

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Nábor zaměstnanců na pozici řidiče v DPMLJ

Michaela Žihanská

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Žihanská**
Osobní číslo: **D15060**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Nábor zaměstnanců na pozici řidiče v DPMLJ**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod


1. Nábor zaměstnanců
2. Náborové řízení na pozici řidiče v DPMLJ
3. Návrh na jiné postupy náborového řízení

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 5. 2018

Michaela Žihanská

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za cenné připomínky a za rady při zpracování bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala Dopravnímu podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou za vstřícný přístup a poskytnuté materiály.

ANOTACE

Práce rozebírá průběh náborového procesu v Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou (DPMLJ). Zabývá se procesem plánování, získávání a výběru. Konkrétně se práce zaměřuje na metody hodnocení a plánování počtu řidičů, metody šíření a oslovování potenciálních uchazečů a metody správného výběru kandidátů.

KLÍČOVÁ SLOVA

nábor, zaměstnanci, nabídka práce, potřeba, požadavky

TITLE

Recruitment program to the post of the driver in DPMLJ

ANNOTATION

The thesis discusses the recruitment process in Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou. It deals with the planning, acquisition and selection process. The paper is focused specifically on methods of determining and planning the staffing needs, methods of dissemination and addressing potential candidates and methods of correct selection of candidates.

KEYWORDS

recruitment, employees, job offer, need, requirements

OBSAH

ÚVOD	8
1 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.1 Personální plánování	10
1.2 Získávání nových zaměstnanců.....	16
1.3 Výběr vhodných uchazečů	19
2 NÁBOROVÉ ŘÍZENÍ NA POZICI ŘIDIČE V DPMLJ	24
2.1 Aktuální stav počtu zaměstnaných řidičů.....	25
2.1.1 Krátkodobé plánování – odhad potřeby	26
2.1.2 Krátkodobé plánování – odhad pokrytí.....	29
2.1.3 Dlouhodobé plánování	30
2.2 Získávání nových zaměstnanců.....	32
2.2.1 Využívané metody	33
2.2.2 Nevyužívané metody.....	35
2.3 Průběh výběrového řízení	36
2.4 Shrnutí.....	38
3 NÁVRH NA JINÉ POSTUPY NÁBOROVÉHO ŘÍZENÍ.....	40
3.1 Návrh na změny v krátkodobém plánování.....	40
3.1.1 Odhad potřeby.....	41
3.1.2 Odhad pokrytí potřeby	44
3.2 Návrh na změny v dlouhodobém plánování.....	45
3.3 Návrh na změny v procesu získávání.....	46
3.4 Návrh na změny v procesu výběru.....	50
ZÁVĚR	52
POUŽITÁ LITERATURA.....	53
SEZNAM TABULEK.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM ZKRATEK.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Personální oddělení má za úkol jednat se zaměstnanci podniku, hodnotit je, odměňovat, školit, ale také regulovat jejich počet. Jednou z personálních činností, která se zabývá získáváním nových pracovníků, je nábor.

Náborový proces v Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou (DPMLJ) má za cíl zajistit dostatečné množství vhodné pracovní síly k zabezpečení provozu městské hromadné dopravy.

Jednou z hlavních pracovních pozic, kterou je třeba obsadit, je pracovní místo řidiče. Pro DPMLJ představují vhodný pracovní zdroj řidiči autobusů a tramvají. Kandidáti, kteří nemají potřebná oprávnění, ale absolvují rekvalifikační kurz, jsou také považováni za případný zdroj pracovní síly.

Nezbytný počet řidičů je proměnlivý. Potřeba těchto zaměstnanců se odvíjí od aktuálních jízdních řádů jednotlivých provozovaných linek.

Stanovení aktuální potřeby pracovní síly je pro realizaci náboru zásadní. Po zhodnocení možností dopravního podniku tuto potřebu pokrýt dochází k vyhodnocení současné situace a rozhodnutí, zda je třeba získat nové pracovníky.

Na základě výsledného stavu se dále během náboru oslovují potenciální uchazeči o pracovní místo, ze kterých je následně prováděn výběr.

DPMLJ vykazuje v současné době nedostatečný počet pracovních sil na pozici řidiče. Tento stav přetrvává v dopravním podniku již delší časové období. Z toho důvodu hledá DPMLJ možnost změny v postupech náborového procesu.

Cílem této práce je návrh užití jiných principů či metod v procesu náboru zaměstnanců, konkrétně v oblasti personálního plánování, získávání a výběru pracovníků na pozici řidiče v Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou.

Úspěšnost náboru je ovlivněna metodami, které jsou použité při jednotlivých krocích náborového procesu, proto se práce se zaměřuje na proces krátkodobého a dlouhodobého personálního plánování, oslovení a šíření nabídky mezi potenciální uchazeče a na postup při výběru vhodných kandidátů.

1 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci jsou považováni za to nejcennější, co podniky mají, nejen Armstrongem (2009, s. 27), ale i Šikýřem (2014, s. 34). Tato myšlenka je podle Šikýře podpořena především faktem, že díky lidem, kteří pracují s dalšími zdroji podniku, dosahují organizace vytyčených cílů.

Šikýř (2014) dále také uvádí názor, že schopnost podniku využít dlouhodobé konkurenční výhody díky využití lidských zdrojů – tedy zaměstnanců, zajišťují pouze schopní a dostatečně motivovaní pracovníci.

Hlavní složkou řízení lidských zdrojů je podle Armstronga zabezpečování lidských zdrojů a definuje ho takto: *„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace – a pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.“* (Armstrong, 2009, s. 301)

Armstrong (2009) a Kolman (Kolman et al., 2010) považují získávání nových pracovních sil za jednu z hlavních složek zabezpečování lidských zdrojů. Někteří autoři, jako například Koubek (2011), však rozlišují pojem získávání pracovníků od pojmu nábor.

Získávání pracovníků podle názoru Koubka (2011) zahrnuje obsazování volných pracovních míst především z řad interních zaměstnanců daného podniku. Dále poukazuje na snahu o začlenění nové pracovní síly do kolektivu a výběr kandidátů, kteří se ztotožňují s podnikovou filozofií.

Kdežto v náborovém procesu vidí Koubek (2011) podstatu v zabezpečení nových pracovníků z externích zdrojů. Nábor se podle Koubka vyznačuje faktem, že se jedná o hledání zaměstnanců na konkrétní pracovní místo. Pro výběr vhodných zaměstnanců uvádí jako zásadní kritérium splnění požadavků na zaměstnance stanovených podnikem.

Jako hlavní subjekty podílející se na procesu náboru označuje Koubek (2007) podniky, které evidují potřebu obsazení volného pracovního místa, a jedince, kteří mají zájem o pracovní příležitost. Přičemž mezi potencionální uchazeče nezahrnuje stávající zaměstnance organizace.

Jiní autoři, jako například Hroník (2007) považují nábor za vyhledávání a získávání lidí jak z externích, tak z interních zdrojů.

Koubek (2014, s. 94) definuje nábor takto: *„Nábor je logickou posloupností činností, které začínají identifikovanou potřebou obsazení určité pracovní pozice a končí adaptací nově*

přijátého zaměstnance. V tomto smyslu je výběr součástí procesu náboru.“ Z této definice bude vycházet tato práce.

Jednotlivé etapy náboru vychází podle Koubka (2014, s. 94-95) z identifikace potřeby nového zaměstnance, definování požadavků a inzerce volného pracovního místa, výběru a přijetí vhodného uchazeče.

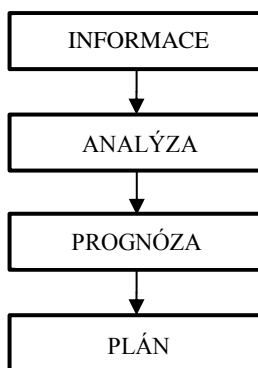
1.1 Personální plánování

Podle Koubka (2011, s. 54) je úkolem plánování pracovníků (jinak také označované jako personální plánování) zabezpečit zaměstnance: v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Koubek (2011, s. 54-55) tedy v souhrnu tvrdí, že personální plánování přispívá k realizaci firemních cílů především předvídáním vývoje, stanovením a realizací cílů k zajištění a udržení optimálních lidských zdrojů. Proces podle něj probíhá ve dvou liniích:

- Odhad a plánování potřeby zaměstnanců
- Odhad a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Dále uvádí (Koubek, 2007), že pro proces plánování lidských zdrojů jsou nejdůležitějším podkladem prognózy. Kvalitní prognózy je podle něj potřeba zpracovat na základě znalosti podrobných informací o aktuálním stavu a dosavadním vývoji jevů ovlivňujících zdroje lidského kapitálu. Dává tedy do souvislosti patrnou závislost kvality prognóz a hloubku odpovídajících analýz, viz obrázek 1.



Obrázek 1 Posloupnost plánovacího procesu (Koubek, 2007, s. 98)

Šikýř (2014) zakládá postup plánování lidských zdrojů na plánovaném objemu produkce (v rámci stanoveného cíle organizace), podle které odhaduje celkovou potřebu zaměstnanců. Následně posuzuje možnost pokrytí celkové potřeby zaměstnanců se skutečným stavem zaměstnanců podniku, přičemž počítá i s předpokládanými nástupy a odchody zaměstnanců.

Podle názoru Šikýře (2016) se dá na personální plánování (z hlediska času) nahlížet dvěma způsoby: jako na krátkodobé plánování a dlouhodobé plánování. Výsledkem by podle něj měl být buď roční rozpočet vycházející z předpokládaného objemu výroby nebo dlouhodobý plán.

Armstrong (2009) odhaduje budoucí potřeby lidských zdrojů pomocí scénáře založeného na strategii zabezpečování lidských zdrojů. Touto strategií si podle něj podniky ukládají za cíl, aby byly schopny získat schopnější zaměstnance než jejich konkurenti. Jednou z cest, jak tohoto cíle dosáhnout, je podle Armstronga nabízení lepších odměn a příležitostí pracovníkům, což by mělo vést k zvyšování loajality zaměstnanců.

Prognózování poptávky po pracovnících zahrnuje podle Armstronga (2009) nejen odhadovaný počet potřebných pracovníků, ale i jejich dovedností, které budou potřebovat. Jako podklady k prognóze doporučuje — stejně jako Šikýř (2016), využít roční podnikový rozpočet a další podrobné podnikové plány týkající se objemu výroby. K odhadu potřebného počtu lidských zdrojů popisuje konkrétně tyto metody: metodu založenou na úsudku manažerů, analýzu vývoje trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků, metodu založenou na časových studiích, prognózování potřeby dovedností a znalostí.

- Metoda založená na úsudku manažerů

Tuto metodu označuje Armstrong (2009, s. 313) za nejtípičtější. Jedná se o schůzi manažerů, na které se projednává budoucí vývoj činnosti organizace, podle kterého dochází k odhadování pozdější potřeby zaměstnanců podle osobních zkušeností vedoucích pracovníků.

Stejnou metodu zmiňuje i Koubek (2007, s. 105-106). Navíc k ní ještě udává dva možné přístupy: „shora – dolů“ a „zdola – nahoru“. Jde o postupné upravování odhadu podle názoru nejvýše postavených vedoucích pracovníků až k postřehům níže postavených manažerů podniku či naopak.

- Analýza vývoje trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků

Tato analýza je postavena na zkoumání vývoje poměru mezi určitými pracovníky. Armstrong (2009, s. 313) uvádí příklad, kde se zkoumá poměr mezi počtem pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr a pomocnými pracovníky. Využívá perspektivního odhadu kvantitativního poměru mezi uvedenými pracovníky s přihlédnutím k možným budoucím změnám v organizaci.

Podobnou metodu založenou na principu porovnání poměrů zmiňuje i Koubek (2007, s. 108). Ve své publikaci popisuje metodu založenou na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků. Jako příklad uvádí odvození počtu učitelů podle stanoveného počtu žáků připadajících na jednoho pedagoga.

- Metoda založená na časových studiích

Armstrong (2009, s. 313) dále uvádí metodu založenou na časových studiích, kterou je možné použít, pokud je známa doba jednotlivých operací. Podle doby stanovené pro danou činnost určuje potřebné kvantum pracovníků. Armstrong tuto metodu doporučuje kombinovat například s analýzou vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků.

- Prognózování potřeby dovedností a schopností

Tuto metodu označuje Armstrong (2009, s. 313) za záležitost úsudku zaměstnanců vedení firmy. A tvrdí, že tento úsudek by měl být založen na podrobné analýze předpokládaného vývoje na trhu a na zavádění nových technologií v podniku.

Na rozdíl od Armstronga dělí Koubek (2007) metody určené k prognózování budoucí situace lidských zdrojů do dvou základních skupin.

Do první skupiny zahrnuje Koubek (2007, s. 102) metody intuitivní, které jsou založené na zevrubné znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Jako příklad intuitivních metod udává tzv. delfskou metodu, tzv. kaskádovou metodu a metodu manažerských odhadů.

Do druhé skupiny Koubek (2007, s. 102) řadí kvantitativní metody, jež vychází z většího množství dat zpracovaných například metodami založenými na analýze vývojových trendů, korelací a regresi nebo metodami vycházejících z poznatků ekonomiky práce.

Koubek (2007) zmiňuje možnost kombinace obou druhů metod a dodává, že v praxi se nejčastěji využívá časově a finančně méně náročných metod. Pro příklad uvádí tyto:

- Delfská metoda

Tato metoda je podle Koubka (2007, s.103-104) také postavena na názoru expertů. Za vhodné experty považuje vedoucí pracovníky z každého zainteresovaného úseku organizace počínaje konkrétní sekcí, která je předmětem prognózy až po vrcholový management. Dále uvádí, že jeden zvolený prostředník sbírá a shrnuje názory jednotlivých expertů. Tento děj se podle něj opakuje několikrát, přičemž se názory jednotlivců postupně upravují, dokud se nedocílí přibližné shody.

- Kaskádová metoda

Jak uvádí Koubek (2007, s. 105), kaskádová metoda odhaduje nejen nezbytné množství pracovníků, ale i možnosti pokrytí budoucí potřeby současnými zaměstnanci. Tento odhad by podle Koubka měl obstarat každý vedoucí pracovník jednotlivého úseku pro své podřízené pracovníky sám. Tento postup se podle jeho názoru měl opakovat pro každé vyšší úseky

organizace, které hodnotí potřebu zaměstnanců ve svém oddělení, dokud vrcholový management nedospěje k celkové prognóze.

- Metoda založená na analýze vývojových trendů

Podle Koubka (2007, s. 106) je v této metodě prvním a zároveň nejvýznamnějším krokem určení jednoho faktoru, který je pro prognózování kvantitativní metody nejmarkantnější. V dalším kroku zkoumá spojení vývoje vybraného faktoru s počtem lidských zdrojů dané organizace. Na základě shodných vývojových trendů sestavuje prognózy.

Jako další krok po analýze potřeby by měla následovat prognóza pokrytí této potřeby. Šikýř (2016) tvrdí, že odhad pokrytí zaměstnanců je odhadem „nabídky práce“. Tudíž se domnívá, že se jedná o předpoklad počtu pracovníků, kvalifikovaných pro danou činnost, kteří jsou v určitém časovém horizontu k dispozici. Možnosti pokrytí vycházejí z různých zdrojů.

Koubek (2007, s. 129-130) rozděluje zdroje zaměstnanců do tří kategorií: na vnější zdroje, na vnitřní zdroje a na doplňkové zdroje. Do jednotlivých kategorií řadí:

Vnitřní zdroje:

- Zaměstnanci uspořeni v důsledku technického rozvoje
- Zaměstnanci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti
- Zaměstnanci, kteří zvýšili své schopnosti, aby mohli vykonávat danou práci
- Zaměstnanci, kteří mají osobní zájem na změně pracovního místa

Vnější zdroje:

- Volné pracovní zdroje na trhu práce
- Čerství absolventi
- Pracovníci z jiných organizací

Doplňkové zdroje:

- Ženy v domácnosti
- Důchodci
- Studenti
- Zahraniční pracovní zdroje

Armstrong (2009, s. 314) zakládá prognózu nabídky práce na: analýze existujících lidských zdrojů v organizaci, prognóze ztrát existujících zdrojů, prognóze změn existujících zdrojů v důsledku povýšení, vlivu měnících se podmínek práce, zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř podniku a mimo něj.

Koubek (2007, s. 109) na druhé straně rozděluje metody pro odhad pokrytí potřeby pracovníků stejně, jako při odhadu počtu potřebných pracovníků, na intuitivní a kvantitativní. Jako vhodné podklady pro jednotlivé metody doporučuje Koubek vycházet z různých zdrojů, podle toho, jestli chce podnik využít vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. Detailněji se věnuje následujícím metodám:

- Bilanční metoda

Tato metoda vychází z prognózy vnitřních lidských zdrojů. Nejprve Koubek (2007, s. 111-112) rozděluje všechny momentální pracovníky podniku do skupin podle několika kritérií. Rozřazuje je například podle pracovní funkce, schopností či věku. Dále se snaží předvídat budoucí ztráty zaměstnanců, ať už se jedná o vypovězení pracovní smlouvy, odchody lidí do důchodu nebo z důvodu změny pracovního zařazení zaměstnance. Taktéž je podle něj třeba sledovat i možný nárůst počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

V následujícím kroku sumarizuje hodnoty, ke kterým došel. K zjištění konečného počtu pracovníků, jež má podnik k dispozici, používá tento vzorec (upraveno podle Koubka, 2007, s. 12):

$$a - b + c = d \quad [-] \quad (1)$$

- kde: a ... zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období [-]
 b ... odhad ztrát pracovníků během plánovacího období [-]
 c ... odhad zisků pracovníků během plánovacího období [-]
 d ... odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období [-]

Pro přehlednost zanáší Koubek (2007) hodnoty do tabulky č. 1:

Tabulka 1 Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

Pracovní funkce	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						přebytek	nedostatek
A							
B							
C							
...							
Celkem							

Zdroj: (Koubek, 2007, s. 314)

Podobný princip uvádí Armstrong (2009, s. 314) jako analyzování prognóz nabídky a poptávky. Na základě finálního výstupu pak vytváří plány pro získávání a stabilizaci pracovníků či k snižování jejich počtu. Konkrétní postup ukazuje na následujícím příkladu:

Tabulka 2 Vyhodnocení údajů z prognózy poptávky a nabídky práce

Současný počet pracovníků	70
Roční míra ztrát vycházejících z dosavadních údajů	10 %
Očekávané ztráty během následujícího roku	7
Předpokládaný počet pracovníků na konci následujícího roku	63
Potřebný počet pracovníků na konci následujícího roku	75
Počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat (bod 5 – bod 4)	12

Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 314)

- Metoda založena na tzv. Markovově (markovovské) analýze

Jedná se o další metodu vycházející z podnikových podkladů. Koubek (2007, s. 113) ji doporučuje využít v podnicích, kde je zaveden standardní kariérní postup zaměstnanců. Nejprve sestaví matici, do které zanáší pravděpodobnost přeřazení pracovníků do jiné funkce za příslušné období. Dále tyto pravděpodobnosti aplikuje na aktuální stav zaměstnanců, aby získal představu o budoucí situaci. Následně porovná potřeby a odhad zdrojů. Podle výsledných hodnot plánuje postup a načasování získávání nových pracovníků. Navíc upozorňuje na fakt, že v tomto případě se nejpravděpodobněji navýší počet pracovníků na nejnižší pracovní pozici. Pro dosažení optimálního počtu lidí v jiných kategoriích je podle něj třeba současné zaměstnance přeřadit do jiné funkce.

- Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů

Pro tento odhad doporučuje Koubek (2007, s. 114-115) využít statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku a také statistiku zaměstnanosti. Předpokládá, že podniky evidují potencionální pracovní zdroje podle odhadů stárnutí obyvatelstva nebo třeba z přehledu lidských zdrojů momentálně se připravující na výkon budoucího povolání v příslušném odvětví.

Rozdílu mezi odhadem potřeby zaměstnanců a odhadem pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů společnosti říká Šikýř (2014) čistá potřeba zaměstnanců.

Podle jeho postupu (Šikýř, 2014) může dojít ke třem možným výsledkům. Pokud jsou potřeby shodné, jsou požadavky pokryty z vnitřních zdrojů podniku. Pokud je potřeba nižší, než je aktuální počet zaměstnanců, značí to nadbytek pracovních zdrojů podniku. A pokud je potřeba vyšší, než je aktuální počet zaměstnanců, je třeba využít vnější zdroje.

V případě nadbytečného množství zaměstnanců navrhuje Šikýř (2014, s. 94-95) aplikaci následujících opatření: omezení obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů, upravení pracovní doby, omezení práce přesčas, ukončení dočasného využití pracovních zdrojů z agentur práce, zrušení dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a ukončení pracovního poměru některých aktuálních zaměstnanců.

Nedostatek zaměstnanců řeší Šikýř (2014, s. 94) pokud možno nejprve v rámci vnitřních zdrojů podniku. Navrhuje například integraci pracovního úkolu, využití práce přesčas, zavedení nové technologie. Koubek (2007) navíc zmiňuje možnost rekvalifikace zaměstnance na jinou pozici, zvýšení motivace pracovníku k vyššímu výkonu nebo lepší organizace práce.

Pokud není podnik schopen pokrýt potřebu z vlastních zdrojů, obrací se Koubek (2007) na eventualitu využití vnějších zdrojů — uskutečnění náboru nových zaměstnanců.

1.2 Získávání nových zaměstnanců

Šikýř (2014) vidí hlavní účel získávání zaměstnanců ve snaze o přilákání co největšího množství uchazečů, kteří by splňovali požadavky na konkrétní pracovní místo. Koubek (2007) sdílí stejný názor a navíc dodává, že se jedná o administrativní činnost zabezpečující šíření informací o nabídce volného pracovního místa, oboustrannou komunikaci mezi podnikem a uchazeči o zaměstnání, a také shromažďování údajů o pracovních zdrojích.

Pojem pracovní místo ztotožňuje Šikýř (2016) se základní organizační jednotkou, která bývá obsazená jedním nebo více zaměstnanci. Každé pracovní místo definuje souhrnem pracovních úkolů a povinností na vykonávání určité práce. Martin (2007) doporučuje definovat pracovní úkoly, vyžadující odborné schopnosti, a uvést je mezi požadavky na nové zaměstnance.

Bělohlávek (2016) i Martin (2007) zdůrazňují, že formulace konkrétních požadovaných předpokladů na volné pracovní místo zvyšuje úspěšnost přijímacího procesu. Koubek (2014) upozorňuje na potřebu vyvarovat se jakékoliv možné diskriminace uchazečů při volbě požadavků.

Martin (2007) navíc rozděluje požadavky na nezbytné, žádoucí a aktuální. Jako příklad odpovídající specifikace nezbytných charakteristik uvádí: dobrý zdravotní stav, odbornou způsobilost, technickou způsobilost, gramotnost a další.

Hroník (2007) poukazuje na možnost vlastní organizace procesu získávání nových zaměstnanců, zajištěnou personálním oddělením podniku, nebo třeba manažerem. Dále zmiňuje možnost zprostředkování náboru cizími zdroji v podobě najatých specialistů nebo celých agentur.

Také poznamenává (Hroník, 2007), že je důležité se rozhodnout, jestli je vhodné na dané místo dosadit nového pracovníka nebo někoho ze stávajících zaměstnanců. Považuje za důležité vnímat a hodnotit práci stávajících zaměstnanců a brát zřetel na jejich výkony při obsazování volných míst na vyšších pozicích. V případě získávání pracovníků pouze z externích zdrojů varuje před možnou demotivací současných zaměstnanců.

Dale (2007) radí zaměstnavatelům, aby se snažili porozumět důvodu odchodu svých pracovníků do jiného podniku. Prohlašuje, že motivace penězi není jediná cesta k udržení svých zaměstnanců. Dale je přesvědčena, že ocenění pracovního výkonu, možnost kariérního růstu a podpora nadřízených pracovníků může radikálně snížit zaměstnaneckou fluktuaci.

Za předpokladu, že odpovědní manažeři organizace zvažili vhodnost obsazení volného pracovního místa z řad stávajících zaměstnanců a rozhodli se pro nábor z externích zdrojů, mají několik možností, jakým způsobem postupovat.

Pro oslovení veřejnosti doporučuje Šikýř (2014, s. 99) využít jednu z následujících metod:

- Přímé oslovení vybraného jedince

Podle Koubka (2007) vyžaduje tato metoda soustavné sledování aktuálního dění v určitém oboru a monitorování úspěchu podnikových obchodních kontaktů. Tyto kontakty následně Koubek doporučuje přímo oslovit s nabídkou.

- Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a školami

Při využití služeb pracovních agentur doporučuje Martin (2007) dbát na srozumitelné a jasné stanovení úkolů, které mají agentury zajistit. Za důležité také považuje spolehlivost cizí organizace, spočívající v nevyzrazení interních informací.

V souvislosti se zprostředkovanými službami zmiňuje Martin (2007) pojem „headhunting“, který překládá jako tzv. lov hlav. Tento výraz konkrétněji popisuje Bělohlávek (2016) jako službu spočívající v poskytování nejen informací o zájemcích, ale i v poskytování diagnostiky kvalit uchazečů. Tuto metodu získávání zaměstnanců hodnotí jako finančně náročnou.

Jedna z možností, jak oslovit potenciální uchazeče, je podle Martina (2007) spolupráce s úřadem práce nebo vyvěšení nabídky na veřejně přístupných místech. Zmíněné metody jsou pro podniky finančně nenáročné.

Bělohlávek (2016) poukazuje na výhodu součinnosti se školami. Taková kooperace může být příznivá jak pro studenty, kteří získají potřebnou praxi, tak pro podniky, které získají přístup k širšímu okruhu lidských zdrojů.

- Inzerce v tisku, v rozhlase, v televizi nebo na internetu

Inzerce nabídky zaměstnání v odborných časopisech je podle Bělohlávka (2016) příhodná k oslovení okruhu lidí s požadovanými odbornými znalostmi. Uveřejnění nabídky v rozhlase či v televizi shledává Koubek (2007) srovnatelně efektivní.

Vhodnou metodou k oslovení velkého množství potenciálních uchazečů je podle Šikýře (2014) internet. Využití internetu k vyhledávání a získávání lidských zdrojů na českém trhu práce hodnotí Hroník (2007) jako velmi účinné. Pojem užívaný pro označení metod využívaných k získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí je podle Armstronga (2009) „e-recruitment“ neboli elektronický nábor. (Překlad: autor)

Šikýř (2014) vidí sociální sítě jako LinkedIn, Facebook a Myspace především jako příležitost k navazování nových kontaktů. Z hlediska získávání nových zaměstnanců označuje sociální sítě jako vhodné hlavně k aktivnímu vyhledávání a oslovování lidí.

Dále uvádí možnost (Šikýř, 2014) vytváření speciálních částí na webových stránkách podniku, které nejčastěji označuje názvem „kariéra“, obsahujících informace o nabídce práce v dané organizaci.

Kromě zmíněných způsobů určených k navázání kontaktu se Koubek (2007, s 135-142) zmiňuje o následujících variantách:

- Uchazeči se nabízejí sami

Podle Koubka (2007) vychází tato varianta z dobré pověsti podniku a z výhodných pracovních podmínek, které organizace svým zaměstnancům nabízí. Označuje tuto metodu za pasivní.

- Doporučení od současného pracovníka

Jako další pasivní metodu označuje Koubek (2007) možnost získání kontaktů od stávajících zaměstnanců. Uvádí, že podniky na základě doporučení kontaktují vybrané jedince s nabídkou pracovního místa.

- Vkládání letáků do poštovních schránek

Mezi aktivní varianty Koubek (2007) řadí pronajmutí služeb roznosu letáků. Doporučuje využít této možnosti cíleně, v určité lokalitě.

- Spolupráce s odbory a vědeckými společnostmi

Koubek (2007) se také zmiňuje o oslovování jedinců přes informační systémy různých odborů či organizací, zaměřených na konkrétní obor.

Jelikož mají všechny metody určené k získávání zaměstnanců za cíl rozšíření informace o nabídce práce, schvaluje Koubek (2007) užití více metod najednou, aby se dosáhlo co nejvyšší efektivity.

Nejenom Armstrong (2009), ale i Koubek (2011) se snaží docílit zvýšení atraktivity nabízené pracovní pozice, a tím i zvýšení počtu uchazečů reagujících na nabízené pracovní místo.

Nejvyšší účinnosti při oslovování co největšího počtu potenciálních zájemců se podle Koubka (2011) dosáhne správnou formulací popisu nabízeného pracovního místa.

Pokud se podnik rozhodne pro inzerování nabídky práce, poskytuje Hroník (2007, s. 129) instrukce pro tvorbu inzerátu. Uvádí, že přínos každého oznámení ovlivňuje nejen obsahová stránka, ale i formální. Radí věnovat pozornost velikosti a formátu, umístění, intenzitě inzerce, barvě a kontrastu k upoutání pozornosti a vzbuzení důvěryhodnosti, nebo zvážení užití firemní značky. Koubek (2011) navíc dodává, že všechny nabídky by měly uvádět nejenom požadavky spojené s pracovním místem, ale měly by obsahovat i benefity plynoucí z odvedené práce.

Pro lepší zacílení při oslovování vhodných potenciálních zaměstnanců vypracovává Armstrong (2009, s. 347) předběžnou studii faktorů, které mohou ovlivnit průběh náboru. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek. Ve zmíněné analýze by podle něj měly být porovnány skutečnosti vycházející z pověsti organizace s pověstí jejích konkurentů. Navrhuje zkoumat mzdy, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody, zajímavost práce, jistotu zaměstnání, možnost rozvoje a další údaje.

Z pohledu Koubka (2007) ovlivňuje průběh procesu získávání nových zaměstnanců nejen předpokládaný počet potřebných zaměstnanců, ale i další faktory na které je třeba brát zřetel. Udržuje si proto neustálý přehled především o demografických podmínkách místního obyvatelstva, ekonomických a sociálních podmínkách, ale také o technologických podmínkách.

Odkládání náborového procesu však může vyústit v přetížení pracovníků například z důvodu přerozdělování pracovních úkolů předešlých zaměstnanců, před čímž varuje Dale (2007). Taková situace není z dlouhodobého hlediska udržitelná.

1.3 Výběr vhodných uchazečů

Další logickou fází následující po přilákání uchazečů je, jak se zmiňuje Armstrong (2009), proces vybírání nejvhodnějšího z kandidátů.

Proces výběru pracovníků zahajuje Koubek (2011) sestavením seznamu uchazečů, kteří splňují nejdůležitější kritéria předvýběru a které by bylo vhodné pozvat k výběrovému řízení.

Úkolem výběru zaměstnanců je podle něj rozpoznání, kteří z kandidátů budou pravděpodobně splňovat stanovené požadavky pro výkon dané práce.

Šikýřův (Šikýř, 2014) výklad výběru zaměstnanců se shoduje s definicí Koubka (2011). K průběhu procesu selekce Šikýř dodává, že se může lišit podle stanovených kritérií a metod.

Koubek (2011) se zmiňuje o předvýběru, kterému přisuzuje funkci určitého síta. Koubek (2014) k tomuto pojmu doplňuje, že se jedná o zmenšení počtu posuzovaných zájemců. Tato metoda se uplatňuje při velkém počtu kladných reakcí na nabízené pracovní místo.

V závislosti na definovaných požadavcích uvedených v nabídce práce sestavuje Koubek (2007) kritéria, podle kterých posuzuje způsobilost uchazečů. Zvažuje a zkoumá validitu neboli platnost těchto kritérií, aby docílil co neobjektivnějšího zhodnocení předpokladů k výkonu práce a předností každého posuzovaného jedince.

Dale (2007) vybízí k řádné přípravě výběrového řízení. Poukazuje na fakt, že průběh každé fáze náboru zanechává určitý dojem také v uchazečích. Což vnímá jako jeden z faktorů ovlivňujících pověst podniku.

Koubek (2014, s. 95-97) vypracoval zásady kvalitního výběru pracovníků. Tyto zásady uplatňuje zvláště v situacích, kdy se podnik snaží dosáhnout kvalitního výběrového řízení a špatné rozhodnutí by mohlo mít vliv na chod organizace. Zmiňuje tyto přístupy:

- Výběr jako „transplantace“

Účelem této zásady je, jak uvádí Hroník (2007), výběr nejvhodnějšího zaměstnance, který by měl být spokojený a výkonný. S tímto pojetím souhlasí Koubek (2007), který si během výběru nových zaměstnanců klade za cíl také posouzení schopnosti kandidáta se začlenit do kolektivu.

Koubek (2007) uvažuje o tomto principu jako o zásadním v současném pojetí získávání lidských zdrojů. Novodobý přístup řízení lidských zdrojů se podle jeho názoru zakládá především na budování pozitivního podnikového prostředí.

- Objektivita

Objektivitu zajišťuje podle Koubka (2014) užití validních metod. Vhodné metody určené k výběru schopných zaměstnanců označuje Bělohlávek (2016) jako validní. Za validní považuje ty metody, pomocí kterých je schopen vybrat způsobilé uchazeče. Účelnost metod hodnotí různými stupni validity.

Dodržování validního přístupu by podle Bělohlávka (2016) mělo eliminovat dva druhy chyb, ke kterým je možné během výběrového řízení dospět. Snaží se vyvarovat především mylně pozitivního hodnocení nevhodného kandidáta, nebo naopak odmítnutí vyhovujícího jedince.

- Transparentnost

V rámci budování dobré pověsti u hodnocených uchazečů trvá Koubek (2014) na přehlednosti a srozumitelnosti kritérií posuzovaných během náboru.

Dale (2007) a Martin (2007) v této souvislosti varují před možnou diskriminací, které je potřeba se vyvarovat. Martin (2007) doporučuje dokumentování celého průběhu výběrového řízení a zdůvodňování všech rozhodnutí.

- Princip vícera očí

K objektivnímu posouzení kandidáta je třeba kritiky podle Koubka (2014) alespoň tří lidí. Pro realizaci výběrového řízení doporučuje zvolit lidi z různých pracovních pozic a různé osobností typy, aby byly zabezpečeny odlišné perspektivy.

- Multisituáční přístup

Koubek (2014) přisuzuje této zásadě za cíl posuzovat jedince v rozdílných situacích. Využívá k hodnocení více druhů metod. Multisituáční přístup je ukázkový pro demonstraci výhod spolupráce psychologů a personalistů, o které se zmiňuje Kolman (Kolman et al., 2010).

- Trychtýřový přístup

Při dostatečném počtu zájemců doporučuje Koubek (2014) rozdělit výběrové řízení do několika fází. Tím chce zajistit možnost komplexního posuzování. Navrhuje realizovat výběr na základě hodnocení přijatých žádostí i podle osobního kontaktu. Hroník (2007) navrhuje provádět výběrové řízení v několika kolech.

- Efektivita

Koubek (2014) se také snaží dosáhnout úspěchu náborového řízení tím, že usiluje o výběr takového pracovníka, u kterého předpokládá dlouholetou spolupráci. Proces náboru by podle něj neměl být zbytečně protahován, ani příliš uspěchán. S jeho názorem souhlasí Hroník (2007).

Hroník (2007, s. 113) staví na rozdíl od Koubka (2014) zásady výběrového řízení na čtyřech pilířích. První pilíř pojímá jako metodu, při které jsou posuzovány personální dokumenty — tedy dokumenty obsahující osobní informace zaslané uchazeči.

Kolman (Kolman et al. 2010) navrhuje posuzovat životopisné údaje uchazečů sumarizované v dotazníku podle stanoveného skórování odpovědí.

Druhý pilíř zaměřuje Hroník (2007) na testování reakcí uchazečů ve skupině. Na základě vypořádaných poznatků zpracovává otázky k osobnímu pohovoru s vybranými kandidáty.

Ve třetím pilíři Hroník (2007) uskutečňuje výběrové „interview“ – tedy pohovor. Je podle něj vhodné, aby u výběrového pohovoru byl přítomen budoucí nadřízený pracovník, aby mohl posoudit případnou spolupráci.

Pomocí čtvrtého pilíře se Hroník (2007) utvrzuje v nabytých dojmech. V této části výběrového řízení bere v potaz poskytnuté reference.

Armstrong (2009) zakládá výběrové řízení na zvolené metodě výběru. Mezi hlavní postupy řadí pohovory, assessment centre a testy, které nazývá jako testy způsobilosti. Jako další způsoby zmiňuje Koubek (2007) například dotazování.

Základní typy pohovorů, které Armstrong (2009, s. 361) charakterizuje, jsou individuální pohovory, pohovorové panely a výběrové komise.

Individuální pohovory považuje Armstrong (2009) za nejběžnější metodu výběru pracovníků. Popisuje tento postup jako diskusi mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Koubek (2007) shledává tento druh pohovoru za vhodný k výběru zaměstnance na méně kvalifikované pracovní místo.

Pod pojmem pohovorový panel chápe Armstrong (2009) skupinu dvou nebo více lidí, kteří vedou pohovor.

Armstrong (2009) charakterizuje výběrovou komisi jako rozšíření pohovorového panelu. Přítomnost více lidí podle něj umožňuje podílet se na výběru těm lidem, kterých se přijetí nového zaměstnance osobně dotýká. Pozitivum této metody vidí v objektivnějším hodnocení uchazečů. Koubek (2007) se zmiňuje o rozložení pohovoru před komisí do tzv. postupného pohovoru, kdy je výběr řízen jako série pohovorů mezi dvěma lidmi.

Diagnosticko-výcvikový program zvaný assessment centre vydává Armstrong (2009) za komplexní posuzovací model. Podotýká, že se jedná o hodnocení reakce uchazečů na podobné situace, které mohou reálně nastat. Doplnuje program o pohovory a testy, které by měly odhalit charakter jedince. Výsledek vyvozuje ze všech aspektů určujících obvyklé chování kandidáta, ale zároveň odhaduje jeho dispozice k profesnímu růstu. Tuto metodu navrhuje i Dale (2007), Koubek (2007) a Šikýř (2014).

Výběrové testy, jinak označované jako testy způsobilosti užívá Armstrong (2009) k lepšímu zhodnocení inteligenční či charakteristických vlastností. Popisuje výhody obzvláště testů inteligence a testů potencionálních či získaných schopností.

Podstatu testů inteligence shledává Dale (2007) v posuzování postupu při řešení problému, ve vlohách logického myšlení, v analytických schopnostech nebo v potenciálu k rychlému učení se novým věcem.

Testy ověřující schopnosti třídí Dale (2007) podle toho, na které dovednosti se zaměřují. Uvádí testy hodnotící práci s počítačem, manuální zručnost nebo nadání psát deseti prsty. Koubek (2007) považuje testy pracovní způsobilosti za vhodný doplňkový nástroj výběru, který kombinuje s dalšími metodami.

V závěru výběrového řízení by podle Armstronga (2009) mělo dojít k potvrzení nabídky, případné lékařské prohlídce a podepsání pracovní smlouvy. Šikýř (2014) věnuje pozornost i adaptaci vybraných uchazečů a jejich následného hodnocení během pracovního výkonu.

2 NÁBOROVÉ ŘÍZENÍ NA POZICI ŘIDIČE V DPMLJ

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou neboli DPMLJ je unikátní, jelikož zabezpečuje provoz autobusové a tramvajové dopravy ve dvou přilehlých městech současně. Toto spojení přináší nespočet výhod pro cestující, ale také zvyšuje nároky v oblasti řízení a provozu.

Přestože DPMLJ provozuje dopravu ve městě Liberec i ve městě Jablonec nad Nisou, sídlo a vedení podniku se nachází v Liberci. Původní dopravní podnik města Liberec stále řídí místní dopravu, ale obstarání dopravy ve městě Jablonec nad Nisou outsourcuje jako komplexní službu jiným podnikem.

DPMLJ zajišťuje tvorbu jízdních řádů, zabezpečuje dostatečný počet vozidel, obstarává provozuschopný stav vozidel, zajišťuje dispečerské služby, realizuje nábor nových řidičů a uskutečňuje další potřebné činnosti k zabezpečení provozu dopravy v Liberci. Všechny tyto úkony spojené s dopravou v Jablonci nad Nisou, od tvorby jízdních řádů až po obstarání řidičů, zajišťuje smluvní partner BUSLINE. Dopravní podnik zodpovídá za všechny činnosti realizované svými zaměstnanci a v rámci spolupráce i podnikem BUSLINE.

Smluvní partnerství se společností BUSLINE navíc kromě provozu městské hromadné dopravy v Jablonci nad Nisou zahrnuje stanovený měsíční fond vozokilometrů z provozu na území Liberce, který je ponechán k zabezpečení jabloneckým společníkem.

Rozsah dopravní obslužnosti vychází především z poptávky magistrátu města Liberce jako objednatele přepravy. Dopravní podnik zajišťuje také nepravidelnou dopravu, jakou je například každoroční provoz dočasné linky na festival Benátská, na základě objednávky pořadatele festivalu.

DPMLJ zajišťuje městskou hromadnou dopravu především silniční, ale také drážní. Největší podíl na dopravní obslužnosti zajišťované daným dopravním podnikem má autobusová doprava. Tramvajová doprava je realizována zejména na území Liberce, ale je také hlavním spojem mezi Libercem a Jabloncem nad Nisou. Jelikož drážní doprava není vedena po okolí města Jablonce nad Nisou, spadá provoz tramvají výhradně pod DPMLJ.

Podnik disponuje vozovým parkem, který se podle záznamu výroční podnikové zprávy za rok 2016 (DPMLJ, 2017a) skládal ze 101 autobusů v Liberci, 32 autobusů v Jablonci a 67 tramvají. Do modernizace vozového parku podnik neustále investuje, což dosvědčuje například tisková zpráva z prosince roku 2017 (DPMLJ, 2017b), která informuje o nákupu nových bezbariérových autobusů s pohonem na CNG palivo. Nákupem došlo k obměně vozidel

s nižší ekologickou normou za vozidla mnohem šetrnější k životnímu prostředí, ale také k rozšíření vozového parku.

Podle slov ředitele DPMLJ Luboše Wejnara (DPMLJ, 2017c) je neustálá snaha o zkvalitnění služeb pro cestující dlouhodobým záměrem dopravního podniku. Ke zvýšení komfortu přispívá například fakt, že od září roku 2017 jsou všechny spoje na území Jablonce nad Nisou bezbariérové. (DPMLJ,2017c)

Ke kvalitním službám městské hromadné dopravy patří i pravidelnost a včasnost spojů, k čemuž je třeba dostatečný počet zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, DPMLJ zabezpečuje potřebné pracovníky pouze pro provoz na území Liberce, proto tato práce neobsahuje údaje o náborech z podniku BUSLINE.

Dle českého statistického úřadu (ČSÚ, 2017) byla během 4. čtvrtletí roku 2017 zaznamenána 2,4% obecná míra nezaměstnanosti. Vzhledem k velmi omezenému množství nezaměstnaných lidí, kteří v současné době hledají práci, probíhá v DPMLJ nábor nových zaměstnanců na pozici řidiče celoročně.

Náborový proces je zaměřen na uchazeče, kteří jsou odborně způsobilí k řízení autobusu dle zákona č. 247/2000 Sb., v platném znění (Česko, 2000a) a prováděcí vyhlášky č. 156/2008 Sb. (Česko, 2008). Podmínky k získání požadovaného řidičského oprávnění skupiny D jsou dány zákonem č. 361/2000 Sb., platném v pozdějším znění (Česko, 2000b).

Volné pozice řidiče DPMLJ zahrnují také místa určená řidičům tramvají, kteří vlastní průkaz o odborné způsobilosti k řízení drážního vozidla určené zákonem č. 266/1994 Sb. (Česko, 1994), ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 16/2012Sb. (Česko, 2012).

Nejvhodnějšími zaměstnanci pro podnik jsou řidiči, kteří jsou flexibilní a vlastní oprávnění k řízení obou zmíněných druhů vozidel.

DPMLJ (2017d) nabízí kurzy k získání potřebných oprávnění pro práci řidiče autobusu i tramvaje. Školení probíhá několikrát v průběhu celého roku. Pro veřejnost jsou kurzy zpoplatněny, ale vybraní uchazeči mají možnost s podnikem podepsat kvalifikační dohodu.

S ohledem na spolupráci DPMLJ s podnikem BUSLINE, který by mohl být za jistých okolností konkurenční v oblasti personální práce a zabezpečení lidských zdrojů, se oba podniky snaží zajistit pro své zaměstnance na pozici řidiče srovnatelné podmínky a benefity.

2.1 Aktuální stav počtu zaměstnaných řidičů

Dopravní podnik města Liberce a Jablonce nad Nisou provádí personální plánování dlouhodobé, kde zkoumá roční bilanci, a krátkodobé, kde zjišťuje aktuální počet řidičů, kteří jsou k dispozici, s měsíčním časovým rozpětím.

Krátkodobé plánování obstarává vedoucí oddělení autobusových a tramvajových turnusů. Pomocí metody založené na časových studiích odhadují potřebu řidičů. Odhad se zakládá na sumě časových výkonů směn jednotlivých oběhů linek. Schopnost podniku tuto potřebu pokrýt je posuzována bilanční metodou.

V rámci dlouhodobého plánování vede DPMLJ evidenci ročních zisků a ztrát řidičů. Řidiče rozděluje podle druhu pracovního úvazku na zaměstnance pracující na plný pracovní úvazek a na zaměstnance s DPČ (s Dohodou o pracovní činnosti).

Na základě výstupů z jednotlivých výpočtů aktuálního stavu zaměstnanců na pozici řidiče, kteří jsou k dispozici, realizuje personální oddělení DPMLJ náborový proces a upravuje četnost zveřejňování nabídek dané pracovní pozice.

2.1.1 Krátkodobé plánování – odhad potřeby

Užití metody časových studií se v dopravním podniku odvíjí od vyprojektovaných jízdních řádů na daný měsíc. Podle oběhů linek se spoje rozdělují do směn. Celkový časový výkon všech směn za celý týden se podělí týdenním pracovním fondem řidičů zaměstnaných na plný pracovní úvazek. Odhad je navýšen o potřebu zastupujících pracovníků v době dovolené.

Z důvodů plánovaných a zejména neplánovaných výluk zasahujících do provozu městské hromadné dopravy jsou změny v jízdních řádech nevyhnutelné. Dočasné směny pro objízdné trasy také ovlivňují množství potřebných řidičů. Měsíční frekvence plánování potřeby řidičů flexibilně reflektuje změnu potřeby v době plánovaných výluk. Pro situace, kdy je neočekávaně třeba zabezpečit provoz linky po objízdné trase, udržuje dopravní podnik neustále v pohotovosti záložní řidiče.

Počet pravidelných autobusových linek provozovaných dopravním podnikem na území Liberce byl dle výroční zprávy z roku 2016 (DPMLJ, 2017a) 45. Jak je patrné z tabulky č. 3, tramvajové linky jsou na území obou měst pouze čtyři.

Tabulka 3 Základní údaje o DPMLJ k datu 31.12.2016

Provoz	Počet linek MHD	Délka linek MHD (km)	Počet vozidel MHD (ks)
BUS Liberec	45	407	101
BUS Jablonec nad Nisou	25	219	32
TRAMVAJE	4	37	67
CELKEM	74	663	200

Zdroj: Údaje o MHD (městské hromadné dopravě) z výroční zprávy DPMLJ (DPMLJ, 2017a)

Intervaly jednotlivých linek se mění v závislosti na dnech v týdnu. Proto DPMLJ pro přesnější výpočet odhadu potřeby řidičů rozděluje dny do tří kategorií, pro které provádí zvlášť výpočet časového výkonu řidičů.

První kategorie zahrnuje pracovní dny rozdělené na pondělí až čtvrtek a zvlášť pátek, který vychází z jízdního řádu ve všední dny a je navíc doplněn o prodloužení některých večerních spojů. Druhou kategorií tvoří sobotní spoje a v třetí kategorii je uváděn provoz linek o nedělích a státních svátcích.

Do výpočtu denního časového výkonu řidičů autobusů se kromě výkonů plánovaných směn započítávají také doplňkové výkony. Jsou to výkony pravidelných posilových spojů na lince Liberec-Praha, zálohy řidičů pro krizové situace, výkony vymezené pro technickou kontrolu vozů po směně a výkony nezbytné k doplnění pohonných hmot.

Denní časové výkony řidičů se počítají podle vzorců (DPMLJ, 2018a; DPMLJ, 2018b):

$$\text{První kategorie (pondělí až čtvrtek): } 4 * [(\sum_{i=1}^k a_i) + b + c + 6 * d + e + 3 * f] \text{ [h]} \quad (2)$$

$$\text{První kategorie (pátek): } (\sum_{i=1}^k a_i) + b + c + 6 * d + e + 3 * f \text{ [h]} \quad (3)$$

$$\text{Druhá kategorie (sobota): } (\sum_{i=1}^k a_i) + 4 * d + e + 2 * f \text{ [h]} \quad (4)$$

$$\text{Třetí kategorie (neděle a svátky): } (\sum_{i=1}^k a_i) + c + 4 * d + e + 2 * f \text{ [h]} \quad (5)$$

- kde: a ... časový výkon jedné směny [h]
 k ... počet aktuálních směn z dané kategorie [-]
 b ... SOC [h]
 c ... časový výkon směn posilových spojů Liberec-Praha [h]
 d... časový výkon zálohových řidičů [h]
 e... časový výkon technické kontroly vozů [h]
 f... časový výkon k doplnění paliva [h]

Doplňkové výkony jsou v některých dnech rozdílné, viz tabulka č. 4. Hodnoty doplňkových výkonů jsou určeny vedoucími pracovníky na základě jejich zkušeností z provozu. Pro výpočet časových výkonů tramvajových linek jsou koeficienty b, c, d, e, f nula.

Tabulka 4 Hodnoty doplňkových výkonů jednotlivých kategorií

Doplňkový výkon [h]	SOC	Posilové spoje	Zálohy řidičů	Kontroly vozů	Doplnění paliva
První kategorie	10,5	9,25	8	8	8
Druhá kategorie	-	-	10	8	8
Třetí kategorie	-	9,5	10	8	8

Zdroj: autor. Údaje byly zpracovány na základě interních informací (DPMLJ, 2018a).

V evidenci určené k výpočtu potřeby zaměstnanců vede dopravní podnik záznamy doplňujících informací, například druhu směny. DPMLJ dělí směny na ranní, odpolední, noční a dělené. K jednotlivým směnám také uvádí následující údaje: názvy směn, časy nástupu, časy konce směn, lokace výjezdů, lokace zátahů, směr jízdy a další.

Provozní potřeba řidičů se počítá jako součet časových výkonů za každý den v týdnu vydělen týdenním časovým fondem řidičů vycházející z pracovní smlouvy. Výpočet se provádí podle vzorce (DPMLJ, 2018a):
$$p = \frac{i+j+k}{f} \quad (6)$$

kde: p ... provozní potřeba řidičů [-]
i ... časový výkon první kategorie (pondělí až pátek) [h]
j ... časový výkon druhé kategorie (sobota) [h]
k ... časový výkon třetí kategorie (neděle a státní svátky) [h]
f ... týdenní časový fond řidičů [h]

Řidiči pracující na plný pracovní úvazek mají měsíčně odpracovat 160 hodin. DPMLJ (DPMLJ, 2018a; DPMLJ 2018b) v krátkodobém plánování kalkuluje s týdenními hodnotami, proto je pro výpočet třeba převést měsíční úvazek řidičů na týdenní. Při přepočtu se počet týdnů v měsíci zaokrouhluje na 4. Z podílu $\frac{m}{t} = \frac{160}{4}$ [h]

kde: m ... měsíční pracovní úvazek [h]
t ... počet týdnů v měsíci [-]

vyplývá, že průměrný týdenní časový výkon řidiče je 40 hodin.

Hodnoty časových výkonů jednotlivých kategorií vypočtené podle interních materiálů poskytnutých DPMLJ jsou zaneseny v tabulce č. 5. Bilance potřeby řidičů je počítána ke dni 1.1.2018.

Tabulka 5 Časové výkony dle kategorií k 1.1.2018

Kategorie:	První (pondělí až čtvrtek)	První (pátek)	Druhá (sobota)	Třetí (neděle)
Autobusové linky [h]	3 210,8	820,73	381	415,5
Tramvajové linky [h]	1 191,92	300,49	233,33	228,96

Zdroj: autor. Údaje byly zpracovány na základě interních informací (DPMLJ, 2018a; DPMLJ, 2018b)

Z dosazení údajů z tabulky č. 5 do vzorce pro výpočet potřeby, vyplývá provozní odhad řidičů k zabezpečení provozu městské hromadné dopravy v lednu roku 2018.

$$\text{Tedy } p(\text{autobusů}) = \frac{i+j+k}{f} = \frac{4031,53+381+415,5}{40} = 120,7$$

$$p(\text{tramvají}) = \frac{i+j+k}{f} = \frac{1492,45+233,33+228,96}{40} = 48,9$$

Výsledné hodnoty se zaokrouhlují na celé řidiče směrem nahoru, tudíž je třeba 121 řidičů autobusů a 49 řidičů tramvají.

DPMLJ zahrnuje do výpočtu potřeby zastupující pracovníky, kteří jsou zapotřebí v období volna. Zaměstnanci na pozici řidiče mají nárok na pět týdnů dovolené ročně (DPMLJ, 2017e), což dle přepočtu na týdenní úvazek odpovídá 200 hodinám dovolené za rok. Pro přepočet volna připadajícího na jednoho pracovníka za týden se kalkuluje s 52 týdny za rok. Dopravní podnik předpokládá rovnoměrné čerpání dovolené v průběhu roku, což může vyústit v nereálné odhady během letních měsíců.

V lednu roku 2018 bylo evidováno 125 řidičů autobusů a 43 řidičů tramvají zaměstnaných u dopravního podniku na plný pracovní úvazek (DPMLJ, 2018c). Výpočet

$$(DPMLJ, 2018a; DPMLJ, 2018b) d = \left[\left(\frac{n \cdot 200}{52} \right) / 40 \right] [-] \quad (7)$$

kde n [-] vyjadřuje aktuální počet všech řidičů, udává, o kolik řidičů je třeba navýšit provozní odhad potřeby. V lednu bylo podle výpočtu $d = \left[\left(\frac{168 \cdot 200}{52} \right) / 40 \right]$ stanoveno, že by mělo průměrně čerpat dovolenou 17 řidičů.

Celková měsíční potřeba řidičů se spočítá podle vzorce (DPMLJ, 2018a):

$$P = p(a) + p(t) + d [-] \quad (8)$$

kde: p(a) ... provozní potřeba řidičů autobusů [-]
 p(t) ... provozní potřeba řidičů tramvají [-]
 d ... odhad potřeby náhrady řidičů za dovolené [-]

Potřeba řidičů za měsíc leden se rovná $P(\text{leden}) = 121 + 49 + 17 = 187 [-]$.

2.1.2 Krátkodobé plánování – odhad pokrytí

DPMLJ provádí odhad pokrytí potřeby zaměstnanců v rámci krátkodobého plánování pouze z vnitřních zdrojů. Přemístění zaměstnance z jiného místa na pozici řidiče je mimořádné, proto je odhad zisku nových řidičů v krátkodobém plánování nulový.

Do odhadovaných ztrát dopravní podnik zahrnuje dlouhodobě pracovní neschnopné zaměstnance a řidiče, kterým je více než 63 let a blíží se k hranici důchodového věku. Ztráty zaviněné povýšením nebere DPMLJ v úvahu. Pokud se nejedná o změnu pracovního místa

a přeřazení pracovníka například do oddělení provozu, není na pozici řidiče prostor k profesnímu růstu.

Pokrytí potřeby je v dopravním podniku plánováno s řidiči pracujícími na plný pracovní úvazek. Zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce nejsou do výpočtu nezahrnuti, i když představují značnou část pracovní síly. Mnozí řidiči, kteří mají DPČ, pokládají řízení za vhodný přívýdělek k hlavnímu zaměstnání na jiné pozici v dopravním podniku. Souhrnná data o řidičích vedených v evidenci DPMLJ v lednu 2018 jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Evidence počtu řidičů v lednu 2018

Počet hlavních zaměstnanců [-]	Počet pomocných zaměstnanců [-]	Počet zaměstnanců celkem [-]
168	134	302

Zdroj: Evidence řidičů (DPMLJ, 2018c)

Jelikož DPMLJ zaměstnává řidiče, kteří mají oprávnění řídit autobus i tramvaj zároveň, je třeba je zahrnout v odhadu pokrytí potřeby pouze jednou. Z toho důvodu jsou tito zaměstnanci vedeni v databázi řidičů autobusů. Pro výpočet používá dopravní podnik tento vzorec (DPMLJ, 2018a): $K = a + b - c - d$ (9)

- kde: K ... odhad pokrytí potřeby [-]
a ... počet řidičů autobusů [-]
b ... počet řidičů tramvajů [-]
c ... počet dlouhodobě pracovní neschopných řidičů [-]
d ... počet řidičů výhledově odcházejících do důchodu [-]

Výpočet odhadu pokrytí potřeby za měsíc leden: $K(l) = 125 + 43 - 0 - 1 = 167$.

V lednu má podnik odhadem k dispozici 167 řidičů zaměstnaných na plný pracovní úvazek. Očekávaná potřeba je 187 řidičů. Podle rozdílu těchto dvou hodnot se dá usoudit, že dopravní podnik má o 20 lidí méně, než je třeba. Do odhadu však nebyli započítáni řidiči s DPČ, protože nemají přesně stanovený počet hodin, který měsíčně odpracují.

2.1.3 Dlouhodobé plánování

Pro výpočet odhadu řidičů v rámci dlouhodobého plánování používá dopravní podnik bilanční metodu. Místo aktuálního počtu řidičů dosazuje do vzorce průměrný počet zaměstnaných řidičů za minulý rok. Údaje o průměrně zaměstnaných řidičích podle druhu řízeného vozidla a podle pracovní smlouvy jsou zaznamenány v tabulce č. 6. DPMLJ stále používá zkratku HPP pro označení pracovníků zaměstnaných na plný úvazek.

Z údajů uvedených v tabulce č. 7 vyplývá, že průměrný počet všech řidičů v roce 2016 je 194. Hodnoty za rok 2017 ještě nejsou v současné době veřejně dostupné.

Tabulka 7 Průměrný počet řidičů za rok 2016

Autobus, HPP	Autobus, DPČ	Tramvaj, HPP	Tramvaj DPČ	Celkem
127	14	48	5	194

Zdroj: Údaje o MHD z výroční zprávy DPMLJ (DPMLJ, 2017a)

Podle informací o nově přijatých a odchozích zaměstnancích na pozici řidiče z minulých let se průměruje odhad budoucích zisků a ztrát těchto zaměstnanců. Z vypočítaných hodnot za rok 2016 (DPMLJ, 2018c) byl očekávaný zisk i ztráta v následujícím roce odhadnut na 45 lidí. DPMLJ používá pro výpočet roční bilance řidičů tento vzorec: $P_R = o + p - q$ [-] (10)

kde: P_R ... odhad průměrného počtu řidičů v současném roce [-]
 o ... průměrný počet všech řidičů z minulého roku [-]
 p ... odhad zisků řidičů během plánovacího období [-]
 q ... odhad ztrát řidičů během plánovacího období [-]

Pro rok 2017 vplynulo z výpočtu $P_{R(2017)} = 194 + 45 - 45 = 194$, že odhad průměrného počtu řidičů v daném roce se nezměnil a měl se pohybovat okolo 194 řidičů.

Reálně je v lednu 2018 vedeno v evidenci celkem 167 řidičů pracujících na plný pracovní úvazek a 134 zaměstnanců s DPČ (DPMLJ,2018c). Ve srovnání s odhadem průměrného počtu zaměstnanců (194) je celkový počet (302) vyšší. Avšak v porovnání řidičů pracujících v DPMLJ na plný pracovní úvazek vykazuje dopravní podnik oproti průměrnému počtu z roku 2016 ztrátu 27 lidí.

Navýšení celkového počtu řidičů zapříčinilo zvýšení pracovníků s DPČ. Tento druh pracovní smlouvy bohužel neudává pevný počet pracovních hodin. Pracovní doba těchto zaměstnanců se liší měsíc od měsíce, a proto je reálný počet řidičů, kteří jsou k dispozici, proměnlivý.

V odhadu pokrytí potřeby se kalkuluje pouze s pracovníky zaměstnanými na plný pracovní úvazek. Z čehož vyplývá, že dopravní podnik má v současné době nedostatek činící 20 řidičů. Jelikož se v posledních letech odhad budoucího zisku a ztráty shoduje, je zmíněná situace v DPMLJ dlouhodobá.

2.2 Získávání nových zaměstnanců

Dopravní podnik města Liberce a Jablonce nad Nisou se primárně snaží získat nové zaměstnance na pozici řidiče z vnějších zdrojů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, daná pracovní pozice neumožňuje povýšení zaměstnance, proto není získávání pracovníků z vnitřních zdrojů pro DPMLJ vhodným řešením. O to důležitější je však způsob ohodnocení stávajících řidičů.

Pokud dojde k získání pracovníka z aktuálních zaměstnanců, bývá to výhradně na částečný pracovní poměr. Tato varianta představuje pouze dočasné řešení, jelikož hlavním cílem dopravního podniku je doplnit nedostatek řidičů zaměstnanci, kteří budou mít smlouvu na plný pracovní úvazek.

Nezaměstnanost v České republice v posledních letech stále klesá, viz. obrázek č. 2. Podle zkušeností vedoucí personálního oddělení v DPMLJ mají tyto okolnosti vliv na reakci uchazečů na nabízené pracovní pozice. V dnešní době se podle názoru Ing. Marcely Minaříkové (DPMLJ, 2018d) kandidáti rozhodují především podle nabízených benefitů a otázka, co mohou na oplátku oni poskytnout podniku, se stává druhotnou.



Obrázek 2 Graf míry nezaměstnanosti v ČR, upraveno autorem (ČSÚ, 2018a)

Základní požadavek, který dopravní podnik klade na kandidáty na pozici řidiče, je splnění podmínek pro řízení autobusu nebo tramvaje, daných příslušnými zákony. K řízení autobusu je třeba vlastnit řidičský průkaz skupiny D a průkaz profesní způsobilosti, kdežto k řízení tramvaje je zapotřebí pouze oprávnění k jejímu řízení.

Avšak tento požadavek není bezpodmínečný. Vybraným uchazečům, kteří se jeví schopně a během výběrového řízení projeví zájem o dlouhodobou spolupráci, nabídne DPMLJ pracovní místo a pomoc při získání nutných oprávnění k práci řidiče. Ceny kurzů autoškoly dopravního podniku (DPMLJ, 2017f) k získání potřebných dokumentů k řízení se pohybují okolo 50 000 Kč. Taková investice je značná, proto dopravní podnik některým zájemcům odpustí úhradu platby pod podmínkou, že se smluvně zavážou k práci řidiče v DPMLJ po dobu minimálně pěti let.

2.2.1 Využívané metody

DPMLJ aktivně vyhledává a oslovuje potenciální uchazeče o pracovní místo. K šíření nabídky zaměstnání využívá dopravní podnik mnoha metod. Nové zaměstnance na pozici řidiče se snaží získat následujícími způsoby:

- Spolupráce s úřadem práce

Součinnost s libereckým úřadem práce se podniku osvědčila. Úřad práce realizuje mnohé rekvalifikační kurzy včetně školení k získání řidičského oprávnění. Protože dopravní podnik realizuje náborový proces po celý rok, nabídka volné pracovní pozice řidiče je na úřadu práce vedena nepřetržitě.

- Spolupráce s vědeckými společnostmi

Dopravní podnik se po několika letech znovu prezentoval na veletrhu EDUCA MYJOB, jak uvádí tisková zpráva z roku 2017 (DPMLJ, 2017g). Zmíněný veletrh se koná každoročně a jeho účelem je prezentovat co největší nabídku vzdělávacích institucí a pracovních příležitostí. Touto cestou se dopravní podnik snažil propagovat služby podniku a získat nové zaměstnance.

- Doporučení od současného pracovníka

Pokud se některý z úspěšných uchazečů o místo řidiče v dopravní podniku přihlásil na danou pozici na doporučení některého ze stávajících zaměstnanců, nabízí dopravní podnik dotyčnému pracovníkovi odměnu za příznivé šíření nabídky. V případě, že nově přijatý zaměstnanec setrvá ve své pracovní pozici déle než tři měsíce, poskytne DPMLJ pracovníkovi, který nového zaměstnance doporučil, částku 5 000 Kč, viz příloha 1.

- Inzerce v tisku a v rozhlase

Oznámení inzeruje dopravní podnik v tisku i rozhlase. K šíření nabídky využívá DPMLJ kromě vlastního časopisu – občasníku Jízda i místní noviny – Liberecký deník. Inzeráty v tisku publikuje dopravní podnik nepravidelně. Místní rozhlasová stanice propaguje volnou pracovní pozici zhruba čtyřikrát ročně. Hlášení probíhá v době, kdy se v DPMLJ otevírají nové kurzy k vyškolení nových profesionálních řidičů.

- Inzerce na internetu

Šíření nabídky volného pracovního místa na internetu se projevilo jako účinný způsob k oslovení zájemců o zaměstnání. Dopravní podnik na svých webových stránkách vede sekci „kariéra“ s nabídkou různých pracovních pozic. Nabídku práce řidiče navíc zveřejňuje také na úvodní stránce. Viz. příloha 2.

Jako další způsob k zveřejnění nabídky zaměstnání využívá DPMLJ inzerci na internetových stránkách společnosti Chytrý nábor (Chytrý nábor, 2017), které realizují náborový marketing. Konkrétně si dopravní podnik objednal kampaň „Řidič autobusu (Liberec)“, kterou si zobrazilo více než 65 000 lidí. Byly zaznamenány i negativní ohlasy na uveřejněné nabídky, ve kterých se vedly diskuze o výši mezd řidičů v DPMLJ.

- Inzeráty na letácích a plakátech

I když dopravní podnik tiskne různé varianty inzerátů s nabídkou volného pracovního místa na letáky, nevkládá je lidem do schránek. Tento druh propagačních materiálů používá DPMLJ k šíření nabídky vyvěšením nebo rozdáním lidem na různých akcích. Reklamní plochu na autobusech, kterou v současné době dopravní podnik nepronajímá, využívá jako další možnost k zveřejnění nabídky volné pracovní pozice.

Vzhled inzerátu je upravován podle místa propagace. V příloze 1 je ukázka varianty letáku s obrázky dopravních prostředků, určená k vylepení na zastávkách MHD. V příloze 3 je ukázka letáku upraveného k propagaci na hokejovém zápase, kde je použit obrázek chlapce na místě řidiče autobusu, který se touží stát řidičem z povolání. Vybranými obrázky se dopravní podnik snaží zaujmout a zvýšit zájem o nabízenou pracovní pozici (tím, že nabízí možnost splnění dětského snu).

Dopravní podnik používá v inzerátech podnikové logo, čímž zvyšuje věrohodnost nabídky a definuje určitá stanoviska, plynoucí z reputace podniku. Vizuelní podoba inzerátů je laděna do podnikových barev DPMLJ, kterými jsou černá, žlutá a zelená, viz příloha 1 a 3.

V inzerátech s nabídkou práce řidiče neuvádí dopravní podnik, kromě řidičského oprávnění, žádné další požadavky. Pozornost se snaží upoutat především výčtem nabízených benefitů. Podle vzoru jiných dopravních podniků začal dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou nabízet novým řidičům náborový příspěvek ve výši 30 000 Kč, viz příloha 3.

Dopravní podnik nabízí svým současným zaměstnancům nadstandardní benefity (DPMLJ, 2017e) v podobě pěti týdnů dovolené, stravenek, příspěvků na penzijní připojištění či životní pojištění a zvýhodněného jízdného v MHD pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky.

2.2.2 Nevyužívané metody

K šíření nabídky volné pracovní pozice dopravní podnik nevyužívá následující metody:

- Uchazeči se nabízejí sami

Jelikož je nábor na pozici řidiče v DPMLJ realizován celoročně, nelze konstatovat, jestli se uchazeči nabízejí sami, nebo jestli reagují na jednu z mnoha metod uveřejnění nabídky.

- Spolupráce se školami

Ačkoliv DPMLJ spolupracuje s místní střední školou zaměřenou na dopravu, neovlivňuje tento fakt počet uchazečů o pracovní pozici řidiče, jelikož žádná škola není primárně zaměřena na vzdělávání studentů pro vykonávání povolání řidiče. Dalším faktem je, že absolventi středních škol běžně ukončují své studium v rozmezí 19. až 20. roku života, což znamená, že dle § 83 zákona 361/2000 (Česko, 2000b), nesplňují věkový limit k získání řidičského oprávnění skupiny D.

- Spolupráce s personálními agenturami

Náborové řízení si organizuje dopravní podnik sám bez využití služeb personálních agentur. Oslovení a výběr z kandidátů má na starosti personální oddělení DPMLJ.

- Přímé oslovení vybraného jedince

Metody, které dopravní podnik využívá k rozšíření nabídky práce řidiče mezi veřejnost, nezahrnují přímé oslovení jedince. Pracovní úkoly definující dané pracovní místo nevyžadují speciální vlastnosti, které by bylo třeba mezi jedinci aktivně vyhledávat.

- Inzerce na sociálních sítích a v televizi

Dopravní podnik si vede profil na sociální síti Facebook. Využívá ho však pouze k informování cestujících o novinkách, nebo o dopravních komplikacích, ale nabídky pracovních pozic touto cestou nezveřejňuje. Na jiných sociálních sítích si DPMLJ nevede profil. Možnost zveřejnění nabídky pracovní pozice v televizním vysílání dopravní podnik nevyužívá.

- Spolupráce s odbornými institucemi

DPMLJ je jedním ze členů Sdružení dopravních podniků ČR, jak uvádí jedna z podnikových výročních zpráv (DPMLJ, 2017h). Dle informací z webových stránek zmíněné asociace (SDP ČR, 2012), se dané sdružení skládá z 19 dopravních podniků z celé České republiky, kteří se podílejí na realizaci společných zájmů, jako je například zvýšení počtu cestujících ve veřejné dopravě. Žádná společná kampaň s cílem zvýšit počet zájemců o práci řidiče dosud neproběhla.

Cílená inzerce na potencionální kandidáty se v dopravním podniku neuskutečňuje. DPMLJ eviduje nejvyšší dosažené vzdělání, předchozí zaměstnaní i rodinné příslušníky svých nově přijatých pracovníků (viz příloha 4), ale získaná data dále nezpracovává. Personální oddělení dopravního podniku nebere v potaz ani veřejně dostupně ekonomické či technické ukazatele, díky kterým by mohl lépe odhadnout situaci na trhu práce.

I když DPMLJ propaguje nabídku volné pracovní pozice řidiče na úřadu práce, na veletrhu, v tisku, v rozhlasu, na internetu i v inzerátech po celý rok, nedaří se mu navýšit počet řidičů pracujících na plný pracovní úvazek. Nedostatek zaměstnanců je z části zapříčiněn současnou ekonomickou situací z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti.

2.3 Průběh výběrového řízení

Výběr zaměstnanců má na starosti personální oddělení dopravního podniku. Všechny odpovědi na inzeráty s nabídkou pracovního místa se shromažďují u vedoucí personálního oddělení, která je spolu s vedoucím provozu MHD pověřena realizací výběrového řízení.

Jelikož v uveřejňovaných nabídkách na danou pracovní pozici nejsou zmíněné žádné přesné požadavky (viz. příloha 1 a 3), nemůže se proces výběru z kandidátů odvíjet od jejich splnění. Dopravní podnik si vytvořil vlastní hodnotící systém – kompetenční model, ve kterém si vede seznam vhodných schopností pro práci řidiče a podle kterého uchazeče hodnotí.

Do stanovené tabulky kompetenčního modelu se doplňují údaje o kandidátech, které jsou v případě úspěšného přijímacího řízení založeny jako součást osobního spisu zaměstnance. Nejprve se zaznamenává jméno a příjmení kandidáta a přidělené osobní číslo. Následně se zaznamená splnění hlavního předpokladu – jestli kandidát vlastní oprávnění k řízení daného dopravního prostředku. Pokud uchazeč požadovaná oprávnění nevlastní, rozhodují o výsledku jeho výběrového řízení další kritéria kompetenčního modelu a průběh osobního pohovoru.

V kompetenční tabulce, viz. příloha 5, se pomocí kritérií hodnotí dovednosti kandidátů. Všechna kritéria mají vlastní procentuální váhové ohodnocení, jejichž souhrn činí 100 %. Mezi posuzované pokročilé schopnosti na pozici řidiče patří: znalost místopisu a zastávek místní MHD, znalost provozního předpisu pro provoz MHD, technické znalosti o vozidle, případně schopnost ovládání palubního počítače. Elementární schopnosti, které dopravní podnik posuzuje, jsou organizování a plánování práce, práce s informacemi, schopnost jednání s lidmi.

Jelikož je v současné době evidováno velmi málo nezaměstnaných lidí, je tudíž také omezené množství uchazečů, kteří aktivně hledají práci na plný úvazek. Z toho důvodu dopravní podnik nevyžaduje, aby uchazeči splnili veškerá hodnocená kritéria, ale dává

kandidátům, kteří během výběrového řízení projevili vážný zájem o pracovní pozici řidiče, možnost rozšířit si vzdělání a získat schopnosti potřebné pro výkon dané práce.

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou si nestanovuje zásady, vztahující se k průběhu výběrového řízení, ale řídí se příslušnými zákony – například zákonem č. 101/2000 Sb. (Česko, 2000c). Proces výběru je realizován v souladu s následujícími obecnými principy správného výběru zaměstnanců:

- **Objektivita**

Využití kompetenčního modelu během přijímacího řízení zajišťuje objektivitu při výběru zaměstnanců. Každý kandidát je posuzovaný podle stejně hodnocených kritérií. Další fáze přijímacího řízení zahrnuje osobní pohovor. Dojem, který uchazeči zanechají během rozhovoru, je čistě subjektivní. Způsobilost uchazečů je hodnocena především na základě pohovoru, jelikož dopravní podnik bezpodmínečně nevyžaduje splnění všech požadavků uvedených v kompetenčním modelu. DPMLJ nehodnotí účelnost metod užívaných k výběru.

- **Transparentnost**

Přehled hodnocených schopností je uveden v podobě jednotlivých kritérií v kompetenční tabulce. Kandidáti mohou vidět, podle jakých parametrů jsou dle kompetenčního modelu posuzováni. Záznamy z průběhu osobního pohovoru nejsou uchazečům poskytovány. Dopravní podnik buduje dobrou pověst zaměstnavatele na základě vstřícného přístupu ke kandidátům a nabízených příležitostí k rekvalifikaci.

- **Princip vícera očí**

Dle názoru Koubka (2014) je zásada vícera očí účinná při minimálním počtu tří lidí. Výběrové řízení na pozici řidiče realizují v dopravním podniku pouze dva lidé. Odlišné perspektivy v pohovoru zabezpečuje vedoucí zaměstnanec personálního oddělení a vedoucí zaměstnanec provozu MHD, který je přímým nadřízeným pracovníkem řidičů.

- **Multisituační přístup**

Dopravní podnik klade všem svým uchazečům otázky z různých okruhů. Snaží se vyzorovat vzorce chování v rozmanitých situacích a odhalit tak skutečné vlastnosti budoucích pracovníků. DPML během kategorizování lidského chování v průběhu výběrového řízení nespolupracuje s psychology.

- **Efektivita**

Během osobního pohovoru, na který jsou všichni kandidáti přizváni, se pověřenými pracovníci dopravního podniku snaží zjistit, jak jsou jednotliví kandidáti motivováni a jaký

mají smysl pro zodpovědnost a jaké jsou jejich pracovní záměry do budoucna. Cílem je vybrat pracovníka, který bude mít v úmyslu v podniku pracovat dlouhodobě.

Výběrové řízení na pozici řidiče je v dopravním podniku Liberce a Jablonce nad Nisou uskutečňováno pouze jednofázové, tudíž DPMLJ na proces výběru neaplikuje trychtýřový přístup. Všichni uchazeči jsou hodnoceni podle kompetenčního modelu a podle svého vystupování během pohovoru.

Při výběru vhodného kandidáta se dopravní podnik nesnaží realizovat výběr jako transplantaci. DPMLJ primárně hodnotí dispozice, zda bude daný jedinec schopen vykonávat pracovní povinnosti plynoucí z dané pracovní pozice. Při rozhodování o přijetí se dopravní podnik zaměřuje především na profesní schopnosti a předpoklady kandidátů, a jako vedlejší faktor posuzuje předpoklad jedince pro kladné vztahy s ostatními zaměstnanci.

Dopravní podnik posuzuje kandidáty na pozici řidiče metodou osobního pohovoru, která se nazývá pohovorový panel. Během řízení je vedena diskuze mezi uchazečem a dvěma zaměstnanci dopravního podniku, ve které jsou probírány dotazy zkoumající motivaci, sebehodnocení, pracovní historii, ambice a způsoby zvládnání překážek, odpovědnost, schopnost plánování a organizace práce, schopnost rozhodovat se a řešit problémy. Rozhovor se částečně dotýká i týmové spolupráce, férovosti, řešení konfliktů a interpersonálních vztahů.

Životopisné údaje, které zájemci o pracovní místo zaslali do dopravního podniku, jsou s jednotlivými kandidáty během pohovoru osobně stvrzovány a zaznamenávány do kompetenční tabulky. Reference na předchozí zaměstnání uchazečů ověřuje DPMLJ pouze výjimečně.

Výsledky výběrového řízení jsou uchazečům oznámeny během několika dní. Kandidáti, kteří splnili nároky a byli vybráni jako vhodní pro práci na dané pozici, jsou podrobeni lékařské prohlídce. Zdravotní způsobilost kandidátů je hodnocena až po procesu výběrového řízení, kdy se úspěšný uchazeč podrobí vyšetření, při kterém probíhá i psychologické posouzení jedince.

Po procesu výběru probíhá seznámení nového pracovníka s organizačním řádem podniku a zaškolení vybraného uchazeče do provozu.

2.4 Shrnutí

Z analýzy krátkodobého plánování vyplynulo, že potřeba řidičů na měsíc leden převýšila odhad pokrytí této potřeby. Avšak předpokládaný stav neovlivnil provoz MHD v daném období. Nedostatek pracovních sil byl vykompenzován díky řidičům pracujících na dohodu o pracovní činnosti. Z této skutečnosti vyplývá, že proces krátkodobého plánování

neposkytuje dostatečně přesné předpoklady, a proto by bylo vhodné do výpočtů zahrnout i počet zaměstnanců s DPČ.

V dlouhodobém plánování se kalkuluje s průměrným počtem zaměstnaných řidičů z předešlého roku. Podle odhadu budoucích zisků a ztrát zaměstnanců z roku 2016, měl průměrný počet zůstat neměnný. V průběhu roku 2017 došlo ke změně počtu řidičů vedených v evidenci DPMLJ oproti údajům z roku 2016. Konkrétně byl zaznamenán celkový úbytek sedm řidičů pracujících na plný pracovní úvazek a celkový přírůstek 115 zaměstnanců s dohodou o pracovní činnosti. Současný stav neodpovídá odhadu, proto by bylo vhodné zvláště prognózovat budoucí vývoj počtu řidičů podle druhu pracovního úvazku.

Během procesu získávání využívá dopravní podnik různých metod k aktivnímu šíření nabídky práce, čímž dosahuje pozitivních výsledků při oslovování veřejnosti. Vizuální podobu nabídky volného pracovního místa upravuje podle místa propagace, ale v obsahu neuvádí žádné požadavky na uchazeče, zmiňuje pouze zaměstnanecké benefity.

Inzerce volných pracovních míst na pozici řidiče by měla být rozšířena o nabídku práce na částečný pracovní úvazek. Zároveň by bylo vhodné využít nových metod k oslovení většího množství potencionálních kandidátů. Ke zvýšení účinnosti procesu získávání může DPMLJ realizovat cílenou inzerci k oslovení konkrétní skupiny populace.

Výběrové řízení na pozici řidiče posuzuje profesní i osobnostní předpoklady jedinců. K hodnocení kandidátů vytvořil DPMLJ vlastní systém, ale nestanovil žádné konkrétní principy výběrového řízení. Formulace a dodržování zásad kvalitního výběru by přispěla k zajištění objektivního hodnocení kandidátů.

Dopravní podnik usiluje o výběr schopných a motivovaných pracovníků a nabízí uchazečům možnost rekvalifikace. Množství úspěšných uchazečů v náborovém řízení však nepřevyšuje počet odcházejících zaměstnanců.

3 NÁVRH NA JINÉ POSTUPY NÁBOROVÉHO ŘÍZENÍ

V rámci řízení náborového procesu na pozici řidiče v Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou nedochází ke zpětné kontrole a optimalizaci jednotlivých procesů, tudíž DPMLJ nereaguje na změny vnějšího prostředí. Proto by bylo vhodné začít soustavně přizpůsobovat procesy náborového řízení aktuální situaci na trhu práce.

Plánování lidských zdrojů by mělo vycházet z evidence příslušných ekonomických ukazatelů, pravidelné analýzy momentálního stavu a prognózy budoucího vývoje. Výsledné prognózy by měly být základním podkladem pro tvorbu plánů.

Podle vývoje situace na trhu práce za posledních pět let vyplývá, že nabídková funkce má klesající tendenci, jak je patrné z obrázku č. 2. Není pravděpodobné, že by se obecná míra nezaměstnanosti v roce 2018 výrazně změnila, z čehož vyplývá předpoklad, že největší zastoupení nových zdrojů pracovní síly budou v průběhu roku představovat vnější a doplňkové zdroje.

3.1 Návrh na změny v krátkodobém plánování

Analýza poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků se osvědčila při výpočtu potřeby řidičů, jelikož vychází z přesně stanovených časových výkonů. Avšak výsledné údaje dostatečně nereflektovaly momentální situaci, jelikož zahrnovaly pouze zaměstnance pracující na plný pracovní úvazek. Kombinací zmíněné analýzy s analýzou vývoje trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků dojde k přesnějším odhadu potřeby zaměstnanců.

Kategorie analýzy vývoje trendu kvantitativního poměru byly určeny podle typu pracovního úvazku řidičů. DPMLJ zaměstnává řidiče na dva druhy pracovních smluv, podle kterých byly vymezeny jednotlivé skupiny. Pracovníci s plným pracovním úvazkem byli zařazeni do kategorie 1 a řidiči s dohodou o pracovní činnosti byli zařazeni do kategorie 2.

Výpočet odhadu potřeby založený na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků vyplývá z podílu časových výkonů a časových fondů řidičů. Aby bylo možné zahrnout zaměstnance pracující na DPČ do kalkulace, je třeba v dohodě o pracovní činnosti vymezit limit, který určí, kolik hodin měsíčně musí být daní pracovníci dopravnímu podniku k dispozici.

V praxi by bylo po pomocných pracovnících vyžadováno, aby předem sepsali seznam dnů v daném měsíci, v rozsahu určeného limitu, ze kterého by jim byl následně sestaven rozvrh

směn. Z uvedených změn vyplývá potřeba kontrolovat plnění smluvních podmínek a neaktivní zaměstnance z evidence řidičů vyřazovat.

Měsíční časový fond zaměstnanců druhé kategorie byl stanoven v poměru k časovému fondu zaměstnanců první kategorie. Pracovní smlouva na plný pracovní úvazek stanovuje pracovníkům odpracovat 160 hodin měsíčně. Časový fond řidičů s DPČ byl stanoven na 40 hodin za měsíc, což odpovídá 10-ti hodinám za týden. Poměr vyjádříme rovnicí: $1c=4k$ [h]

kde: c ... časový fond zaměstnanců s plným úvazkem [h]
 k ... časový fond zaměstnanců s DPČ [h]

Z čehož vyplývá, že na zaměstnance pracující na DPČ bude kladem požadavek, aby uvedli čtyři až pět dní v měsíci, kdy budou ochotni přijít do práce. DPMLJ jim následně sestaví plán směn s ohledem na všechny aktuální pracovní zdroje na daný měsíc.

3.1.1 Odhad potřeby

Jedna z alternativ užití analýzy vývoje trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků v krátkodobém plánování představuje zahrnout tento trend do výpočtu odhadu potřeby řidičů.

Jelikož nejsou dostupné výsledné údaje z jednotlivých procesů krátkodobého plánování z roku 2017, bylo ke stanovení trendu analýzy kvantitativního poměru využito dat vyplývajících z měsíčního plánování za měsíc leden 2018 (viz tabulka č. 8).

Pro upřesnění vývoje stanoveného trendu by bylo třeba, aby dopravní podnik sledoval změny v poměru zabezpečované práce pracovníků jednotlivých kategorií v průběhu celého roku.

Tabulka 8 Výsledky měsíčního plánování z ledna 2018

Potřeba řidičů [-]	Pokrytí potřeby [-]	Přebytek/nedostatek [-]
187	167	-20

Zdroj: Autor

Nedostatek řidičů, který v lednu 2018 činil 20 lidí zaměstnaných na plný pracovní úvazek, byl pokryt pracovníky s dohodou o pracovní činnosti. Z podílu $\frac{20}{187}$ byl po zaokrouhlení na celá čísla stanoven poměr: 1:9.

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.1, na jednoho hlavního pracovníka připadá práce v rozsahu 40 hodin za týden. Poměr stanovený z podílu nedostatku řidičů ku měsíční potřebě řidičů vyjadřuje objem práce zabezpečené pomocnými pracovníky ku celkové odvedené práci.

Z uvedeného poměru vyplývá, že pracovníci první kategorie – zaměstnanci s plným pracovním úvazkem, odpracují $\frac{8}{9}$ měsíčních směn a pracovníci druhé kategorie – zaměstnanci s DPČ, odpracují $\frac{1}{9}$ měsíčních směn.

Určený trend poměru byl zahrnut do obecného výpočtu provozní potřeby řidičů (zdroj: Autor) a změna výsledků je demonstrována na výpočtu potřeby v krátkodobém plánování z měsíce ledna 2018 následovně:

$$p_1(\text{autobusů}) = \frac{8}{9} * \frac{v_1}{f_1} = \frac{8}{9} * \frac{4828,03}{40} = 108 \quad (11)$$

$$p_2(\text{autobusů}) = \frac{1}{9} * \frac{v_1}{f_2} = \frac{1}{9} * \frac{4828,03}{10} = 54 \quad (12)$$

$$p_3(\text{tramvají}) = \frac{8}{9} * \frac{v_2}{f_1} = \frac{8}{9} * \frac{1954,74}{40} = 44 \quad (13)$$

$$p_4(\text{tramvají}) = \frac{1}{9} * \frac{v_2}{f_2} = \frac{1}{9} * \frac{1954,74}{10} = 22 \quad (14)$$

- kde: p_1 ... provozní potřeba řidičů autobusů na plný pracovní úvazek [-]
 p_2 ... provozní potřeba řidičů autobusů s DPČ [-]
 p_3 ... provozní potřeba řidičů tramvají na plný pracovní úvazek [-]
 p_4 ... provozní potřeba řidičů tramvají s DPČ [-]
 f_1 ... týdenní časový fond řidičů s plným pracovním úvazkem [h]
 f_2 ... týdenní časový fond řidičů s DPČ [h]
 v_1 ... součet časových výkonů řidičů autobusů za týden [h]
 v_2 ... součet časových výkonů řidičů tramvají za týden [h]

Výsledek se zaokrouhluje na celá čísla směrem nahoru. Nový odhad provozní potřeby řidičů byl v souhrnu upřesněn na 152 řidičů pracujících na plný pracovní úvazek a 76 zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem.

Celková potřeba řidičů je určena součtem provozní potřeby a odhadem očekávané potřeby náhrady řidičů v době dovolené.

Odhad potřeby náhrady řidičů za dovolené se počítá pouze pro zaměstnance s plným pracovním úvazkem. Podle výpočtu užívaného v DPMLJ ($d = \left[\left(\frac{152 * 200}{52} \right) / 40 \right]$) se nový odhad celkové potřeby za měsíc leden zvýší o 15 řidičů. Tato metoda předpokládá, že počet zaměstnanců čerpajících dovolenou je v průběhu roku rovnoměrný a neměnný, což nedopovídá realitě. Aby nedocházelo ke zkreslení výsledků výpočtu, je třeba vysledovat a zohlednit trend, ve kterých měsících je potřeba náhrady řidičů největší.

Vzorec pro výpočet celkové měsíční potřeby řidičů byl rozšířen o pracovníky z kategorie 2 následovně (Autor): $P_1 = p(a_1) + p(t_1) + d [-]$ (15)

kde: P_1 ... celková potřeba řidičů na plný pracovní úvazek [-]
 $p(a_1)$... provozní potřeba řidičů autobusů na plný pracovní úvazek [-]
 $p(t_1)$... provozní potřeba řidičů tramvají na plný pracovní úvazek [-]
 d ... odhad potřeby náhrady řidičů za dovolené [-]

$$P_2 = p(a_2) + p(t_2) \quad [-] \quad (16)$$

kde: P_2 ... celková potřeba řidičů na částečný pracovní úvazek [-]
 $p(a_2)$... provozní potřeba řidičů autobusů na částečný pracovní úvazek [-]
 $p(t_2)$... provozní potřeba řidičů tramvají na částečný pracovní úvazek [-]

Celková měsíční potřeba řidičů za leden 2018 byla upřesněna na ($P_1 = 108 + 44 + 15$) 167 zaměstnanců pracujících na plný pracovní úvazek a ($P_2 = 54 + 22$) 76 pracovníků s dohodou o pracovní činnosti.

Současný výpočet potřeby je oproti původní potřebě nižší, jelikož je ve výpočtu náhrady zaměstnanců kalkulováno s nižším základem, který tvoří pouze pracovníci s plným pracovním úvazkem.

Odhad pokrytí potřeby je v tomto případě třeba počítat pro obě stanovené kategorie zvlášť. Užití tabulky bilanční metody, kterou užívá Koubek (2007, str. 314), je vhodným způsobem k srovnání potřeby zaměstnanců a možností pokrytí této potřeby.

V tabulce č. 9 jsou uvedeny hodnoty získané novou metodou výpočtu potřeby. Výchozí počet řidičů, odhad dlouhodobě pracovní neschopných a výhledově odcházejících zaměstnanců byl převzat z původního výpočtu odhadu pokrytí potřeby (DPMLJ, 2018c).

Po zavedení pravidelné měsíční docházky pro pracovníky na částečný pracovní úvazek se očekává značný pokles výchozího počtu řidičů kategorie 2. Odhad počtu výhledově odcházejících zaměstnanců byl stanoven po konzultaci s vedoucí pracovnící personálního oddělení DPMLJ.

Tabulka 9 Odhad potřeby v krátkodobého plánování

Kategorie řidičů	Výchozí počet řidičů	Odhad dlouhodobě pracovní neschopných (-)	Odhad výhledově odcházejících (-)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl
1	168	0	1	167	167	0
2	134	0	67	67	76	-9
Celkem	302	0	1	234	243	-9

Zdroj: Autor. Upraveno podle Koubka (2007)

Po přepočtení odhadu budoucího stavu zaměstnanců v krátkodobém plánování pomocí analýzy vývoje trendu kvantitativního poměru mezi stanovenými kategoriemi pracovníků byl nedostatečný počet zaměstnanců upřesněn na devět řidičů pracujících na částečný pracovní úvazek. Určená hodnota závisí především na reálné změně počtu zaměstnanců druhé kategorie vyvolané reakcí na nové pracovní podmínky v dohodě o pracovní činnosti.

3.1.2 Odhad pokrytí potřeby

Druhou alternativou, jak zahrnout trend kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků do krátkodobého plánování, je změna výpočtu odhadu pokrytí potřeby řidičů.

Pokud zůstane výpočet měsíční potřeby řidičů v nezměněné formě, je možno upravit výpočet odhadu pokrytí potřeby a vyjádřit pracovní zdroje, které představují zaměstnanci s DPČ, v počtu hlavních pracovníků. Toho lze docílit využitím poměru mezi danými měsíčními časovými fondy.

Stejně jako v předešlé kapitole závisí výsledné hodnoty na výchozím stavu řidičů. Je třeba evidovat stav počtu zaměstnaných řidičů obou kategorií a kalkulovat s aktuálními údaji. Konkrétní hodnoty princip výpočtu nezmění.

V lednu 2018 bylo evidováno 134 zaměstnanců z druhé kategorie. Předpokládaný počet po zavedení nových pracovních podmínek byl odhadnut na 67 zaměstnanců s DPČ. Po přepočtení tohoto počtu podle poměru časových fondů zaměstnanců obou kategorií, který uvádí, že pomocní pracovníci odpracují o 75 % méně hodin než hlavní pracovníci, bylo zjištěno $(67 * \frac{1}{4})$, že odhad pokrytí potřeby zaměstnanců první kategorie může být zvýšen o 16 lidí. Číslo se zaokrouhluje na celé zaměstnance směrem dolů.

Nový výpočet odhadu pokrytí potřeby za měsíc leden by vypadal takto (Autor):

$$K_1(l) = a + b - c - d \quad (17)$$

kde: K ... odhad pokrytí potřeby [-]
a ... počet řidičů zaměstnaných na plný pracovní úvazek [-]
b ... přepočtený počet zaměstnanců s DPČ [-]
c ... počet dlouhodobě pracovní neschopných řidičů [-]
d ... počet řidičů výhledově odcházejících do důchodu [-]

Po dosazení hodnot do vzorce $(K_1(l) = 168 + 16 - 0 - 1)$ byl navýšen odhad počtu řidičů, kteří jsou dopravnímu podniku daný měsíc k dispozici, na 183 lidí.

Potřeba řidičů na měsíc leden 2018, vypočtena původním způsobem (kalkulovala pouze se zaměstnanci první kategorie), byla stanovena na 187. Rozdíl mezi odhadem potřeby a odhadem zdrojů k pokrytí činí nedostatek čtyř pracovníků.

Rozdíl ve výsledných hodnotách nedostatků obou zmíněných alternativ je zapříčiněn odlišným vyjádřením výsledků. Hodnota vypočtená úpravou vzorce pro odhad potřeby stanovuje nedostatek devět pracovníků druhé kategorie a z metody upravující odhad pokrytí potřeby vyplynul nedostatek čtyř pracovníků první kategorie.

3.2 Návrh na změny v dlouhodobém plánování

Dlouhodobé plánování by mělo evidovat změny celkového počtu zaměstnanců pracujících na plný pracovní úvazek i pracovníků s DPČ v průběhu celého roku. Vhodnou metodou je užití tabulek k vyhodnocení údajů prognózy nabídky a poptávky práce, kterou zmiňuje Armstrong (2009).

Současný počet pracovníků uvedený v tabulce č. 10 a v tabulce č. 11 vychází z hodnot evidovaných na začátku roku 2018 (viz. tabulka č. 6).

Roční míra ztrát pracovníků na plný pracovní úvazek byla predikovaná na základě porovnání změny průměrného počtu zaměstnanců z roku 2016 (viz tabulka č. 7) a údajů o aktuálním stavu z ledna 2018.

Odhad roční míry ztrát zaměstnanců pracujících na částečný pracovní úvazek byl stanoven s ohledem na zavedení minimálního časového fondu do dohody o pracovní činnosti, což vyplývá z návrhů na úpravy v krátkodobém plánování.

Tabulka 10 Prognózování údajů hlavních pracovníků

Současný počet pracovníků	168
Roční míra ztrát vycházejících z dosavadních údajů	13,4 %
Očekávané ztráty během následujícího roku	23
Předpokládaný počet pracovníků na konci následujícího roku	145
Potřebný počet pracovníků na konci následujícího roku	167
Počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat (bod 5 – bod 4)	22

Zdroj: Autor. Upraveno podle Armstronga (2009).

Tabulka 11 Prognózování údajů pomocných pracovníků

Současný počet pracovníků	134
Roční míra ztrát vycházejících z dosavadních údajů	50 %
Očekávané ztráty během následujícího roku	67
Předpokládaný počet pracovníků na konci následujícího roku	67
Potřebný počet pracovníků na konci následujícího roku	76
Počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat (bod 5 – bod 4)	9

Zdroj: Autor. Upraveno podle Armstronga (2009).

Obě prognózy predikují nedostatek zaměstnanců na pozici řidiče. Konkrétně bylo odhadnuto, že bude dopravní podnik v průběhu roku 2018 potřebovat navýšit počet stávajících zaměstnanců o 22 pracovníků s plným pracovním úvazkem a o devět zaměstnanců s dohodou o pracovní činnosti. Z toho důvodu je vhodné pokračovat v kontinuální realizaci náborového řízení.

3.3 Návrh na změny v procesu získávání

Obsah nabídky volné pracovní pozice řidiče v DPMLJ zahrnuje pouze požadavek na vlastnictví řidičského oprávnění. Jak se zmiňují Bělohávek (2016) i Martin (2007), formulace správných požadavků přispívá ke úspěšnému náborovému procesu, tudíž by bylo vhodné zahrnout do nabídky i požadavek na zodpovědný přístup kandidáta k práci, dobrý zdravotní stav uchazeče či znalost místopisu města Liberec.

Současná nabídka práce informuje pouze o nabídce práce na plný pracovní poměr. Pokud dopravní podnik začlení do procesu šíření také nabídku práce na částečný pracovní úvazek, může očekávat nárůst zájemců o danou pracovní pozici.

Cílem procesu získávání je oslovení co největšího počtu potencionálních uchazečů o pracovní místo. DPMLJ by mohl využít například tyto metody:

- Inzerce v tisku – nabídka do schránky

Samostatné letáky vhozené do schránky jsou v dnešní době málo účinnou metodou k šíření informací. Pokud by dopravní podnik zkombinoval dvě vhodné metody k získávání zaměstnanců a za poplatek uveřejnil nabídku práce v místním tisku – Liberecký zpravodaj, získal by šanci rozšířit okruh oslovených lidí.

Jelikož je Liberecký zpravodaj (Liberec, 2015) několikrát ročně zdarma roznášen do poštovních schránek všem domácnostem v Liberci, nabízí toto médium vyšší možnost oslovení uchazečů v daném městě, než kdyby byla nabídka šířena pouze ve zpoplatněném tisku.

- Inzerce na internetu – Facebook, LinkedIn

DPMLJ spravuje účet na sociální síti Facebook, kde informuje cestující o novinkách, změnách v jízdních řádech či o nedávných nehodách. Jelikož má dopravní podnik již utvořený profil a získal okruh lidí, kteří zveřejněné informace pravidelně sledují, představuje zmíněná doména další vhodnou možnost zveřejnění nabídky pracovního místa.

Internetové stránky LinkedIn nabízí další možnost prezentovat podnik a oslovit nový okruh potencionálních kandidátů. Je však třeba vysledovat, jestli si zájemci o práci řidiče vytváří na těchto internetových stránkách profil, a jestli je inzerce na zmíněné doméně účinná.

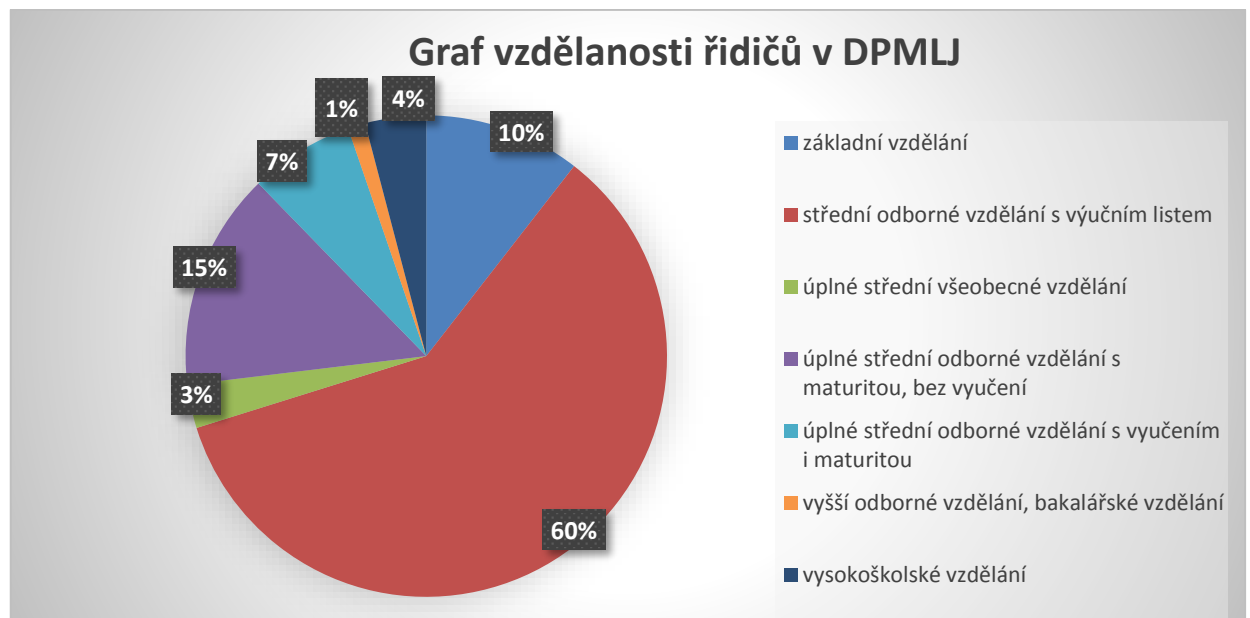
- Spolupráce s jinými společnostmi – SDP

Sdružení dopravních podniků uskutečnilo několik společných kampaní. Bylo by vhodné realizovat plán na celorepublikovou náborovou kampaň ke zvýšení počtu zájemců o místo řidiče v jednotlivých dopravních podnicích, který byl projednáván i s DPMLJ.

Cílená inzerce zaměřená na šíření nabídky na konkrétní místo nebo osoby by měla zvýšit počet kladných reakcí na zveřejněnou nabídku. Dopravní podnik může zhodnotit informace o stávajících zaměstnancích a získaná data využít v procesu získávání.

- Cílení podle vzdělání zaměstnanců

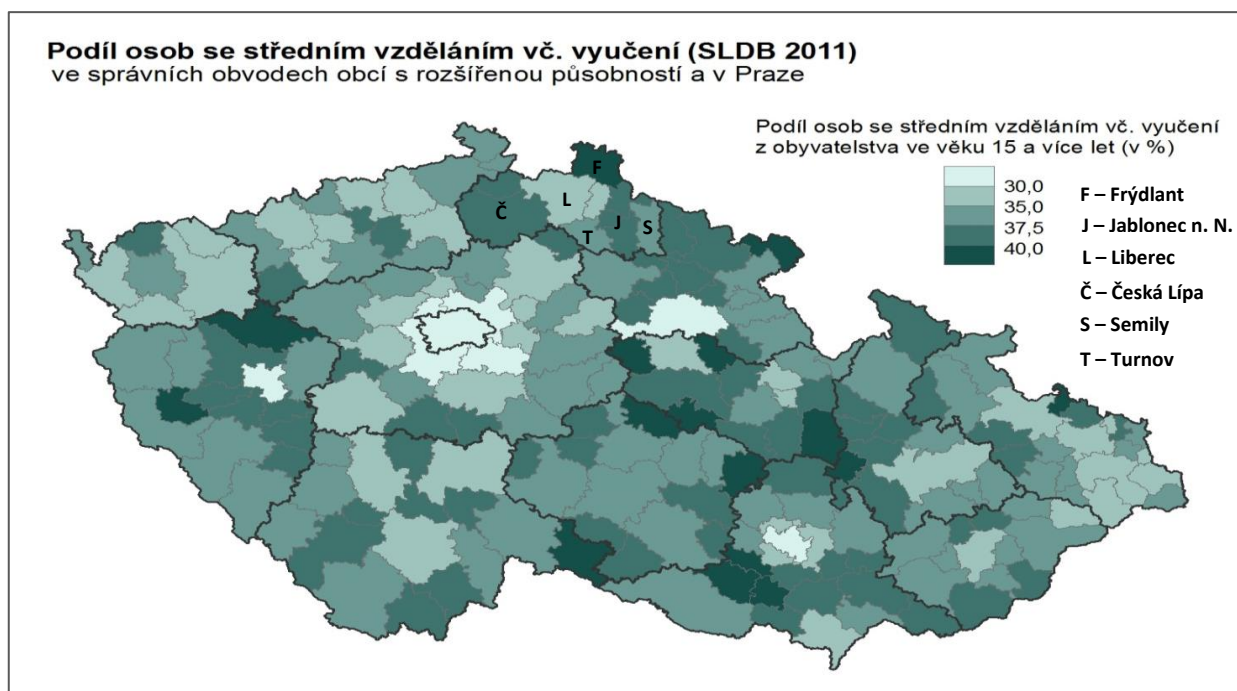
Na obrázku č. 3 je zobrazeno poměrové zastoupení současných řidičů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.



Obrázek 3 Nejvyšší dosažené vzdělání řidičů, upraveno autorem (DPMLJ, 2018c)

Osoby, které dosáhly pouze základního vzdělání, tvoří 10 % všech zaměstnaných řidičů. Největší zastoupení mezi řidiči (85 %) mají zaměstnanci, kteří získali střední vzdělání s maturitou nebo s výučním listem. Pracovníci s vysokoškolským či vyšším odborným vzděláním tvoří pouze 5 % celku.

Z rozboru úrovně vzdělání zaměstnanců na pozici řidiče vyplývá, že většina řidičů zaměstnaných v DPMLJ jsou lidé se středním vzděláním včetně vyučení. Z obrázku č. 4 je patrné, že při posledním sčítání lidí v roce 2011 byl největší podíl osob s danou úrovní vzdělání zaznamenán na Frýdlantsku. Další oblast s vysokým zastoupením zmíněných občanů představuje Českolipsko a Jablonec nad Nisou.



Obrázek 4 Podíl osob se středním vzděláním vč. vyučení v ČR (ČSÚ, 2011), upraveno autorem

Cílení na uchazeče podle vzdělání většiny stávajících zaměstnanců pomáhá určit oblasti, kde se nachází největší zastoupení lidí se stejným vzděláním, a které jsou tudíž příhodné k šíření nabídky práce. Jelikož jsou data na obrázku č. 4 stará sedm let, bylo by vhodné zjištěné údaje kombinovat s jinými kritérii, která jsou vhodná k cílení na potenciální uchazeče.

- Cílení podle obecné míry nezaměstnanosti v dané lokalitě

Míra nezaměstnanosti je v jednotlivých okresech rozdílná. Cílené šíření nabídky do oblastí, ve kterých je aktuálně evidována nejvyšší nezaměstnanost může přispět k zvýšení zájmu o nabízenou pracovní pozici.

V procesu cílení dle míry nezaměstnanosti jsou za potenciální uchazeče považováni lidé, dojíždějící za prací z jiného města. Proto je třeba upravit nabídku zaměstnaneckých benefitů a snažit se převýšit výhodnost lokálních pracovních nabídek. Jednou z možností je snížení ceny jízdného pro zaměstnance mezi okresy Libereckého kraje v rámci integrovaného dopravního systému (IDOL, 2016).

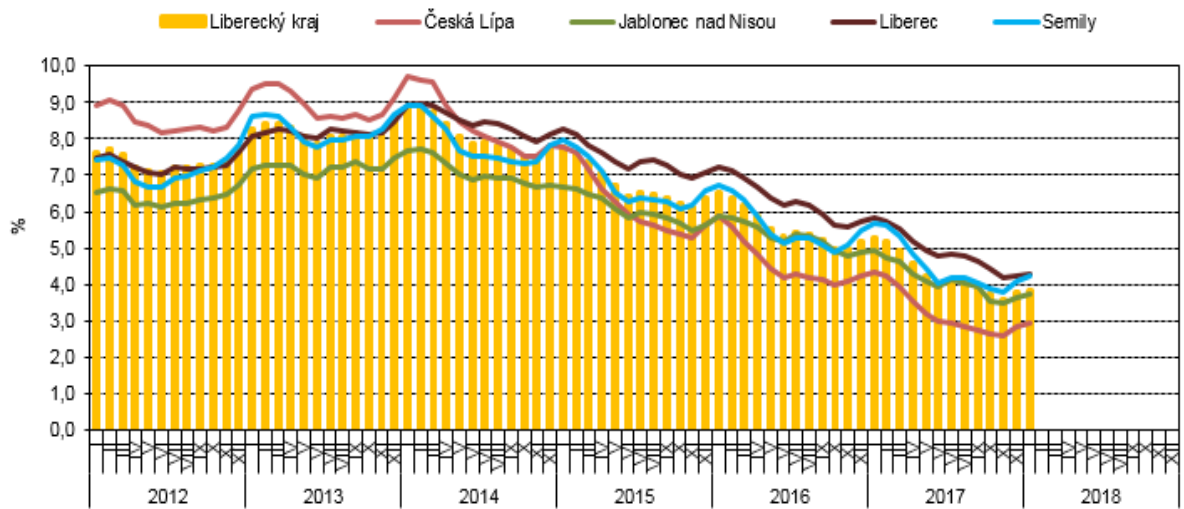
Na obrázku č. 5 je vidět míra nezaměstnanosti Libereckého kraje i jednotlivých oblastí, kterými jsou Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec a Semily. V daném rozdělení pojímá Liberec data za Liberecko, Frýdlantsko i oblast Turnova.

Jak je z obrázku č. 5 patrné, míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Libereckého kraje mají všechny v průběhu každého roku střídavě klesající a stoupající tendenci. Tudíž se na základě předpokladu, že v daných oblastech bydlí nezaměstnaní lidé se zájmem o práci, můžou určit oblasti vhodné k cílené inzerci.

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Libereckém kraji a jeho okresech

(k poslednímu dni daného měsíce)

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí



Pozn.: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu = podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu ve stejném věku (v %)

Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných obyvatel v okresech Libereckého kraje (ČSÚ, 2018b)

Po porovnání doporučených lokalit z cílení podle vzdělanosti a z cílení podle míry nezaměstnanosti, byl za vhodnou lokalitu k šíření nabídky označen Liberec spolu s oblastí Frýdlantska, jelikož je v této oblasti zaznamenána vyšší míra nezaměstnanosti, než je vykazovaná v celém Libereckém kraji.

Lokalita Českolipska vykazuje nejnižší míru nezaměstnanosti ze všech okresů Libereckého kraje, tudíž se zde předpokládá nižší pravděpodobnost kladné odezvy na nabídku práce, a proto byla tato oblast vyloučena z cílení.

Provoz MHD v Jablonci nad Nisou zabezpečuje společnost BUSLINE, proto není vhodné cílené šíření nabídky práce v této oblasti.

V okrese Semily je v současné době registrována srovnatelná míra nezaměstnanosti jako v Liberci, tudíž byla taktéž označena jako vhodná k přednostnímu šíření nabídky práce.

- Cílení podle pohlaví

DPMLJ neposkytl přesné údaje o zastoupení mužů a žen mezi řidiči pracující v dopravním podniku, ale na základě pozorování se dá soudit, že poměr řidiček je větší než nulový, ale menší než v jiných dopravních podnicích – například v Dopravním podniku města Pardubic.

Pracovní pozici řidiče může většina veřejnosti vnímat jako výhradně mužskou práci. Je tedy možno předpokládat, že dochází k snížení reakcí na nabízenou pracovní pozici, jelikož se ženské zastoupení kandidátek neztotožní s popisem vhodného uchazeče.

DPMLJ nabízí práci na pracovní pozici řidiče mužům i ženám. Bylo by vhodné do nabídky konkrétně uvést, že je pracovní pozice vhodná také pro ženy, a navíc přednést možnost flexibilního výběru směn. Další možností je vytvoření nové varianty inzerátů s nabídkou práce na pozici řidiče informující o náboru žen a zdůraznění poskytované pomoci kandidátům při získání nezbytných oprávnění.

3.4 Návrh na změny v procesu výběru

Přesto, že si DPMLJ nestanovil zásady správného výběrového řízení, daří se mu během procesu výběru dodržovat některé principy správného výběru. Jedná se o objektivnost, transparentnost, princip vícera očí, multisituační přístup a efektivitu.

Bylo doporučeno vypracovat seznam zásad, které je třeba během výběrové procesu vždy dodržet a stanovit konkrétní postupy, kterými bude zajištěno dodržení stanovených zásad. Již využívané přístupy je vhodné prohloubit dalšími opatřeními.

Definované principy byly převzaty podle přístupu správného výběru, který zmiňuje Koubek (2014):

- Výběr jako „transplantace“

Spolupráce a dobrý kolektiv spolupracovníků vedou k lepší spolupráci členů organizace. Aby byl zachován princip výběru jako transplantace pracovníka do chodu podniku, je třeba hodnotit předpoklad kandidáta k nekonfliktnímu chování, schopnosti spolupráce, loajalitě a tendenci měnit zaměstnání.

Uvedené dispozice by měly být zahrnuty mezi hlavní hodnocené faktory, které jsou posuzovány u všech uchazečů a neměly by být posuzovány pouze jako vedlejší faktor.

- Objektivita

K podpoření objektivního posuzování výsledků výběrového řízení by přispělo sestavení osobnostního testu, který by obsahoval otázky zaměřené na zjištění povahy kandidátů, jejich motivace a osobní charakteristiky.

V tomto případě byla doporučena spolupráce s psychologem k sestavení vhodných testových otázek. Jednotlivé otázky mohou být zvoleny podle principu výběru jako transplantace.

Test umožní posoudit všechny kandidáty na základě vyhodnocení odpovědí na stejné otázky, čímž bude omezen subjektivní faktor výběru.

- Transparentnost

Uchazeči mají právo být informováni o průběhu výběrového řízení. Jelikož jsou kandidáti hodnoceni podle požadavků v kompetenčním modelu a podle osobnostního testu

na základě stejných prvků, bylo by vhodné kandidátům podat zpětnou vazbu a ukázat jim, jak byli v jednotlivých kategoriích hodnoceni.

V případě odmítnutí kandidáta je třeba konkrétně zodpovědět, proč byl uchazeč hodnocen jako nevyhovující.

- Princip vícera očí

Koubek (2014) doporučuje realizovat výběrové řízení s komisí složenou alespoň ze tří lidí. Dopravnímu podniku bylo doporučeno zvýšit aktuální počet lidí v komisi, kteří hodnotí kandidáty v osobním pohovoru. Jako vhodná osoba, která by mohla poskytnout jiný úhel pohledu, se jeví například dispečer, který je s řidiči často pracovně v kontaktu.

- Multisituacionální přístup

Sestavení vhodných testových otázek, které by byly konzultovány s psychologem, je třeba zvolit tak, aby bylo možné posoudit chování kandidátů v různých situacích. Osobní pohovor umožňuje následně individuální dotazování uchazečů a doplnění nejasností.

- Trychtýřový přístup

První část výběrového řízení představuje vyplnění a zhodnocení požadavků uvedených v kompetenčním modelu. Tato část je zaměřena na praktické schopnosti a znalosti uchazečů.

Další částí by mohl být osobnostní test a osobní pohovor. Tato část by byla zaměřena na chování a povahu kandidátů. Jednotlivé fáze výběrového řízení by měly zabezpečit komplexní hodnocení uchazečů.

- Efektivita

Aby bylo dosaženo výběru vhodného kandidáta, je třeba důsledně dodržovat všechny stanovené zásady správného výběru. Také by bylo vhodné ověřovat reference vybraných kandidátů.

O výsledcích výběrového řízení by měli být informováni všichni uchazeči, i ti, kteří byli hodnoceni jako nevyhovující. Dopravní podnik tak má možnost si budovat pověst dobrého zaměstnavatele, který má slušný přístup ke všem kandidátům.

ZÁVĚR

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou vede v patrnosti dlouhodobě nedostatečný stav řidičů. V dlouhodobém i krátkodobém plánování kalkuluje pouze s pracovníky zaměstnanými na plný pracovní úvazek, což zapříčiňuje zkreslení odhadu možností pokrytí potřeby řidičů.

Zaměstnanci pracující na dohodu o pracovní činnosti představují další zdroj pracovní síly. V návrhu proto bylo doporučeno upravit pracovní podmínky zaměstnanců s DPČ tak, aby mohli být zahrnuti do odhadu pokrytí potřeby řidičů v krátkodobém i dlouhodobém plánování.

Postup výpočtu potřeby řidičů byl v návrhu upraven tak, aby zahrnoval potřebu obou zmíněných kategorií pracovníků. V krátkodobém plánování byla navržena možnost kombinace stávající metody a metody založené na analýze vývoje trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků. V dlouhodobém plánování bylo doporučeno užití metody analýzy prognóz nabídky a poptávky.

Nový postup plánovacího procesu potvrdil potřebu dopravního podniku navýšit počet zaměstnaných řidičů a konkretizoval, kolik pracovníků jaké kategorie je třeba získat.

Na základě změn v plánování bylo doporučeno, aby se proces získávání zaměřil na tvorbu nové podoby nabídky pracovního místa, která by byla rozšířena o nabídku práce na částečný pracovní úvazek.

Po zhodnocení metod cílené inzerce uvedených v kapitole 3.3 bylo navrženo vytvoření nové varianty inzerátu k cílenému oslovení žen. Dále vyplynulo, že by bylo vhodné šířit nabídku pracovní pozice dle vybraných oblastí především v Liberci, Frýdlantu a v Semilech.

DPMLJ využívá k oslovení potencionálních uchazečů různých metod. V návrhu na změny v procesu získávání bylo doporučeno rozšířit metody užívané k šíření nabídky pracovní pozice o možnost zveřejnit nabídku v novinách roznášených do poštovních schránek, využití internetových stránek Facebook a LinkedIn a o možnost spolupráce při náboru s jinými společnostmi.

Dopravní podnik v současné době posuzuje uchazeče podle vlastního kompetenčního modelu a na základě osobního pohovoru. Pro proces výběru bylo doporučeno stanovit seznam zásad, kterými by se daný proces řídil. Bylo navrženo aplikovat také princip výběru jako „transplantace“, princip vícera očí a trychtýřový přístup.

Dopravní podnik by měl zhodnotit efekty, které mu přinese užití navržených metod. Pokud bude nedostatečný stav řidičů přetrvávat, měl by DPMLJ zaměřit pozornost také na způsob motivace a odměňování zaměstnanců v podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČESKO, 1994. *Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave/266-94-k_1-1-2018-uplzneni.pdf.aspx?lang=cs-CZ

ČESKO, 2000a. *Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=247/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=247/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=247/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2000b. *Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2000c. *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=101/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=101/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=101/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2008. *Vyhláška č. 156/2008 Sb., o zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a o změně vyhlášky č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění zákona č. 478/2001 Sb.* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=156/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=156/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=156/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2012. *Vyhláška č. 16/2012 Sb., o odborné způsobilosti osob řídících drážní vozidlo a osob provádějících revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení a o změně vyhlášky Ministerstva dopravy č. 101/1995 Sb., kterou se vydává Řád pro zdravotní a odbornou způsobilost osob při provozování dráhy a drážní dopravy, ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Narizeni-vlady-a-vyhlasky-v-drazni-doprave/16-2012-odbzpusobilost-k-1-5-2017.pdf.aspx?lang=cs-CZ>

ČSÚ, 2011. *Územní rozdíly v úrovni vzdělanosti obyvatelstva ČR. Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

ČSÚ, 2017. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-02-03].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2017>

ČSÚ, 2018a. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-02-09].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

ČSÚ, 2018b. Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 31. 1. 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11260/75143391/graf1.png/09f9ac91-2194-41eb-ac6a-43cfc66e1585?version=1.1&t=1518093914779>

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky: jak vybírat nejlepší pracovníky, jak vést úspěšný přijímací pohovor, jak klást vhodné otázky, testy a příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DPMLJ, 2017a. Výroční zpráva za rok 2016. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-02].

Dostupné z: http://www.dpmlj.cz/images/Obrazky/07VyrocniZpravy/2016_vyrocni_zprava_DPMLJ.pdf

DPMLJ, 2017b. Tisková zpráva 17/34. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-02].

Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/dpmlj/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/877-17-34-tiskova-zprava>

DPMLJ, 2017c. Tisková zpráva 17/25. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-02].

Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/dpmlj/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/833-17-25-tiskova-zprava>

DPMLJ, 2017d. Autoškola a školící středisko. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/autoskola-a-skolici-stredisko>

DPMLJ, 2017e. *Interní seznam benefitů pro řidiče*. Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.

DPMLJ, 2017f. Ceník autoškola. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-04-14].

Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/autoskola-a-skolici-stredisko/cenik/cenik-autoskola>

DPMLJ, 2017g. Tisková zpráva 17/30. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-10].

Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/dpmlj/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/857-17-30-tiskova-zprava>

- DPMLJ, 2017h. Tisková zpráva 17/22. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-13].
Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/dpmlj/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/830-17-22-tiskova-zprava>
- DPMLJ, 2017i. *Interní grafika užitá k inzerci volného pracovního místa na pozici řidiče I.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2017j. Webové stránky dopravního podniku. *Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.* [online]. [cit. 2018-02-13].
Dostupné z: <http://www.dpmlj.cz/>
- DPMLJ, 2017k. *Interní grafika užitá k inzerci volného pracovního místa na pozici řidiče II.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2017l. *Interní materiál – osobní dotazník pro nové zaměstnance.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2017m. *Interní materiál k výběru zaměstnance – kompetenční model.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2018a. *Interní bilance potřeby řidičů autobusů – leden 2018.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2018b. *Interní bilance potřeby řidičů tramvají – leden 2018.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2018c. *Interní dokument: Evidence řidičů.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- DPMLJ, 2018d. *Interní dokument.* Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* 1. vyd. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- Chytrý nábor, 2017. Webové stránky společnosti Chytrý nábor. *Chytrý nábor, experti na náborový marketing.* [online]. [cit. 2018-02-15].
Dostupné z: www.chytry-nabor.cz
- IDOL, 2016. Webové stránky integrovaného dopravního systému Libereckého kraje. *Idol, vše o veřejné dopravě v Libereckém kraji.* [online]. [cit. 2018-04-13].
Dostupné z: <http://www.iidol.cz/>
- KOLMAN, Luděk et al., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-87981-12-2.

Liberec, 2015. Inzerce v Libereckém zpravodaji. *Oficiální stránky statutárního města Liberec*. [online]. [cit. 2018-04-08].

Dostupné z: <http://www.liberec.cz/cz/media/zpravodaj/inzerce-libereckem-zpravodaji-2.html>

MARTIN, David A., 2007. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů; příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.

SDP ČR, 2012. O nás. *Sdružení dopravních podniků ČR*. [online]. [cit. 2018-02-13].

Dostupné z: <http://www.sdp-cr.cz/o-nas/>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace	14
Tabulka 2 Vyhodnocení údajů z prognózy poptávky a nabídky práce	15
Tabulka 3 Základní údaje o DPMLJ k datu 31.12.2016	26
Tabulka 4 Hodnoty doplňkových výkonů jednotlivých kategorií	27
Tabulka 5 Časové výkony dle kategorií k 1.1.2018	28
Tabulka 6 Evidence počtu řidičů v lednu 2018	30
Tabulka 7 Průměrný počet řidičů za rok 2016	31
Tabulka 8 Výsledky měsíčního plánování z ledna 2018	41
Tabulka 9 Odhad potřeby v krátkodobého plánování	43
Tabulka 10 Prognózování údajů hlavních pracovníků	45
Tabulka 11 Prognózování údajů pomocných pracovníků	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Posloupnost plánovacího procesu	10
Obrázek 2 Graf míry nezaměstnanosti v ČR	32
Obrázek 3 Nejvyšší dosažené vzdělání řidičů	47
Obrázek 4 Podíl osob se středním vzděláním vč. vyučení v ČR	48
Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných obyvatel v okresech Libereckého kraje	49

SEZNAM ZKRATEK

DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPMLJ	dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou
MHD	městská hromadná doprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Propagační materiál k výlepu na zastávkách MHD

Příloha 2 Úvodní stránka z webových stránek DPMLJ

Příloha 3 Propagační materiál k propagaci na hokejovém zápasu

Příloha 4 Osobní dotazník pro nové zaměstnance

Příloha 5 Kompetenční tabulka



**Dopravní podnik měst
Liberce a Jablonce n.N., a.s.**

NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK 30.000,- Kč

Odměna za doporučení nového zaměstnance - řidiče 5000,- Kč.

**BAVÍ VÁS ŘÍDIT? NECHCETE PRACOVAT U PÁSU V UZAVŘENÉ HALE?
PŘIDEJTE SE K NÁM!**

Vybraným zájemcům nabízíme získání řidičského oprávnění sk. D,
příp. získání oprávnění k řízení tramvaje.



Nadstandardní benefity:

- △ 5 týdnů dovolené
- △ zvýhodněné jízdné v MHD pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- △ stravenky v hodnotě 90,- Kč
- △ příspěvky na penzijní připojištění/životní pojištění

Pojed' v tom s námi!

kariera@dpmlj.cz

Telefon:

+420 485 344 137

+420 778 769 569

Příloha 2 Úvodní stránka z webových stránek DPMLJ

DPMLJ | MHD Liberec | MHD Jablonec n.N. | Bedřichov | Jízdné | Reklama | Autoškola a školicí střed. | Historie | Kontakty | Jizerská 50

AKTUALITY | VÝLUKY - ODKLONY | JÍZDNÉ ŘÁDY MHD LIBEREC | JÍZDNÉ ŘÁDY MHD JABLONEC NAD NISOU

"Protože je psychlá" I vy máte hromadu důvodů proč jezdit s námi

MHD Máte hromadu důvodů www.MateHromaduDuvodu.cz

Vyhledávání v jízdních řádech

Odkud

Kam

HLEDEJ

17/31 Tisková zpráva 30. 11. 2017
[Tiskové zprávy 2017](#) [Aktuality Liberec](#) [Aktuality Jablonec nad Nisou](#)

Roční předplatné bude nahrazeno 365denním Liberec, 28. 11. 2017 Časově nejdelší předplatné pro použití spojů integrovaného dopravního systému IDOL v zónách s MHD dosud umožňoval „roční kupon“, který si cestující mohli zakoupit vždy na období kalendářního roku. Od prosince bude Dopravní podnik... [VÍCE](#)

PŘIJMEME ŘIDIČKY A ŘIDIČE AUTOBUSŮ A TRAMVAJÍ

LIBNET+

Rezervace sociálního vozidla

12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29
30	31	32	33	34	35	36	37	38
51	52	53	54	55	56	57	58	59
60	90	91	92	97	98	99	500	600

2 3 5 11

facebook

YouTube

(DPMLJ, 2017j)

**SPLNÍME TI
DĚTSKÝ SEN**



Pojeď v tom s námi!



**Dopravní podnik měst
Liberce a Jablonce n.N., a.s.**

NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK 30.000,- Kč
získání řidičského oprávnění sk. D,
příp. získání oprávnění k řízení tramvaje
řada nadstandardních benefitů

kariera@dpmlj.cz

Telefon: +420 485 344 137, +420 778 769 569



Průběh dosavadního zaměstnání (poslední 3 zaměstnání delší 6 měsíců):		
Období od/do	Zaměstnavatel	Pracovní pozice

Rodinní příslušníci a ostatní vyživované osoby:	
Příjmení, jméno, titul	Příbuzenský poměr

Zdravotní pojišťovna:

Ve smyslu §9 zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, dávám vyslovený souhlas DPMLJ, a. s. (dále jen společnost), aby údaje uvedené v tomto dotazníku byly zpracovány k účelu personální a mzdové evidence.

Souhlasím se zpracováním osobních údajů a zařazením do databáze společnosti na dobu neurčitou, ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Prohlašuji, že uvedené údaje jsou pravdivé a veškeré změny budou neprodleně hlášeny na zaměstnaneckém oddělení DPMLJ, a. s.

V Liberci dne:

Podpis:

Příloha 5 Kompetenční tabulka

Funkční místo	Řidič autobusu		
Příjmení, jméno:		Osobní číslo:	
Organizační jednotka	Provoz MHD	Nadřízený:	Vedoucí provozu MHD
	kvalifikační předpoklady		
	Řidičské oprávnění skupiny D vč. průkazu profesní způsobilosti		
Kompetenční model			
Název kompetence 1	odborné kompetence	Váha :	60
Kritérium 1	Znalost místopisu včetně zastávek MHD	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 2	Znalost provozního předpisu pro provoz MHD	Úroveň :	pokročilá
Kritérium 3	Technické znalosti o vozidle	Úroveň :	pokročilá
Název kompetence 2	počítačové kompetence	Váha :	20
Kritérium 4	OVádání palubního počítače	Úroveň :	pokročilá
Název kompetence 3	obecné kompetence	Váha :	20
Kritérium 5	Organizování a plánování práce; práce s informacemi	Úroveň :	elementární
Kritérium 6	Jednání s lidmi; vyjednávání	Úroveň :	elementární

(DPMLJ, 2017m)