

# Řízení lidských zdrojů v obchodní organizaci



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Halina Starzyczna**  
Garant předmětu

# Řízení lidských zdrojů v obchodní organizaci



**Cílem přednášky je aplikovat základy  
obecného personálního managementu na  
podmínky obchodních organizací a  
seznámit se se specifiky jejich personálního  
řízení**

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Řízení lidských zdrojů v obchodní organizaci

Struktura přednášky

- Klíčové otázky personálního řízení (obecně, k zopakování)
- Plánování lidských zdrojů
- Tvorba objemu a struktury obchodního personálu /TOAS/



# Klíčové otázky personálního řízení



Zopakujme si !!!

**Plánování lidských zdrojů** (jaká organizace a jaké formy organizace práce odpovídají zvolené strategii, jaký vývoj zaměstnanosti budeme potřebovat)

**Tvorba objemu a struktury personálu** (nábor, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmíst'ování, výcvik a posléze propuštění a rozvázaní pracovního poměru )



# Klíčové otázky personálního řízení



Zopakujme si !!!



## **Mzdová politika a vedení pracovníků**

(mzdová úroveň odpovídající naší strategii, hodnocení pracovníků, formy spoluúčasti na rozhodování)

**Tvorba pracovních podmínek** (od ekonomických podmínek až po zvážení sociálního programu)

**System personálních informací** (sledování personálních nákladů, výkonů a odměňování)



# Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě



## Která to jsou?

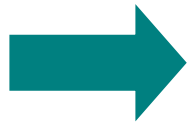
### ➤ Jmenujme si ta hlavní:

- ● provozní personál je **spolutvůrcem** image retailera (při obsluze zákazníků)
- ● pracovní doba není **rovnoměrně** rozvržena (záleží na frekvenci zákazníků)
- ● mezi provozními pracovníky je vyšší podíl **nekvalifikovaných** (nižší motivace, nižší loajalita k firmě, vyšší absence... fluktuace)
- ● **vysoký podíl žen** v provozních funkcích (zvýšená náročnost sladění pracovní činnosti s péčí o rodinu).



# Plánování lidských zdrojů

Východiska potřeb firmy



Analýza vnějších vlivů  
Analýza vnitřních vlivů  
Rozbor a stanovení  
budoucích požadavků



## Analýza vnějších vlivů



Analýzu provádíme jak v širších, tak užších souvislostech:

### Širší souvislosti (pro každou firmu)

Ekonomické a sociální podmínky regionu

Stav zaměstnanosti v regionu

Daňové úlevy

Omezení zákoníku práce

Úroveň minimální mzdy.







## Analýza vnějších vlivů

### **Užší souvislosti (specifické pro OO)**

**Dlouhodobý trend vývoje zaměstnanosti  
v obchodě**

**Feminizace obchodu**

**Existence volných zdrojů práce**

**Charakter práce**

**Ukazatel obslužného standardu.**



# Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí



## ➤ **Proces řízení lidí, jejich zaměstnávání a rozvíjení v mezinárodních organizacích.**

- Zahrnuje celosvětové řízení lidí. Do něhož jsou zahrnováni i tzv. **expatrianti**, což jsou občané mateřské země, kteří pracují dlouhodobě či krátkodobě v cizině.
- Hlavním problémem řízení lidí v zahraničí je **odlišné kulturní prostředí**, které se promítá do formální i neformální stránky řízení.
- Mezinárodní politika lidských zdrojů vyhodnocuje, do jaké míry by mělo docházet ke **sbližování či vzdalování postupů** v oblasti lidských zdrojů v dceřiných společnostech či organizačních jednotkách.
- **Zohledňují se rozdíly** v zákonech o zaměstnávání lidí, v zaměstnaneckých pracovních vztazích a kulturní rozdíly ve způsobu zacházení s lidmi. V úvahu jsou brány i určité tradice a zvyklosti v komunikaci mezi zaměstnanci.
- Do určité míry může být výhodné zaměstnávat **místní občany** - nižší kvalifikace zvyšuje náklady na pracovní sílu.



## Ukazatel obslužného standardu

### **Vyjadřuje:**

**počet obyvatel na 1 pracovníka v obchodě (čím je nižší tím lépe)**

**nebo počet pracovníků v obchodě na 1000 obyvatel (relativně žádoucí je jeho růst).**

# Ukazatel obslužného standardu



## Vymezení obslužného standardu

**Místní (prostorové) vymezení** se vztahuje k určité zemi, regionu, či sídelnímu útvaru.

**Časové vymezení** umožňuje vytvářet srovnatelné časové řady místně odlišných lokalit.

**Sortimentní vymezení** se vyjadřuje za celý sortiment nebo jeho sortimentní skupiny (např. potravinářský a nepotravinářský).

# Časové a prostorové srovnání obslužného standardu v obchodě -praxe



Rok	Země, oblast	Os
<b>1902</b> <u>(R-U)</u>	České země	45,9
	Morava	52,1
	Slezsko	61,7
	Rakousko- Uhersko	46,3
<b>1930</b> <u>První republika</u>	České země	31,5
	Rakousko	28,6
	Německo	25,5

Z toho:

OS - (počet  
obyv./1 prac.  
v obchodě)

# Časové a prostorové srovnání obslužného standardu v obchodě - **praxe**



Rok	Země, oblast	Os
<b>1970</b> <u>CPE</u>	České země	26,6
	Rakousko	17,5
	NSR	15,8
	NDR	19,3
<b>1980</b> <u>CPE</u>	České země	23,3
	Rakousko	13,9
	NSR	17,0
	NDR	18,0

OS - (počet  
obyv./1 prac.  
v obchodě)



<b>1990</b>	<b>České země</b>	<b>21,1</b>
<b>2006</b>	<b>ČR</b>	<b>14,3</b>
<b>2015</b>	<b>ČR</b>	<b>14,9</b>

Počet pracovníků v obchodě: 2015 – 708 843

Počet obyvatel: 10 538 275 OS                      14,9

**Pramen: Vlastní výpočty dle Österreichische Statistik 1900,1930 a Ročenek vnitřního obchodu v jednotlivých letech**

**Statistika po roce 1990 je velmi nepravidelná, takže souvislé časové řady nelze vytvořit!**

**Pozn.: Od roku 2015 se OS příliš nemění.**

# Ukazatel obslužného standardu (vybrané země - **praxe**)



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

Země	1970	1980
ČSSR	22,9	19,3
NSR	15,8	17,00
Rakousko	17,5	13,9
Francie	15,8	15,9
Švédsko	14,5	14,3
Švýcarsko	11,00	10,7
Japonsko	10,3	9,3
USA	12,8	11,3
NDR	19,3	18,00
MLR	25,8	21,9
PLR	30,3	25,4
BLR	33,00	25,4
RSR	47,4	35,9

**Pramen:  
Zahraniční zdroje.**



# Ukazatel obslužného standardu - **praxe** (1930)

## Region Slezsko a Moravská Ostrava



Soudní okres	OS	pořadí
České země	31,5	x
Mor. Ostrava	19,89	1.
Slez.Ostrava	56,43	8.
Opava	26,05	2.
Krnov	26,65	3.
Hlučín	76,66	9.
Fryštát	50,06	7.
Bohumín	48,49	6.
Č.Těšín	42,74	4.
Frýdek	46,40	5.
Jablunkov	104,88	10.

**Pramen: Vlastní výpočty dle archívních materiálů.**

# Analýza vnitřních vlivů (zdrojů) a rozbor budoucích požadavků



Analýza současného stavu – potenciálu  
**kvalitativní stránka**                      **kvantitativní stránka**



Disponibilní zdroje

Potřebná kvalifikace

Budoucí požadavky

Potřebné počty

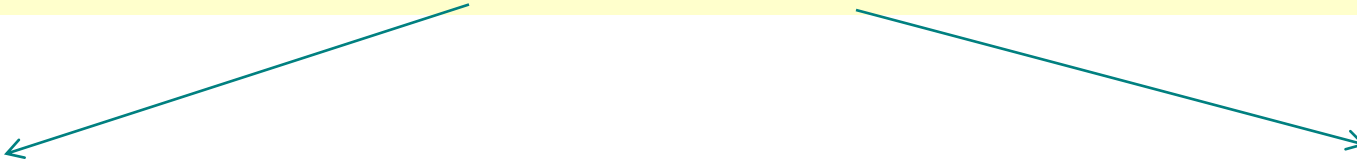
Plán personálního zajištění s různým časovým horizontem (Toas)

tempo růstu sítě provozoven,  
plán obrátu, rozpočet  
organizace OF  
změny v technologii  
dosahovaná produktivita práce

# Kvantitativní stránka plánu personálního zajištění

Kolik? Odkud a kam?

Plánování počtu pracovníků je nutné provádět dle jednotlivých profesních skupin a činností

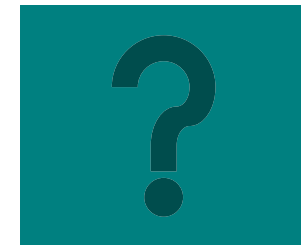
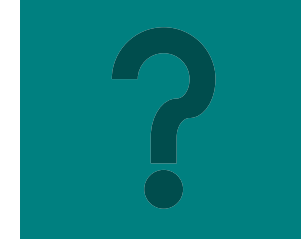


## Provozní pracovníci

- Maloobchodní prodej
- Skladové činnosti
- Doprava
- Údržba
- Výroba

## Řídící a správní pracovníci

- Nákup
- Marketing a prodej
- Materiální zabezpečení
- Ekonomika
- Personalistika

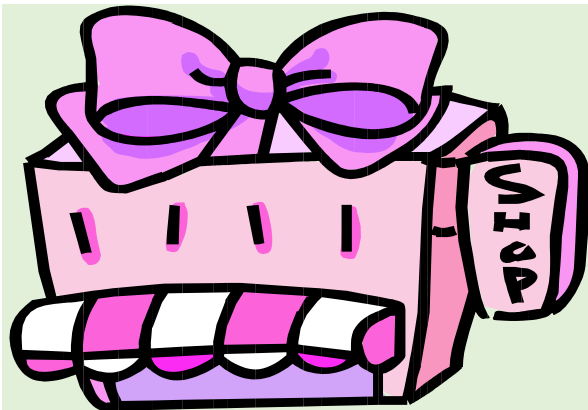


## Metody odhadu počtu pracovníků (nosné profese)



### a) Zavedená firma (prodejna)

- prognózy v čase
- závislost počtu pracovníků na jiných proměnných
- přímé metody, časové studie, standard výkonu (norma).



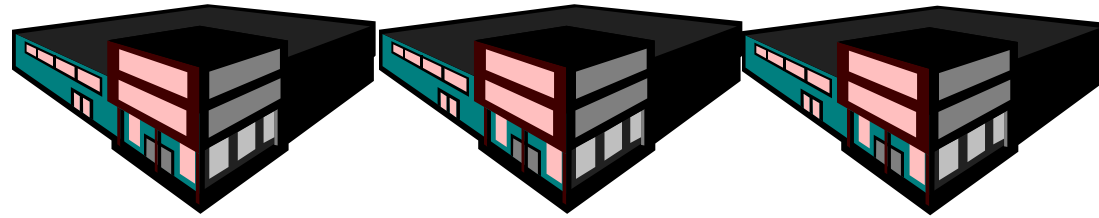
### b) Nově vzniklá firma (prodejna)

- expertní metody
- analogie

# Standard výkonu



1. Vytvoření homogenního souboru maloobchodních jednotek



2. Zjištění skutečných obrátů (tržeb) na 1 pracovníka za 1 hodinu

3. Stanovení normy výkonu, resp. standardu výkonu ( $S_v$ )

$S_v =$  Průměrný obrát/ 1 pracovník/ 1 hod.

# Co je optimální výkon?

Optimalizace výkonu slouží k posouzení výkonů, které jsou dosahované v obdobných firmách či v odvětví. Výkon pracovníků v obchodě vztahujeme ke struktuře času obsluhujících pomocí časových studií.

**Časová studie** zjišťuje strukturu pracovního dne. Rozděluje ji na čas práce (čas obsluhy) a čas nečinnosti (čekání na zákazníka).

**ODLIŠNOSTI MEZI FORMAMI PRODEJE.**

**Čas nečinnosti** - na managementu záleží, čím je čas vyplněn. Jestliže je čas nečinnosti vyšší, než je v odvětví obvyklé, pak bude nutné intenzitu práce zvýšit a normu adekvátně „zpevnit.“



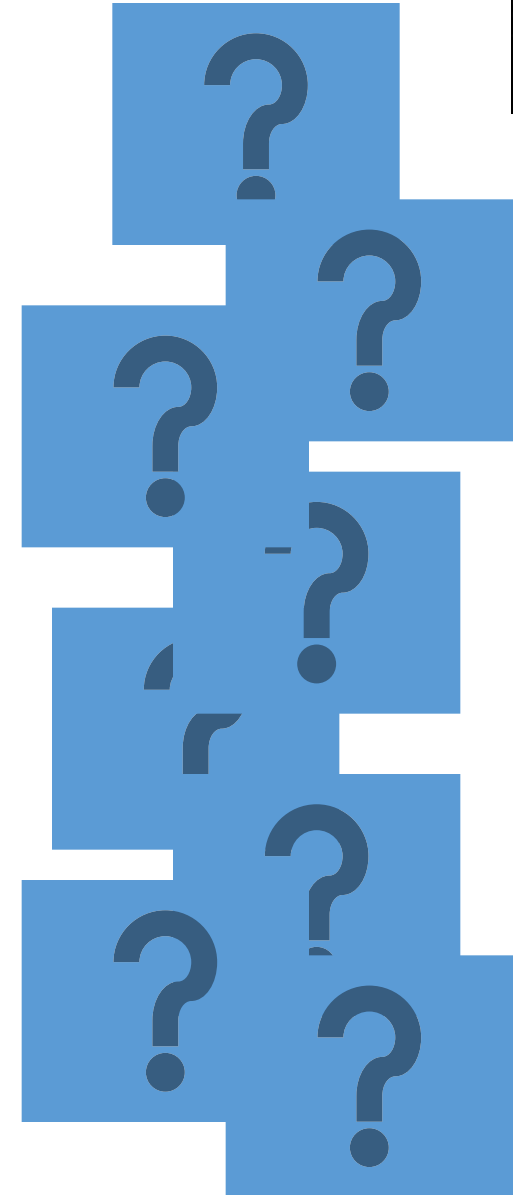


# Odhad počtu pracovníků prodejny

1. Odhad plánu obrátu ( $O_{PL}$ )

2. Zjištění potřebného fondu pracovní doby na celkovou realizaci tržeb ( $F_{PPD}$ ) (vydělením obrátu standardem výkonů)

3. Zjištění potřebného počtu obsluhujících s plným úvazkem ( $L$ ) - vydělením potřebného fondu pracovní doby počtem hodin práce pracovníka při plném úvazku za rok – pracovní kapacita ( $F_{PD/1 \text{ prac.}}$ )





## Příklad výpočtu:

Prodejna s pultovou formou obsluhy prodávající textilní zboží plánuje obrat na příští rok ve výši 120 mil. Kč. Standard výkonu byl stanoven na 2 800 Kč na 1 pracovníka/za hod.

$F_{PD/1 \text{ prac}/1 \text{ rok.}} - 251 \times 8 = 2\,008$  (rok 2019 – zjistíme dle pracovního kalendáře)

Sv možno stanovit za období bez větších sezónních výkyvů a v době nárůstu poptávky přijmout sezónní pracovníky – trend.





## Výpočet:

1.  $O_{PL} = 120\,000\,000 \text{ Kč}$

2.  $F_{PPD} = O_{PL} / S_V$

$F_{PPD} = 120\,000\,000 / 2\,800 = 42\,857,14 \text{ hod.}$

3.  $L = F_{PPD} / F_{PD/1 \text{ prac.}} = 42\,857,14 / 2\,008 = \underline{21,34}$

Počet hodina  
na realizaci  
celkového  
plánu obratu

Odp. Prodejna bude v průměru potřebovat cca 21 pracovníků na plný úvazek a 1 na 0,3 - 0,4 úvazku.

(!!! Pozor na sezónní výkyvy v poptávce !!!)

# Plán tržeb a počtu pracovníků podle velikostních kategorií samoobslužných prodejen firmy



velikost	400-499	500-599	600-699	700-800
plánované tržby v mil.				
tržby na m <sup>2</sup>				
tržby na 1 prac.				
počet pracovníků na plný úvazek				

# Tvorba objemu a struktury obchodního personálu (Toas)

- zahrnuje nábor, výběr a přijímání pracovníků,  
rozmíst'ování, výcvik a propouštění



Znaky sociálně profesních skupin v obchodě



**Objem počtu pracovníků**

rozdílné počty v MO (70%), ve VO (20%) a správě (10%)

**Charakter práce**

vysoká míra kontaktu se zákazníkem u nosných profesí, psychika, fyzická mobilita

**Nároky na profese  
z hlediska pracovních  
postupů a režimů**

rozdílnost směn mezi MO, VO a správou  
a v požadavcích na kvalifikaci

# Tvorba objemu a struktury obchodního personálu (Toas) Pokračování



Znaky sociálně profesních skupin v obchodě



Pracovní podmínky a  
vybavenost pracovišť

rozdílné technické, ekonomické,  
fyzikální a sociální podmínky....

Racionalizace práce

změny forem prodeje, technologie,  
elektronizace pohybu zboží,  
informací...

**Kvalitativní stránka plánu  
personálního zajištění  
Kdo? Jaké kvalifikace?  
Kam?**

**Vychází z profesigramu:  
Činnost a vykonávaná funkce  
Kvalifikace a další požadavky  
Prostředí a podmínky práce  
(fyzikální, ohrožení ...)**



**Profesiogram slouží k sestavení náplně práce, se  
kterou má být pracovník seznámen na začátku  
pracovního poměru. !!!!!**

# Kvalifikace pracovníků v obchodě



Manažerské  
vlastnosti

Universální vlastnosti,  
umění využít znalostí  
odborníků:

**Vrozené** (potřeba řídit  
a umění vcítit se do  
potřeb  
spolupracovníků...



**Získané znalosti a  
dovednosti** (vzdělání  
a schopnost využít  
znalosti v praxi)

# Vlastnosti obchodníka



- **Vrozené** (asertivita, cit pro obchod, pro potřeby druhých, přirozené sebevědomí....)

- **Získané znalosti a dovednosti:**

- 1 rozvinutelné prodejní schopnosti (vyjadřovací schopnosti, vystupování, takt, přesvědčivost, psychologie osobnosti i prodeje...)

- 2 odborné znalosti produktů (firmy, zboží, obchodních podmínek).

# Manažer v obchodě – prodejna

## Požadavky na kvalifikaci LIDL



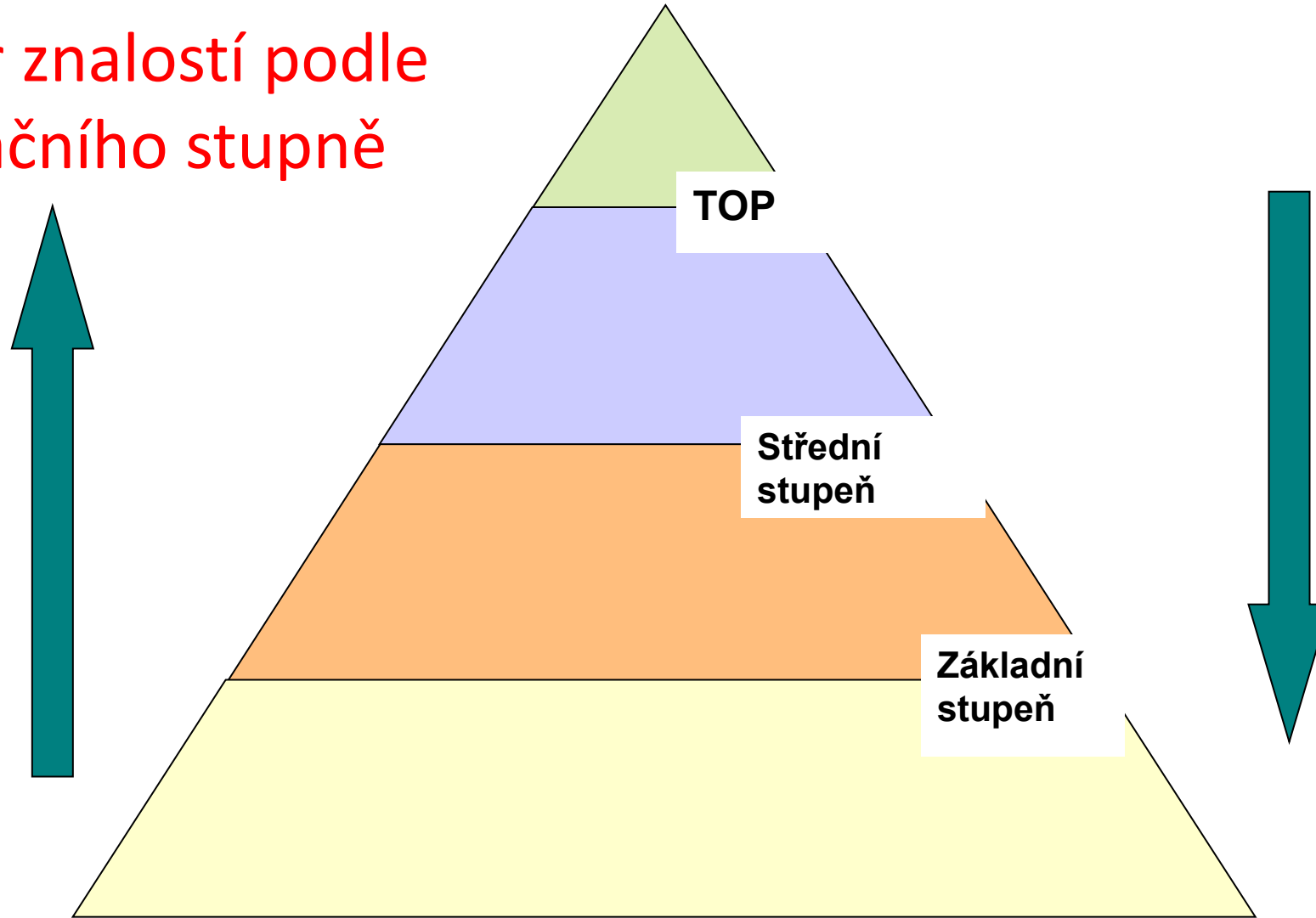
- minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou/VŠ
- minimální praxe 3 roky (nejlépe v maloobchodě)
- zkušenosti s vedením lidí (minimálně 2 roky)
- z manažerských dovedností:
  - je vyžadováno analytické myšlení,
  - strategický nadhled a schopnost samostatného rozhodování
- pozitivní a proaktivní přístup k zákazníkům a svěřeným úkolům
- fyzická zdatnost

### **Další požadavky:**

- nepřetržitý provoz a práce o víkendech a svátcích a garance 2 volných dní v každém týdnu
- řidičský průkaz skupiny B je výhodou.



# Charakter znalostí podle organizačního stupně



Růst významu univerzálních znalostí

Růst významu specifických odborných znalostí



## Výběr pracovníků

- nejrozmanitější obecné metody, které se využívají pro různé profese nebo specifické orientované na požadovanou kvalifikaci.
- v praxi se využívají **komisionální výběrová řízení** pro provozní pracovníky a **konkurzní řízení** pro management.
- nejlepší organizace využívají **psychology a externí poradenské firmy**, které jsou prostředníky mezi trhem práce a firmou.
- rozvíjí se **internetová nabídka** pracovních míst.



## **Obchodní manuál a jeho možné náležitosti**

**Organizace firmy** – organizační schéma firmy

**Významné firemní výdaje** – historie firmy, její hlavní cíle  
marketingová filosofie, struktura sortimentu

**Katalogy a ceníky**- obchodní podmínky, (platební, dodací,  
přepravní, rabaty, servis...)

**Zákazníci** - adresy, telefony, jejich přání, znalost  
konkurence, informace o vývoji trhu,...

**Propagace a reklama** – propagační materiály, vzorky,  
propagační brožury

**Prodejní technika** – prodejní pomůcky, vzorky formulářů,  
příklady vedení prodejního rozhovoru, obchodního jednání,  
či sestavení obchodních nabídek a korespondence...



# Shrnutí přednášky

**Klíčové otázky personálního řízení** (obecně, k zopakování)

**Plánování lidských zdrojů** (analýza vnějších vlivů v širších a užších souvislostech, analýza vnitřních vlivů dle kvantitativní a kvalitativní stránky a strategie firmy)

**Tvorba objemu a struktury obchodního personálu** (TOAS, znaky sociálně profesních skupin, profesiogram)

**Kvalifikace pracovníků v obchodě** (vrozená a získaná, obchodní manuál)