se řadí:

- analýza pracovních míst a plánování pracovníků - plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, kvalifikační struktury a rozmístění,
- získávání a výběr pracovníků – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků
- rozmístování pracovníků – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků,
- hodnocení pracovníků – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků,
- vzdělávání pracovníků – plánování podnikového systému vzdělávání, příprava a organizace,
- odměňování pracovníků – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů,
- pracovní vztahy – odbory a kolektivní vyjednávání, vytváření zdravých pracovních vztahů, řešení problémů komunikace,



- *péče o pracovníky* – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času,
- *personální informační systém* – pro potřeby podniku i mimopodnikové organizace (úřad práce), personální administrativa. [3]

## 2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Ke každé pracovní činnosti, kterou člověk vykonává, je nějak motivován. Motivace pracovníka se projevuje v jeho přístupu k úkolům, v přístupu k vykonávané činnosti a k okolnostem, za nichž probíhá, a v přístupu k výsledkům činnosti. [4]

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“<sup>1</sup>

Motivem pak chápeme každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Na člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden motiv, ale celý soubor motivů.

Motivační profil člověka má rozhodující význam pro jeho každé jednání. Představuje relativně trvalou, nebo dlouhodobou motivační či preferenční orientace. Je to součástí celkového profilu osobnosti.

Jako zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi hlavní zdroje motivace lidské činnosti patří:

- potřeby
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [4]

<sup>1</sup> [4] Růžička, J: Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha 1995, s. 5.

## 2.1 Teorie motivace

### 2.1.1 Teorie potřeb A. H. Maslowa

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Ten viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Jedinec je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které cítí nedostatek.

Mezi tzv. **potřeby nižšího řádu** patří:

- Základní (fyziologické) potřeby k udržování lidského života (např. potraviny, voda, teplo). V podnikové praxi to znamená potřeba mzdy jako prostředku k uspokojení dalších potřeb.
- Potřeba jistoty a bezpečí. V přeneseném významu bude pracovníka zajímat, jaká je jistota jeho pracovního místa a výdělku.

Jsou-li tyto potřeby relativně uspokojeny, začnou člověka zajímat **potřeby vyššího řádu**, kam patří:

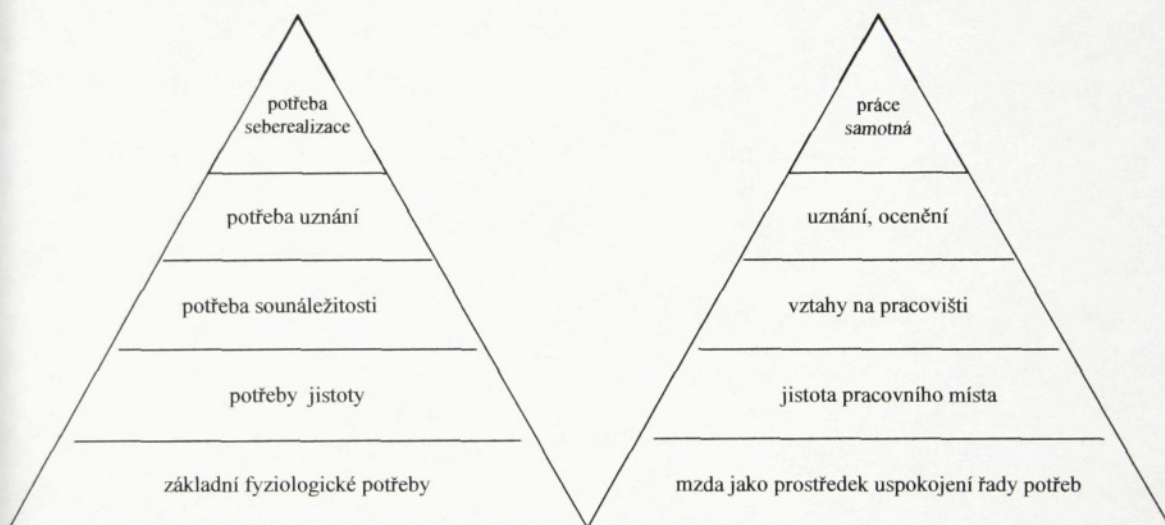
- Potřeba sounáležitosti. Pracovník začne vnímat kolektiv, ve kterém pracuje a chce si vybudovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- Potřeba uznání. Projevit pracovníkovi uznání v pravou chvíli a vytváření důvěry mezi vedoucím a ostatními pracovníky znamená mnohem více, než zvýšení platu o nepříliš velkou částku.
- Potřeba seberealizace. Uspokojit tuto potřebu znamená být motivován prací samotnou. Pracovník má pocit, že je touto prací obohacován a že se při ní dále rozvíjí.

Všechny výše uvedené typy potřeb jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti a motivační účinnosti je pro každého různá. Záleží na:

- vyspělosti člověka a jeho inteligenční a mentální úrovni;
- charakteru práce, kterou vykonává a její společenské prestiži;
- sociálním postavení jedince, na celkové sociální a ekonomické úrovni společnosti.

[5]

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



### 2.1.2 Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga

Tato teorie je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií. Bývá též označována jako dvoufaktorová teorie a je založena na předpokladu, že na pracovní spokojenost působí dvě skupiny faktorů:

- *Faktory vnější, hygienické.* Ty sami o sobě nepůsobí na motivaci pracovníků, přesto by je firma neměla podceňovat, protože není-li jejich působení zajištěno, pracovník se cítí nespokojen.

Jedná se např. o mzdu, pracovní podmínky, jistotu práce, personální politiku a personální řízení, politiku firmy a vztahy na pracovišti.

- Faktory vnitřní, motivátory. Působí až od chvíle, kdy zaměstnanec nemá pocit nespokojenosti a frustrace.

Patří sem ty faktory, které mají bezprostřední vztah k obsahu práce, např. odpovědnost, možnost spolurozhodovat, uznání, možnost růstu, práce samotná.

## 2.2 Motivace k práci

Motivací k práci rozumíme tu stránku motivace lidského chování, která je spojena s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům a konkrétní podobě jeho pracovní ochoty. [2]

Rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci (pracovní motivace). Jedná se o motivy, které souvisí s prací samou, a motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci.

K nejvýznamnějším motivům souvisejících s prací samou patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Mezi nejvýznamnější motivy ležící mimo vlastní práci se řadí:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

### 3 TEORIE STIMULACE

Při vedení lidí jde o to, abychom účinně dokázali ovlivňovat své podřízené nebo spolupracovníky takovým způsobem, aby jejich práce účinně přispívala ke splnění stanovených podnikových cílů.

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.“<sup>2</sup>

Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimul má žádoucí motivační účinek pouze v případě, když je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka. [4]

#### 3.1 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti. Čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, tím snadněji se nám podaří vybrat ze stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. [2]

##### 3.1.1 Přehled stimulačních prostředků

Následující přehled stimulačních prostředků je řazen podle hlediska závažnosti pro podnik [2]:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,

---

<sup>2</sup> [4] Růžička, J: Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha 1995, s. 71.

- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

#### ▪ **Hmotná odměna**

Mezi hlavní stimulační prostředek bývá považována hmotná odměna zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodinu. Nejčastěji má podobu peněžní (mzda, plat prémie, odměny za vyšší výkony apod.). Existuje ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale tím mohou pracovníka hlouběji stimulovat. Příkladem specifické odměny může být přidělené služební auto, půjčky pro zaměstnance, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod.

Pro všechny odměny by mělo platit pravidlo, které zvyšuje jejich stimulační účinnost:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měly následovat co nejdříve po dokončení úkolu, ale ne nikdy předem;
- jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Pracovník by měl vědět, za jaký výkon odměna je;
- předem stanovená závazná pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou.

Nesmíme ale zapomenout na skutečnost, že spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti.

#### ▪ **Obsah práce**

Tento faktor stimulace je významný u pracovníků, kteří jsou orientováni na obsah činnosti. Ale i tito pracovníci se od sebe liší tím, které konkrétní hledisko obsahu práce je oslovuje více a které méně.

Mezi hlavní apely, jimiž působí obsah práce, patří:

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost, autonomii,
- apel na koncepční nebo systematické myšlení,
- apel hrdosti na práci či na vlastní schopnosti,
- apel na prestiž, seberozvoj,
- apel sebekontroly,
- apel moci,
- apel estetický nebo společenský.

Vedle těchto hlavních stimulačních apelů existuje celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností.

#### ▪ **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Tento nástroj stimulování v rukách řídicích pracovníků pomáhá lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. V racionální rovině je o zpětnou vazbu, kdy vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá vzhledem ke stanovenému cíli. O nejúčinnější zpětnou vazbu jde tehdy, když je podávána konkrétně v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V prožitkové rovině pracovník cítí, že je on i jeho práce pro podnik důležitá. Současně dochází ke zvyšování jeho sebedůvěry, povzbuzuje se jeho motivace a ochota pracovat.

#### ▪ **Atmosféra pracovní skupiny**

V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Výsledky porovnávání v dobré pracovní skupině mohou vést člověka k posílení jeho sebevědomí nebo k povzbuzení jeho ochoty zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. Naopak špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Dobrý výkon člena takové skupiny může vyvolat nepřátelství a závist.

Soutěživost mezi skupinami se stává většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů a podněcujícím soudržnost skupiny. Jako negativní se jeví fakt, že může v rámci podniku přerůst do soupeření, což může zastínit společný zájem, prosperitu podniku.

Vedoucí pracovník by se měl snažit o správné zodpovězení následujících otázek:

1. Jakou roli má každý jedinec ve skupině?
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak ovlivňuje skupinu?
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je případná hierarchie členů ve skupině?
4. Jaká dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění?
5. Jaká je soudržnost skupiny?
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila?
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní?

#### ▪ **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci se projeví ve zlepšení jejich výkonů a současně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

#### ▪ **Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života a svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Člověk přijímá cíle podniku a cíle vlastní. Propojení identifikace s prací u zaměstnance s identifikací s profesí a podnikem vede k dlouhodobě vysokým pracovním výkonům, zaměstnanec pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý a aktivní.



- **Externí stimulační faktory**

Především je o celkový image podniku. Je-li podnik společensky uznávanější a prestižnější, bude tento fakt více stimulovat k práci. Image firmy je také nástrojem k získávání kvalitních pracovních sil.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY ČSAD LIBEREC, A. S.

Den zápisu do Obchodního rejstříku:	1. ledna 1999
Obchodní jméno:	ČSAD Liberec, a. s.
Sídlo:	České mládeže 594/33, 460 06 Liberec 6
Právní forma:	akciová společnost

### 4.1 Historie a současnost společnosti

Akciová společnost ČSAD Liberec, a. s. vznikla k 1.1.1999 z původního státního podniku. Síť státních podniků, dříve národních podniků, existovala již od roku 1949 a zabezpečovala veškeré obecné potřebné přepravy.

Hlavním předmětem podnikání společnosti v současné době je:

- silniční motorová doprava nákladní,
- silniční motorová doprava osobní,
- opravy karosérií,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- provozování autobusových nádraží, včetně odstavných ploch, předprodeje jízdenek a místenek v autobusové dopravě,
- opravy ostatních dopravních prostředků,
- vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství,
- opravy silničních vozidel,
- zastupování v celním řízení.

Společnost má sídlo v areálu Doubí na výhodně situovaném místě, při rychlostní komunikaci spojující hlavní město Prahu a průmyslová centra v regionu Liberecka se

zahraničím. Další provozovny jsou umístěny v Českém Dubu, Frýdlantu, v Liberci – Šumavské ul. a v areálu autobusového nádraží v Liberci – Žitavské ul.

Největší podíl obrátu společnosti zaujímá nákladní tuzemská a zahraniční doprava. Hlavní objem prací je zaměřen na obsluhu významných firem regionu, např. PEGUFORM, k. s., GEA – LVZ, a. s., PIVOVAR SVIJANY.

Velký podíl na obrátu má rovněž osobní doprava, která zajišťuje v pravidelné dopravě obslužnost regionu pro cestující veřejnost, zejména na okrajových či příhraničních částech okresu Liberec, a v nepravidelné dopravě, ve spolupráci s cestovními kanceláři, zájezdovou tuzemskou a zahraniční dopravu. Veškeré přepravy jsou prováděny v systému řízení jakosti dle norem ISO 9002 a ISO 14 000.

Velká podpora je věnována činností podporujícím rozvoj výroby a obchodu v regionu, tj. zasílatelství v celostátním systému TransportExpress a logistickým službám typu skladování, manipulace, celní zajištění apod.

Oprávenství představuje pro společnost podpůrnou činnost se specializací zejména na užitková vozidla MAN. Ve své obchodní činnosti nabízí některý sortiment náhradních dílů a doplňků pro nákladní vozidla a autobusy. Rovněž nabízí pohonné hmoty s doprovodným prodejem ve svých čerpacích stanicích ve Frýdlantu v Čechách a Liberci spolu s automatickou myčkou.

Ve své hlavní investiční činnosti se zaměřuje na obnovu vozového parku pro nákladní a osobní dopravu. Společnost neprovádí vlastní výzkum či vývoj. V této oblasti je ale podstatné zmínit skutečnost, že v prosinci roku 2000 získala akciová společnost ověřený audit kvality – bez výhrad dle norem ISO 9000-2, a to na všechny uvedené oblasti služeb.

Hlavním cílem celé společnosti je zajišťování kompletní dopravní obslužnosti nejenom pro významné firmy regionu. Usiluje o dokonalost veškeré práce a poskytuje služby nejvyšší kvality zákazníkům. Nabízí stabilní zaměstnání a perspektivní osobní rozvoj, klade důraz

na výchovu a vzdělání zaměstnanců. Společnost si udržuje pozici jedné z nejvýznamnějších dopravních firem ve svém kraji.

## **4.2 Organizační uspořádání a řízení společnosti**

Společnost je tvořena správou společnosti a 6 výkonnými divizemi bez samostatného právního postavení. Společnost je jediným právním subjektem výkaznictví, účetnictví a daní.

Řízení po organizační linii se uskutečňuje prostřednictvím vnitropodnikových legislativních aktů a individuálních řídicích aktů. Řízení po personální linii se provádí ústními příkazy vedoucích pracovníků.

### **4.2.1 Správa společnosti**

Na úrovni správy společnosti jsou soustředěny rozhodovací, odborné řídicí, koordinační, rozvojové a kontrolní činnosti, zpracování rozvojových, metodických a řídicích dokumentů, předpisů a pravidel s působností v rámci celé společnosti a výkon činností účelně centralizovaných.

Správa společnosti je tvořena třemi úseky řízenými ředitelem akciové společnosti:

- právně-personální úsek,
- ekonomický úsek,
- úsek ředitele společnosti.

### **4.2.2 Divize**

Divize představuje organizační jednotku, která zabezpečuje podnikatelskou aktivitu společnosti. Divize je řízena příslušným vedoucím divize.

V rámci akciové společnosti byly zřízeny tyto divize<sup>3</sup>:

- nákladní tuzemské dopravy,
- nákladní mezinárodní dopravy,
- autobusové dopravy,
- obchodní,
- opravárenství,
- logistiky.

Konkrétní členění jednotlivých organizačních složek divize je uvedeno v příloze 1 této bakalářské práce.

### **4.3 Personální a mzdová politika**

Personální politika ČSAD Liberec, a. s. je dlouhodobě orientována na podporu podnikatelských záměrů a cílu společnosti. Do praxe jsou postupně zaváděny optimalizované personální procesy v oblasti jasného definování pravomoci a odpovědnosti personální řízení ve vztahu k liniovému managementu.

K 31.12.2002 společnost zaměstnávala celkem 372 zaměstnanců, ve srovnání k 31.12.2001 to bylo o 25 více. Průměrné procento pracovní neschopnosti za rok 2002 bylo 5,74 %, což je o 2,06 % nižší oproti předchozímu roku. Průměrná mzda na jednoho zaměstnance vzrostla v roce 2002 vzhledem k roku 2001 na 107,2 %, z toho u hlavních dělnických kategorií zaměstnanců, tj. u řidičů autobusů, vzrostla průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance na 104,5 % oproti průměrné mzdě roku 2001 u této kategorii zaměstnanců.

K 31.12.2003 společnost evidovala celkem 367 zaměstnanců. Za rok 2003 společnost zaznamenala nárůst průměrné mzdy na jednoho zaměstnance o 2,11 %. U řidičů v osobní dopravě došlo ale ke snížení průměrné mzdy na 99,3 % vlivem poklesu přesčasových hodin o 17,5 %. Průměrná mzda u řidičů nákladní dopravy naopak vzrostla na 103,3 %

---

<sup>3</sup> K 1. 4. 2004 došlo ke sloučení divize nákladní tuzemské dopravy s divizí nákladní mezinárodní dopravy.

vlivem nárůstu přesčasových hodin o 31,7 %. Oproti roku 2002 došlo ke zvýšení průměrné pracovní neschopnosti na 6,47 %.<sup>4</sup>

*Tabulka 1: Srovnání vybraných ukazatelů za rok 2002 a 2003*

<b>Rok</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<i>Počet zaměstnanců k 31.12.</i>	372	367
<i>Pracovní neschopnost (v %)</i>	5,74	6,74
<i>Nárůst Ø měsíční mzdy/zaměstnance (v %)</i>	7,20	2,11

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Společnost vykazuje relativně nízkou úroveň fluktuace, dobré mzdové podmínky a materiální zázemí zaměstnanců. Snaží se standardizovat výběr nových a hodnocení současných zaměstnanců, posílit význam jednotlivých pracovních pozic a zefektivnit proces pravidelného hodnocení.

Průběžně se optimalizuje věková a kvalifikační skladba a tedy roste podíl zaměstnanců společnosti s ukončeným středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Zároveň se společnost soustřeďuje na růst výkonnosti zaměstnanců, jejich motivaci k práci a klade důraz na odbornou přípravu a profesní rozvoj zaměstnanců. Pozornost přitom soustředí na udržení a získání špičkových zaměstnanců.

---

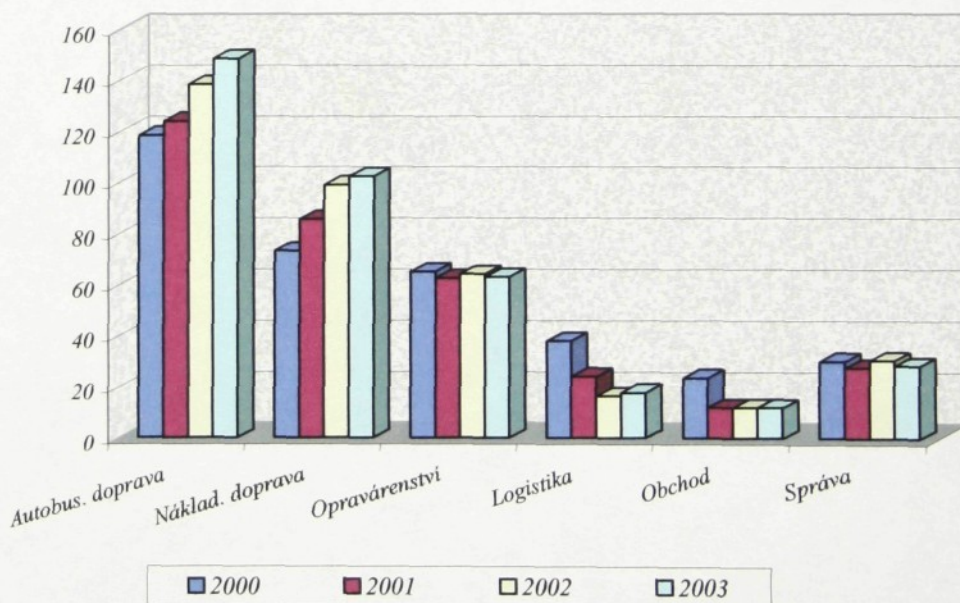
<sup>4</sup> Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s., v letech 2000 - 2003

	2000	2001	2002	2003
Autobusová doprava	118,33	123,92	138,25	148,41
Nákladní doprava	73,08	85,41	98,75	102,16
Oprávenství	64,83	62,33	63,83	62,75
Logistika	37,75	23,92	16,33	17,66
Obchod, čerpací stanice	23,50	11,92	12,00	12,00
Správa, služby	30,00	27,58	30,33	28,25
<b>Celkem</b>	<b>347,49</b>	<b>335,08</b>	<b>359,00</b>	<b>371,23</b>

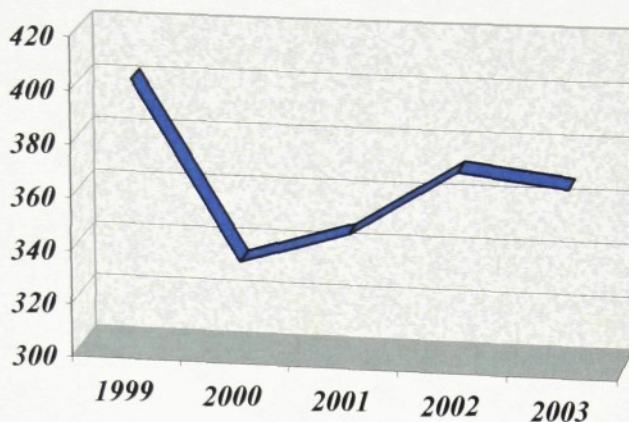
Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Obrázek 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s., v letech 2000 - 2003



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s.,  
v letech 1999 - 2003



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČSAD Liberec, a. s.

#### 4.4 Sociální politika

Při akciové společnosti působí odborová organizace. Společnost se v oblasti uspokojování pracovních a sociálních potřeb zaměstnanců řídí kolektivní smlouvou, která upravuje a zaručuje práva zaměstnanců zejména v oblasti odměňování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ostatních pracovně-právních podmínek výkonu práce.

Oblast sociální politiky je zabezpečena především sociálním fondem. Z tohoto fondu jsou hrazeny příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravování určenému okruhu zaměstnanců (netýká se řidičů, těm jsou vypláceny cestovní náhrady – diety), odměny a dary. V nespoleční řadě jsou pak prostředky čerpány na dětskou rekreaci (tábory) a tělovýchovu a sport (vstupenky hokejových a fotbalových utkání, které se konají v místě sídla společnosti).



Mezi další sociální výhody poskytované zaměstnancům patří smluvní pojištění odpovědnosti při výkonu zaměstnání, pojištění léčebných výloh při pracovní cestě do zahraničí, poskytnutí placeného volna při mimořádných osobních anebo rodinných příležitostech, u manažerských pozic pak i příspěvek na životní pojištění.

## 5 SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST MOTIVACE A STIMULACE

Podnik nemá sestaven jednotný standardizovaný motivační systém, ale na motivaci se přesto nezapomíná. Společnost poskytuje poměrně vysoký soubor sociálních výhod a snaží se především hmotně zainteresovat zaměstnance na plnění úkolů společnosti.

### 5.1 STIMULAČNÍ A MOTIVAČNÍ FAKTORY POUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI ČSAD LIBEREC, A. S.

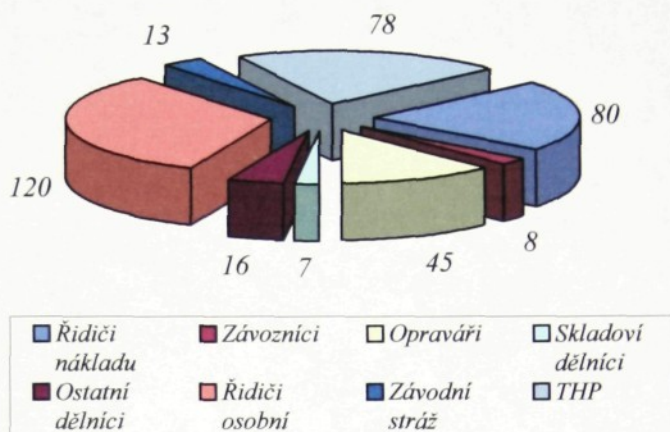
Ve své bakalářské práci se zaměřím na motivaci a stimulaci zaměstnanců v kategorii řidič divize osobní dopravy a řidič divize nákladní tuzemské a mezinárodní dopravy.

Tabulka 3: *Přehled počtu zaměstnanců podle profesí v roce 2003*

	<i>Řidiči nákladu</i>	<i>Závozníci</i>	<i>Opraváři</i>	<i>Skladoví dělníci</i>	<i>Ostatní dělníci</i>	<i>Řidiči osobní</i>	<i>Závodní stráž</i>	<i>THP</i>	<i>Celkem</i>
<i>Muži</i>	80	8	45	7	3	120	13	39	315
<i>Ženy</i>	-	-	-	-	13	-	-	39	52
<i>Celkem</i>	80	8	45	7	16	120	13	78	367

Zdroj: *Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.*

Obrázek 4: **Přehled počtu zaměstnanců podle profesí v roce 2003**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČSAD Liberec, a. s.

### 5.1.1 Odměňování a osobní ohodnocení

Na základně sjednané pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do příslušné profese a tarifní třídy podle kvalifikačního katalogu. Každé příslušné tarifní třídě odpovídá mzdový tarif.

Osobní tarif řidičů autobusové dopravy se skládá z následujících složek:

- základního tarifu (Kč/hod.);
- příplatku za směnnost ve výši Kč 2,--/hod.;
- příplatku za odbavení cestujících a manipulaci s peněžní hotovostí ve výši Kč 1,--/hod.;
- příplatek u autobusů s obsaditelností nad 105 osob ve výši Kč 2,-- ;
- osobního ohodnocení v rozmezí Kč 0,10 – 10,--/hod.

Osobní ohodnocení řidičů je přehodnocováno dvakrát ročně. Podílí se na něm 6 nadřízených osob, tj. vedoucí divize a jeho zástupce, 2 dispečeri, 2 provozní mistři. Pro ohodnocení nejsou stanovena konkrétní kritéria. Řidiči jsou prisuzovány body od 1 do 10.

Každá z výše uvedených osob posuzuje oblast, za kterou je odpovědná a kterou může ze své pozice kontrolovat. Provozní mistři sledují, jak řidiči pečují o svěřený autobus, dispečeré zaznamenávají možné závady (např. při vyhodnocování jízdenek bylo zjištěno, že řidič nedodržel čas odjezdu). V ohodnocení řidičů se odráží také jejich celkový přístup k práci, jak komunikují s dispečinkem a případné oprávněné stížnosti ze strany cestujících.

Aby bylo zajištěno objektivní hodnocení, ze získaných bodů se spočítá aritmetický průměr. Podle výsledků pak přísluší řidiči osobní ohodnocení ve výše uvedeném rozmezí.

Za každý odvod tržeb náleží řidiči osobní dopravy příplatek ve výši Kč 8,--. Maximální lhůta pro odvod tržeb jsou 3 po sobě jdoucí dny.

Osobní tarif řidičů nákladní dopravy tuzemské i zahraniční obsahuje následující složky:

- a) základní tarif (Kč/měs.);
- b) osobní ohodnocení řidičů ve výši Kč 0 – 1600,--/měsíc.

Osobní ohodnocení je přehodnocováno přímým nadřazeným jednou za 6 měsíců. Pro ohodnocení opět nejsou stanovena striktní kritéria. V osobním ohodnocení se přihlíží především na celkový přístup řidiče k práci, péči o svěřené vozidlo, úsporu pohonných hmot, přístup k zákazníkovi a ochotu pracovat nad rámec svých pracovních povinností.

U řidičů nákladní dopravy manipulujících s peněžní hotovostí se přiznává za příslušný den příplatek ve výši Kč 2,-- za hodinu, nejvýše však za 7,5 hodin.

### **5.1.2 Prémiový řád a prémiování**

Hlavním účelem prémiového řádu a prémiování je hmotně zainteresovat zaměstnance na plnění úkolů společnosti a prohloubit tak hmotnou stimulaci na dosažení plánovaných výkonů, zisku a kvality práce.

Řidiči autobusové dopravy jsou odměňováni měsíční premii a to ve výši 20 % ze základní mzdy ( $\pm 5$  % v pravomoci vedoucího divize). 10 % premie je vázána na dodržení plánovaných materiálových nákladů divize osobní dopravy na 1 km a 10 % na dodržení plánovaného limitu pro opravy ve vlastní režii.

### ***Krácení premii***

Pro jednotný postup krácení premie se prohrěšky řidičů rozdělují do dvou skupin. Každé skupině odpovídá příslušná částka v Kč, o kterou jsou premie kráceny. Při opakovaných prohrěscích se částka násobí dvakrát. Mezi závady zařazené v první skupině (krácení premie o Kč 200,--) patří např.:

- neoznačení autobusu platnou směrovou tabulí,
- nedodržení přistavné doby před spojem a jízdního řádu - zaviněné řidičem,
- nenošení stejnokrojů,
- pozdní nástup služby,
- kouření při spoji,
- výrazné znečištění svěřeného vozidla,
- neoprávněné jízdy,
- hrubé nebo jinak nepřípustné chování vůči cestujícím.

Závady zařazené v druhé skupině (krácení premie o Kč 500,--) jsou: neuposlechnutí pokynu dispečera nebo provozního mistra a zamezení použití vozidla.

Řidiči nákladní dopravy mají nárok na tzv. podílovou mzdu. Je vyplácena až do výše 20 % zisku vytvořeného provozem vozidla za kalendářní měsíc. Pro výpočet zisku se vychází z dosažených tržeb provozu vozidla, od kterých se odečtou náklady spojené s jeho provozem v kalendářním měsíci.

## **Krácení prémie**

V případě porušování pracovní kázně a zjištěných závad jsou řidičům nákladní dopravy kráceny prémie odejmutím mzdy podle závažnosti přestupku do určité výše, která je vymezena v prémiovém řádu. Jedná se např. o:

- nedodržení dispozic uvedených při zadání přepravy,
- způsobí-li řidič zaměstnavateli ztrátu nepřipraveností svěřeného vozidla k provozu nebo nesplněním úkolu,
- pozdní nástup na směnu, nepřistavení vozidla na nakládku.

### **5.1.3 Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny jsou stanoveny v následujících případech:

- a) při významných životních jubileích a výročích zaměstnanců,
- b) při pracovních výsledcích v jízdě bez nehod,
- c) ostatní mimořádné odměny na základě dosaženého hospodářského výsledku za určitých podmínek.

### **5.1.4 Dovolená a pracovní volno s náhradou mzdy**

Základní výměr dovolené činí 4 týdny<sup>5</sup>. V případě neomluvené absence se za každý den neomluvené absence krátí nárok na dovolenou o 2 dny. Pracovní volno s náhradou mzdy podle nařízení vlády provádějící zákoník práce<sup>6</sup> se nad rámec jeho ustanovení poskytuje v následujících případech:

- a) jeden den pracovního volna s náhradou mzdy při narození vlastního dítěte;
- b) volno na nezbytnou dobu, nejvýše však 12 dnů v roce, při doprovodu zdravotně

<sup>5</sup> Podle § 102 odst. 1 zákoníku práce.

<sup>6</sup> Nařízení vlády č. 108/1994 Sb.

- postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, který se zaměstnancem žije ve společné domácnosti, do a ze zařízení ústavu sociální péče nebo internátní školy;
- c) jeden den v roce na stěhování pracovníka, dochází-li přestěhování ke změně trvalého bydliště.

### **5.1.5 Jízdné výhody**

Zaměstnancům se od nástupu do zaměstnání poskytuje zlevněné jízdné v pravidelné autobusové dopravě, a to v případě, že mají sjednanou pracovní dobu v rozsahu nejméně 75 % stanovené základní pracovní doby. Po třech měsících trvání pracovního poměru mají nárok na zlevněné jízdné rodinní příslušníci zaměstnance, tj. manžel, manželka, děti do ukončení povinné školní docházky a soustavně se připravující na své budoucí povolání, děti manžela, manželky, žijí-li se zaměstnancem ve společné domácnosti.

Zlevněné jízdné je poskytováno prostřednictvím průkazek s kupónem, jehož cena je Kč 350,-- pro dospělého a Kč 200,-- pro děti. (Navíc musí být uhrazena cena průkazky a pouzdra Kč 20,--.) Tato průkazka má platnost po dobu jednoho roku a platí na všech vnitrostátních pravidelných linkách.

### **5.1.6 Připojištění zaměstnanců**

Pro zvýšení sociálních jistot zaměstnanců jsou poskytovány příspěvky na důchodové připojištění. Zaměstnancům, kteří uzavřou smlouvu s ING – Penzijním fondem, a. s., přispívá podnik částkou Kč 200,-- měsíčně.

Příspěvek je poskytován po dobu pracovního poměru a to za podmínky, že zaměstnanec odpracoval u společnosti 5 let a dovršil věku 30 let.

## 5.2 PRACOVNÍ VZTAHY A ZPĚTNÉ VAZBY

### 5.2.1 *Komunikace nadřízený - podřízený*

Formy pracovního styku jsou voleny co nejjednodušší, písemná forma se používá jen v rozsahu nutném pro účely dokumentace, zejména při řešení složitých nebo zásadních problémů. Případný konflikt v plnění uložených úkolů řeší přímý vedoucí zaměstnanec.

Komunikace mezi řídicími centry nákladní dopravy a řidiči jednotlivých vozidel je zajištěna pomocí mobilních telefonů a to jak v tuzemsku tak i v zahraničí, zčásti je pak tento systém komunikace uplatňován i v osobní autobusové dopravě.

Jednou za 3 měsíce jsou pořádány výrobní porady zaměstnanců jednotlivých divizí, organizované vedoucími divizí. Zaměstnanci jsou seznámeni s hospodářskými výsledky a aktuálními informacemi týkajícími se jejich práce (např. změny v zákonech). Aktuální informace jsou současně vyvěšovány na oficiální vývěsky.

### 5.2.2 *Stížnosti cestujících a zákazníků*

Stížnosti od cestujících a zákazníků jsou přijímány a evidovány na sekretariátu společnosti. U ústních stížností má společnost povinnost sepsat záznam, který se předkládá stěžovateli k podpisu. K evidenci došlých a ústně podaných stížností používá společnost jednotný formulář (příloha 4), jehož obsah se řídí podle příslušné vyhlášky vlády. Sekretariát vypracovává dvakrát do roka souhrnné přehledy o došlých, vyřízených a nevyřízených stížnostech.

Případná stížnost je předána vedoucímu divize a musí být vyřízena nejdéle do 30 dnů ode dne předání. Současně je stěžovateli písemně potvrzen její příjem a to do 5 dnů ode dne doručení, pokud se nejedná o stížnost podanou ústně nebo doručenou osobně. Stížnosti, které není třeba hlouběji prošetřovat, musí být vyřízeny do 10 dnů ode dne předání.

Stížnost je následně konzultována s konkrétním řidičem a prokazována její oprávněnost či neoprávněnost. Řidič má možnost se ke stížnosti sám písemně vyjádřit. V případě oprávněné stížnosti následuje přiměřený kázeňský nebo finanční postih. Po vyřízení stížnosti je stěžovatel písemně vyrozuměn.

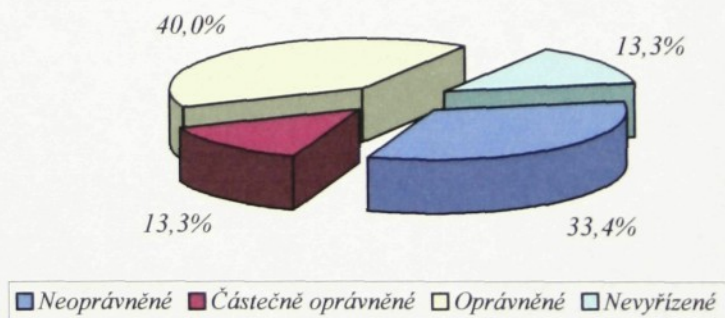
K 31.12.2003 bylo evidováno celkem 15 stížností za celou společnost. Následující tabulka představuje výsledky šetření těchto stížností.

*Tabulka 4: Oprávněnost stížností za celou společnost ČSAD Liberec, a. s., v roce 2003*

	<i>Počet</i>	<i>Podíl v %</i>
<i>Neoprávněné</i>	5	33,4
<i>Částečně oprávněné</i>	2	13,3
<i>Oprávněné</i>	6	40,0
<i>Nevyřízené</i>	2	13,3
<i>Celkem</i>	15	100,0

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

*Obrázek 5: Oprávněnost stížností za celou společnost ČSAD Liberec, a. s., v roce 2003*



*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ČSAD Liberec, a. s.*



Z celkového počtu stížností připadá 11 stížností (73,3%) na řidiče v osobní dopravě. Nejčastější stížnosti se týkají nedodržení jízdních řádů (předčasné a pozdní příjezdy) a chování řidičů autobusů vůči cestujícím.

Tabulka 5: Stížnosti na řidiče osobní dopravy v roce 2003

Důvod stížnosti	Počet stížností		Vyřízení stížnosti					
			oprávněná		částečně oprávněná		neoprávněná	
	abs.	v %	abs. počet	v %	abs. počet	v %	abs. počet	v %
Nevhodné chování řidičů	3	27,2	1	20,0	0	0,0	2	40,0
Nedodržení jízdního řádu (předčasný odjezd)	4	36,4	3	60,0	0	0,0	1	20,0
Ostatní (odmítnutí přepravy, nepřiměřený způsob jízdy)	4	36,4	1	20,0	1	100,0	2	40,0
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ČSAD Liberec, a. s.

## 6 ZHODHOCENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Při odchodech zaměstnanců v roce 2003 je ve 12,8 % uváděn jako hlavní důvod odchodu finanční nespokojenost. Jen 1,2 % je uváděna všeobecná nespokojenost. Ve 2,3 % byla důvodem pro odchod lukrativní nabídka. Další příčiny odchodu uvádím pro doplnění v příloze 6.

Z toho můžeme usuzovat na vysokou spokojenost zaměstnanců, jelikož finanční hledisko je velmi citlivé a každý zaměstnanec nemusí hodnotit svou mzdu odpovídající jeho výkonu objektivně.

## 6.1 Osobní ohodnocení

V současné době znamená osobní ohodnocení řidičů v podniku především posuzování jeho celkového přístupu ve vztahu k práci, k jeho postojům a jednání. Protože osobní ohodnocení je součástí základní mzdy řidičů, je nezbytné mu věnovat pozornost. Aby hodnocení řidičů bylo účinné, je především nutné sestavit jasná kritéria hodnocení. I když se pro vedoucí pracovníky zdá velmi obtížné taková kritéria stanovit, měli by se o to pokusit. Výsledkem by byl srovnatelný hodnotící pohled na pracovníky.

Základní kritéria osobního ohodnocení by měla také vycházet z rozboru požadavků vykonávané práce, z plnění očekávaného výkonu a v neposlední řadě z jeho jednání v rámci pracovní skupiny (např. zda upevňuje nebo narušuje pracovní kázeň, podporuje či podřívá autoritu bezprostředně nadřízeného pracovníka). S obsahem pracovního hodnocení je nezbytné seznámit jednotlivé pracovníky, protože pak může plnit motivační funkci.

Dále je nutné zvážit, zda peněžní ocenění vyplývající z osobního ohodnocení je dostatečně pro zaměstnance motivující, tzn. jaké jsou rozdíly mezi dobrým a špatným řidičem. Jako řešení se ukazuje zvětšit rozpětí v Kč pro osobní ohodnocení. To je ale závislé na finanční situaci podniku.

## 6.2 Neformální osobní hodnocení a uznání

I když mezi hlavní stimulační faktory bývá stále zařazována hmotná odměna, na některé zaměstnance mohou působit jiné motivační faktory dokonce silněji nežli peníze. Neformální osobní hodnocení přichází ze strany nadřízených jen velmi zřídka, a to přesto, že toto ocenění mohou zaměstnanci řadit k nejdůležitějším motivačním faktorům. Nedostatek uznání a příznivého ohodnocení vlastní práce může být skrytým důvodem, proč zaměstnanci opouštějí svá pracovní místa.

Negativní motivace může snížit výskyt nežádoucího chování, nevede však zpravidla ke zvýšení výskytu chování žádoucího. Snižuje-li současně osobní sebehodnocení

zaměstnanců, může u zaměstnanců vytvářet pocit, který brání dobrému vykonávání práce i příznivému vztahu k zaměstnavateli.

Pozitivní motivace vede nejen k podpoře žádoucího chování, ale vytváří i příznivé emoce podporující pracovní výkonnost. Namísto snahy zachytit, co zaměstnanci provedli špatně, by se měli nadřízení pracovníci snažit zaznamenat také to, co vykonali dobře.

Úkolem vedoucích pracovníků by měla být také snaha podporovat zaměstnance, aby si neponechávali věci pro sebe, aby se nebáli vystoupit s případnými stížnostmi.

### **6.3 Zaměstnanecké výhody**

I když sociální výhody přímo nejsou vázány na výkon pracovníka, mají vliv na stabilitu pracovníků a jejich spokojenost. Přestože společnost poskytuje poměrně vysoký standard sociálních výhod, může mít zaměstnanec mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Podnik by měl vyvíjet určité úsilí, aby zaměstnanec byl o takových výhodách informován, a dbát na srozumitelnou formu.

V určitých případech bylo ovlivněno rozhodnutí řidiče zůstat v podniku možností využívat průkazek zlevněného jízdného. Zaměstnanec, který nemá bydliště v místě sídla společnosti, a současně jeho manželka a děti jsou závislé na autobusové dopravě, aby se dostaly do zaměstnání a školy, tuto výhodu velmi ocení.

Ostatní zaměstnanci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby v oblasti zaměstnaneckých výhod, které jsou ovlivňovány věkem, rodinným stavem, počtem dětí apod. Společnost by se mohla pokusit zavést volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kde by každý zaměstnanec měl možnost výběru určitého souboru výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. Pokud by se jeho situace a potřeby změnily, měl by možnost změnit i strukturu souboru.

## Výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod [1]:

- Zaměstnanecké výhody představují pro podnik určitý náklad. Volitelný systém je úspornější a umožňuje účelněji vynakládat finanční prostředky.
- Protože systém vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil svůj soubor výhod, vede ke zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků.

Nevýhodou tohoto systému je administrativní náročnost. Pokud zaměstnanci špatně odhadnou své potřeby a vyberou si nevhodně, může se to odrazit v nespokojenosti zaměstnanců. Protože tento výběr nelze měnit průběžně, může zaměstnanec obviňovat neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

Mezi další výhody, které by mohla společnost zaměstnancům poskytnout, mohou patřit:

- zaměstnanecké slevy na služby poskytované podnikem,
- poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček např. na překlenutí tíživé finanční situace nebo na bytové účely.

Podnik by si měl předem zjistit případný zájem pracovníků o další zaměstnanecké výhody. Za nejlepší způsob považuji jednoduché dotazníkové šetření. Protože nejjednodušším způsobem jak zjistit, co zaměstnance motivuje, je se jich na to zeptat. Řidiči by měli současně možnost se vyjádřit, s čím nejsou spokojeni.

## **6.4 Stížnosti cestujících**

Jednání řidiče je založeno na předpokladech, jako jsou kvalifikace, schopnosti a dovednosti. Tento fakt má pak velký vliv na kvalitu odváděných služeb zákazníkům, což se zprostředkovaně projeví na zlepšení konkurenceschopnosti podniku. V autobusové dopravě je každý cestující důležitým zákazníkem, a tak by měl řidič na něj pohlížet.

V případě podání stížnosti ze strany cestujících je nutné si uvědomit, že sami cestující nemusí dané chování řidiče posuzovat objektivně a stížnost nemusí být oprávněná. V některých situacích, kdy by stížnost mohla být oprávněná, nemusí být ani podána.

Na druhé straně jen v nepatrných případech cestující projeví svoji spokojenost, za kterou by mohl být řidič třeba jen pochválen.

Nejlepším řešením je takovým stížnostem předcházet. Jako řešení se ukazuje zavedení kurzů asertivního chování. Pomohly by zlepšit chování řidičů vůči zákazníkům a současně by si zaměstnanci osvojili dovednosti, jak jednat s nepříjemnými zákazníky. Takové kurzy ale vyžadují ze strany podniku vynaložení finančních prostředků a času v rámci pracovní doby.

V současné době se provádějí psychologické testy jen u řidičů, kteří se zúčastnili těžké dopravní nehody, zúčastnili se v krátkém období několika dopravních nehod nebo jsou po těžké pracovní neschopnosti.

## ZÁVĚR

Má-li být společnost úspěšná a splnit cíle, které zabezpečí její úspěšné fungování v ekonomické soutěži, potřebuje schopné pracovníky, které umí správně motivovat a stimulovat. Proto je pro společnost nutné zvolit takové faktory motivace a stimulace, které zaměstnance povzbudí k vyšším výkonům. Pracovní výkon jedince současně závisí na souboru činitelů, kteří na pracovní výkon nepůsobí přímo, ale zprostředkovaně (pracovní podmínky, sociální výhody).

Je nutné vzít v úvahu, že někteří činitelé mohou vyvolávat snížení motivace, což se projevuje např. jako snížení chuti k práci. Takovým demotivujícím činitelem může být jednotvárná práce, sociální konflikty s nadřazeným a nespravedlivé odměňování za výkon. Toho by se měla každá firma vyvarovat a dělat naopak vše pro to, aby svým zaměstnancům pracovní podmínky zpříjemnila.

Společnost by měla dát svým zaměstnancům najevo, že má o ně zájem. Zaměstnanci potřebují cítit, že se o ně dbá a mají v podniku své místo. Lze tedy říci, že lidé mohou být motivováni tím, že je vedení chválí a ne kritizuje, zaměstnancům říká především pozitivní věci a ne negativní.

Zaměstnance motivuje k vyšší aktivitě také objektivní ohodnocení. Pro společnost je současně nutná zpětná vazba, kterou musí použít, má-li motivovat své zaměstnance efektivně.

Společnost by měla usilovat o naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce, o spokojenost s pracovním místem a obsahem práce, dále o vytváření pocitu identifikace pracovníka s cíli organizace a zabezpečení sociálních jistot svých zaměstnanců.

## ***Seznam použité literatury***

- [1] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Management Press, Praha 1995.
- [2] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, J. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Management Press, Praha 1998.
- [3] SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. 2. vydání. C. H. Beck, Praha 200.
- [4] RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha 1995.
- [5] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 1995.
- [6] Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

## ***Seznam tabulek a obrázků***

Tabulka 1: *Srovnání vybraných ukazatelů za rok 2002 a 2003*

Tabulka 2: *Průměrný počet zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s.*

Tabulka 3: *Přehled počtu zaměstnanců podle profesí v roce 2003*

Tabulka 4: *Oprávněnost stížností za celou společnost ČSAD Liberec, a. s.  
v roce 2003*

Tabulka 5: *Stížnosti na řidiče osobní dopravy v roce 2003*

Obrázek 1: *Maslowova pyramida potřeb*

Obrázek 2: *Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s.,  
v letech 2000 – 2003*

Obrázek 3: *Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s.,  
v letech 1999 - 2003*

Obrázek 4: *Přehled počtu zaměstnanců podle profesí v roce 2003*

Obrázek 5: *Oprávněnost stížností za celou společnost ČSAD Liberec, a. s.,  
v roce 2003*



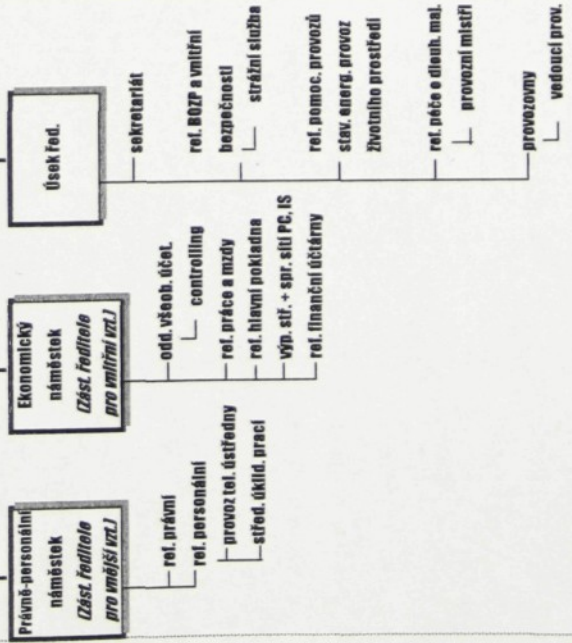
## **Seznam příloh**

- Příloha 1 *Organizační struktura společnosti ČSAD Liberec, a. s.*
- Příloha 2 *Náplň práce personálně-právního útvaru*
- Příloha 3 *Žádanka o průkazky zaměstnaneckého ročního jízdného*
- Příloha 4 *Formulář evidence stížností*
- Příloha 5 *Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců ČSAD Liberec, a. s., v roce 2004*  
*Obrázek 1: Věková struktura zaměstnanců ČSAD Liberec, a. s., v roce 2004*
- Příloha 6 *Tabulka 2: Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2003 (v %)*
- Příloha 7 *Tabulka 3: Přehled pracovní úrazovosti ČSAD Liberec, a. s., podle profesí za rok 2003*  
*Tabulka 4: Porovnání ukazatelů pracovní neschopnosti v letech 1999 - 2003*
- Příloha 8 *Tabulka 5: Doplnující ukazatele k pracovní neschopnosti za společnost ČSAD Liberec, a. s., v letech 2002 a 2003*

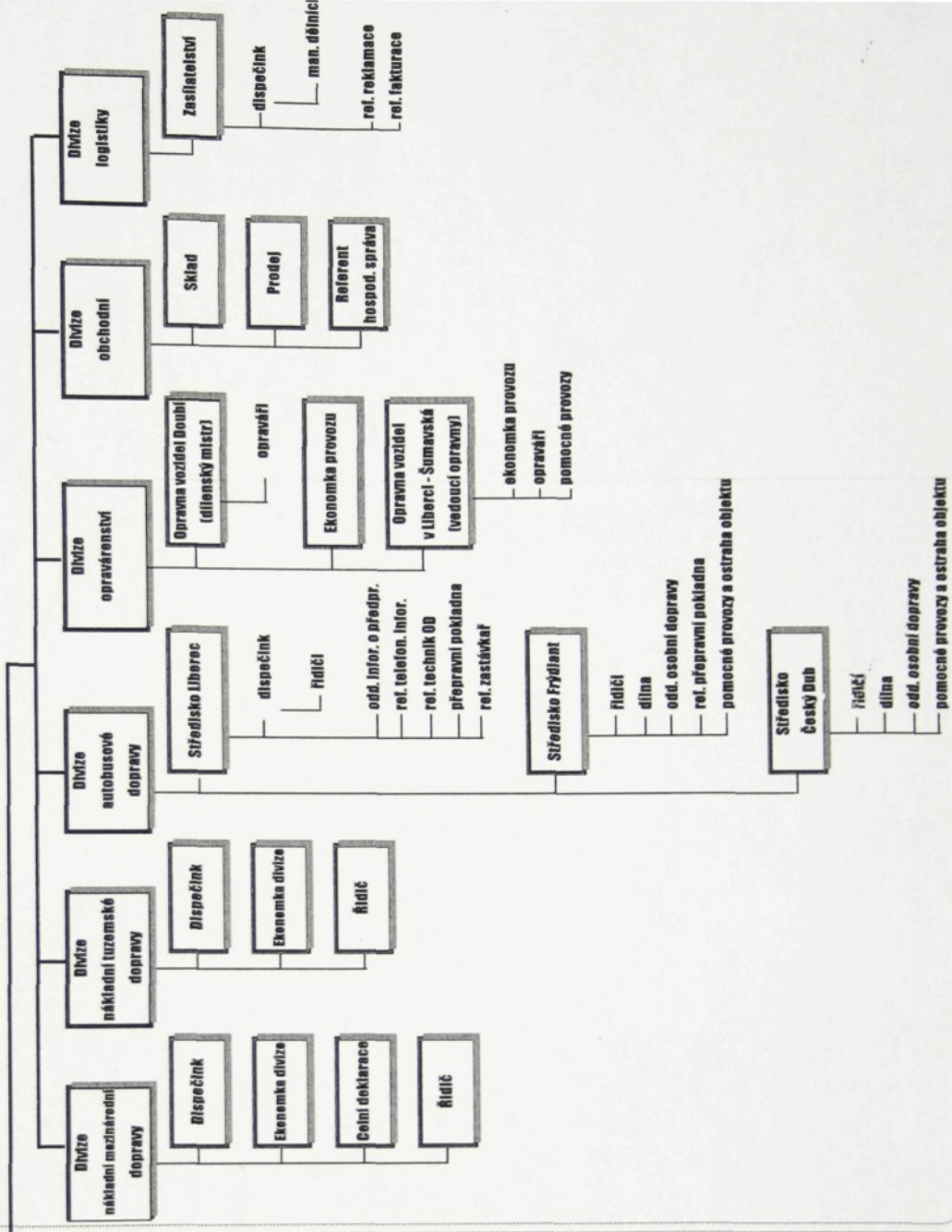
Příloha 1: Organizační struktura společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Reditelství

**Předseda představenstva  
ředitel společnosti**



Divize



## Náplň práce personálně-právního útvaru

### *Vedoucí personálně-právního útvaru*

podřízen: ředitel společnosti

nadřízen: odborné referentce personálního útvaru

- vyřizuje úkoly spojené s právní problematikou společnosti;
- zastupuje společnost v soudních sporech;
- spolupracuje při vypracování návrhů důležitých smluv a jiných právních dokumentů a je garantem, že nejsou v rozporu s obecně závaznými předpisy;
- vymáhá pohledávky společnosti;
- eviduje uzavřené hospodářské smlouvy;
- pracuje na úseku personálních vztahů;
  
- určuje pravidla pro práci s lidmi;
- odpovídá za zabezpečování pracovních sil;
- odpovídá za vypracování a změny pracovních smluv;
- odpovídá za kontrolu a dodržování pracovněprávních předpisů;
- upřesňuje pravidla pro práci s lidmi pro další útvary včetně platnosti vnitřních pravidel;
- schvaluje v součinnosti s manažery přijímání nových pracovníků;
- provádí nejméně jednou ročně personální pohovor s přímými podřízenými a vede o tom evidenci.

### ***Samostatný odborný referent personálního útvaru***

podřízen: vedoucímu personálně-právního útvaru

nadřízen: uklízečce

- zabezpečuje podklady řediteli společnosti při vzniku a skončení pracovního poměru;
- vede evidenci správy podniku pro mzdové zúčtování;
- dává podklady pro evidenci pracovníků, vedoucích středisek a divizí a zpětně je zpracovává;
- stanovuje nárok na čerpání dovolené;
- vyhotovuje statistická hlášení, sleduje nemocnost pracovníků;
- vypočítává průměrné a stanovené počty pracovníků;
- sleduje a zabezpečuje povinné lékařské prohlídky, prevence a školení;
  
- provádí nejméně jednou ročně personální pohovor s přímými podřízenými a vede o tom evidenci;
- schvaluje v součinnosti s přímým nadřízeným přijímání nových podřízených pracovníků.

Jméno žadatele ..... zaměstnán od: .....  
 funkce ..... zaměstnavatel: .....

**Žádanka o průkazky zaměst. ročního jízdného**

žádám o vydání průkazky zaměstnaneckého ročního jízdného pro zaměstnance  
 a jeho rodinné příslušníky na jméno:

Příjmení, jméno ..... rod.č.: ..... vztah: .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

- nárok na průkazku se řídí "Zásadami o poskytování ročního předplatného pro  
 zaměstnance a rodinné příslušníky. Zaměstnanec může uplatnit při nástupu  
 k zaměstnavateli, rodinní příslušníci mají nárok nejdříve 3 měsíce od jeho  
 nástupu. Při uplatnění nároku dětí starších 15ti let je nutné doložit po-  
 tvrzení o učení či studiu.

- průkazky se vydávají po celý rok

- při ztrátě, zcizení či zničení je povinnen zaměstnanec tuto skutečnost na-  
 hlásit osob. oddělení

Souhlasím s vypsáním osobních dat na průkazku zaměst. ročního jízdného. Dle  
 Zákona č. 101/2000 Sb. - údaj slouží ke kontrole totožnosti držitele.

V Liberci, dne .....

Podpis žadatele: .....

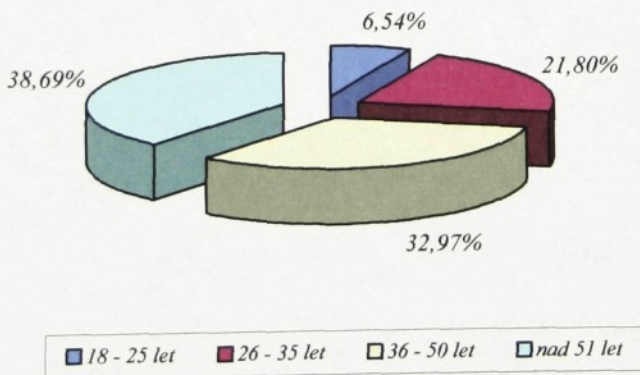
Jméno a adresa stěžovatele :		Stížnost č.: _____  Došlo od (stěžovatele přímo nebo od jiného) Pod zn. :	
Došlo dne	Předáno k evid.	Předáno k vyřízení	Komu-jméno
Lhůta k vyřízení	Termín prodloužen do	Vyřízeno dne, jakou formou	
Stručný obsah stížnosti :			
Pokyny k vyřízení :			
Oprávněná	Částečně oprávněná	Neoprávněná	Ostatní
Uložená nápravná opatření k odstranění závad :		Kontrola nápravného opatření : provedena dne _____ kým _____	
Závěry - upozornění pracovn. nebo vlastní organizační opatření :		Finanční postih v Kč udělen na základě vyřízené stížnosti v návaznosti na ZP 65/65 Sb. :	

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců ČSAD Liberec, a. s.,  
v roce 2004

Věk	Počet	Podíl v %
18 - 25 let	24	6,54
26 - 35 let	80	21,80
36 - 50 let	121	32,97
nad 51 let	142	38,69
<b>Celkem</b>	<b>367</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Obrázek 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti ČSAD Liberec, a. s., v roce 2004



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Tabulka 2: Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2003  
(v %)

<i>Podnikání</i>	1,2
<i>Změna</i>	3,5
<i>Finanční nespokojenost</i>	12,8
<i>Všeobecná nespokojenost</i>	1,2
<i>Neuspokojivé pracovní výsledky</i>	8,1
<i>Porušování pracovní kázně</i>	5,9
<i>Lukrativní nabídka</i>	2,3
<i>Zdravotní důvody</i>	5,8
<i>Škody, nehodovost</i>	2,3
<i>Ukončení výpomoci důchodců</i>	24,4
<i>Odchod do důchodu</i>	11,6
<i>Základní vojenská služba</i>	4,6
<i>Mateřská dovolená</i>	2,3
<i>Úmrtí</i>	1,2
<i>Změna bydliště</i>	2,3
<i>Snížení stavu, nevyužití</i>	4,6
<i>Výpomoc studentů</i>	3,5
<i>Souběžný pracovní poměr</i>	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování.



Tabulka 3: Přehled pracovní úrazovosti společnosti ČSAD Liberec, a. s., podle profesí za rok 2003

	Řidiči nákladu	Závozníci	Opraváři	Skladoví dělníci	Ostatní dělníci	Řidiči osobní	Závodní stráž	THP	Celkem
<i>Celkový počet zaměstnanců</i>	80	8	45	7	16	120	13	78	367
<i>Celkem úrazů*</i>	5	-	6	-	-	6	-	-	17
<i>Počet úrazů na 100 zaměstnanců</i>	6,25	-	13,3	-	-	5,0	-	-	4,6

\*Příčinou všech pracovních úrazů bylo nedodržení bezpečnostních předpisů.

Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Tabulka 4: Porovnání ukazatelů pracovní neschopnosti v letech 1999 - 2003

	1999	2000	2001	2002	2003
<i>Stav pracovníků</i>	402	335	347	372	367
<i>Počet pracovních úrazů</i>	32	14	20	12	17
<i>Dny pracovní neschopnosti</i>	1613	449	877	378	561
<i>Průměrný denní stav práce neschopných</i>	4,4	1,2	2,4	1,03	1,5
<i>Průměrná doba trvání pracovní neschopnosti</i>	50,41	32,1	43,8	31,5	33,0
<i>Průměrné procento práce neschopných</i>	1,09	0,37	0,6	0,3	0,4

Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Tabulka 5: *Doplňující ukazatelé k pracovní neschopnosti za ČSAD Liberec, a. s., v letech 2002 a 2003*

<i>Ukazatelé</i>	<i>2003</i>	<i>2002</i>	<i>Změna v %</i>
<i>Stav pracovníků</i>	367	372	98,6
<i>Počet pracovních úrazů</i>	17	12	141,6
<i>Kalendářní dny pracovní neschopnosti<sup>1</sup></i>	561	378	148,4
<i>Průměrný denní stav práce neschopných<sup>2</sup></i>	1,5	1,03	145,6
<i>Průměrná doba trvání pracovní neschopnosti<sup>3</sup></i>	33	31,5	104,8
<i>Průměrné procento pracovní neschopnosti<sup>4</sup></i>	0,4	0,3	133,3
<i>Odškodněné pracovní úrazy</i>	11	8	137,5
<i>Celková částka vyplacená za odškodněné pracovní úrazy</i>	56161,-	50 029,-	112,3
<i>Průměrná výše odškodného na jeden pracovní úraz</i>	5 106,-	6 253,-	81,6

Zdroj: Interní materiály společnosti ČSAD Liberec, a. s.

Poznámky:

<sup>1</sup> Počet dnů, po které byli pracovníci práce neschopni z titulu pracovního úrazu.

<sup>2</sup> Počet pracovníků, kteří ve sledovaném období byli průměrně denně práce neschopni pro pracovní úraz.

<sup>3</sup> Počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti připadající na jeden pracovní úraz.

<sup>4</sup> Procento práce neschopných pro pracovní úraz z celkového počtu pracovníků.