Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Personální plánování v řízení lidských zdrojů

Michaela Kyznarová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kyznarová Michaela

Podnikání a administrativa

Název práce

Personální plánování v řízení lidských zdrojů

Anglický název

The Personnel Planning in the Human Resource Managemant

Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako návrh systému strategického a taktického plánování a řízení lidských zdrojů. V rámci primárního cíle budou formulovány také dílčí sekundární cíle, které budou spočívat v návrhu optimalizace a inovace stávajícího systému řízení a rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku. Další cíle budou spočívat v návrhu procesní inovace definovaného systému v praxi. Bude také navržena implementační struktura inovovaného strategického plánu rozvoje lidských zdrojů, v rámci které budou také definovány kompetenční struktury.

Metodika

Primární metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody. Dále bude pro rozbor silných a slabých stránek aplikována metoda kvalitativní analýzy. V rámci vlastního empirického šetření bude aplikována metoda syntézy, která bude zahrnovat jak veřejné dostupné empirické zdroje, tak také vnitropodnikové zdroje. Metoda syntézy bude doplněna metodou interpretace funkčních prvků stávajícího systému plánování a rozvoje lidských zdrojů, na jejímž základě bude formulován inovativní komplex doporučení pro zvýšení efektivity personálního plánování a organizování sociálního rozvoje.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný denník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikací cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Personální plánování, rozvoj lidských zdrojů, managament lidských zdrojů, personální činnost, elektronická podpora personálního managementu, malé a střední podnikání.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-1407

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck. 2004 ISBN 80-7179-468-6

HŘEBÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2008 ISBN 978-80-210-4537-8

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 2005 ISBN 80-7261-033-3

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing. 2005 ISBN 80-247-1046-3

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press. 2003 ISBN 80-85424-92-4

WALTON, J. Strategic Human Resource Development. Financial Times. 1999. Harlow Prentice Hall

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

Termín odevzdání

březen 2012

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry

V Praze dne 1.3.2012

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Personální plánování v řízení lidských zdrojů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.března 2012 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za cenné rady, připomínky a vřelý přístup při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat personálnímu řediteli společnosti Sconto Nábytek, s.r.o., který mi objasnil veškeré informace ohledně personálního plánování v dané společnosti.

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

THE PERSONNEL PLANNING IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Souhrn

Cílem této bakalářské práce je návrh řešení, jak nejlépe a efektivně plánovat personál ve společnosti. Nejdůležitější je vyvarovat se zbytečným nákladům a zároveň uměle nenavyšovat pracovní personál. Práce je členěna na teoretickou část, která se zabývá všeobecně personálním řízením a následuje důležitá kapitola s názvem personální plánování. Praktická část se zabývá personálním plánováním ve společnosti, a to především pro nově otevírané pobočky. V závěru je porovnání zkušeností při náboru personálu pro obchodní domy.

Summary

The purpose of this Bachelor Thesis is design, how best to plan staff in the company. The most important thing is avoid unnecessary costs and also not to increase artificially the working staff. The work is divided into a theoretical part, which is focused on the general management of the staff and following chapter is named personnel planning. The practical part orients on planning staff in the company, and especially for the newly opened branch. At the end results come is the comparison of experience in recruiting staff for the department stores.

Klíčová slova

Personální plánování, rozvoj lidských zdrojů, management lidských zdrojů, personální činnost, elektronická podpora personálního managementu, malé a střední podnikání.

Keywords

Personnel planning, human resource development, human resource management, personnel action, electronic support of personnel management, small and medium business.

Úvod **10**
Cíl práce a metodika **11**
Literární rešerše **13**
1. Řízení lidských zdrojů ***13***
1.1. Personální řízení 13
1.2. Cíle řízení lidských zdrojů 14
1.3. Úkoly personálního řízení 15
1.4. Personální činnosti 15
1.5. Vnější podmínky personálního řízení 17
1.6. Vnitřní podmínky personálního řízení 18
1.6.1. Finanční situace 18
1.6.2. Podniková strategie 19
1.6.3 Organizační struktura 19
1.6.4. Technologické vybavení podniku 19
1.6.5. Podniková kultura a filozofie 20
1.6.6. Způsob a styl řízení a vedení lidí 20
2. Personální plánování ***21***
2.1. Obecný pojem plánování 21
2.1.1. Počet pracovníků 23
2.1.2. Časový horizont 23
2.1.3. Flexibilita 23
2.1.4. Stabilizace 23
2.1.5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 24
2.2. Prvky plánování 24
2.3. Odhad budoucí potřeby 25
2.3.1 Delfská metoda 26
2.3.2. Analýza vývojových trendů 27
2.3.3 Extrapolace vývoje 27
2.4. Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovních sil 28
2.4.1 Odhad vnitřních zdrojů 28
2.4.2. Markovova analýza 29
2.4.3. Ostatní metody 30
2.5. Plánování lidských zdrojů a podmínky v organizaci 31
2.6. Plánování lidských zdrojů a podmínky na trhu práce 31
2.7. Trh práce 31
2.8. Personální strategie 33
Vlastní práce **36**
3. Charakteristika společnosti Sconto Nábytek, s.r.o. ***36***
3.1. Základní údaje o společnosti 36
3.2. Ostatní údaje o společnosti 37
3.3. Historie 38
4. Organizační struktura celé společnosti ***41***
4.1. Sconto Nábytek 41
4.2. Sconto Immobilien 42
4.3. Walther Management 43
5. Organizační struktura obchodního domu ***44***

6. Zaměstnanci ve společnosti Sconto Nábytek, s.r.o. ***45***
6.1. Rok 2008 45
6.2. Vzdělávání pracovníků 45
6.3. Výkonnost zaměstnanců 45
7. Plánování zaměstnanců Sconto Nábytek, s.r.o. ***46***
7.1. Nově otevřené obchodní domy 46
7.1.1. Prodejní personál 46
7.1.2. Personál pro sklad 46
7.2. Doba zapracování 47
7.3. Počet pracovníků 48
8. Výběr zaměstnanců ***49***
9. Přezkoušení zaměstnanců ***50***
10. Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců ***50***
11. Externí dodavatelé služeb ***51***
Závěr **52**
Seznam použité literatury **55**
Seznam obrázků a grafů **56**

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje úplné využití lidí v rámci organizace. A to především využití jejich schopností a možností pracovat pro daný podnik co nejefektivněji. Veškeré organizace jsou závislé především na lidech, proto personální řízení nahradil termín řízení lidských zdrojů.

A právě řízení lidských zdrojů má za úkol řídit lidi pomocí vedoucích pracovníků či specialistů, nebo obecně řídit personální práci podniku.

Řízení lidských zdrojů obsahuje několik personálních činností, které můžeme různě rozčlenit. Jedna z nejdůležitějších aktivit organizace je personální plánování.

Personální plánování je dlouhodobé předvídání celkového pohybu lidí v organizaci tak, aby bylo vždy možné zajistit plnění stanovených cílů podniku. A to je úlohou specialistů, kteří spolupracují s vedoucími pracovníky.

Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je návrh řešení, jak zefektivnit personální plánování. Je zde snaha předejít zbytečným nákladům a vytvoření metody plánování tak, aby se zbytečně nenavyšoval stav personálu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy z odborné literatury, které se týkají personálního plánování v řízení lidských zdrojů. Jako první je otevřeno téma personální řízení. Následují cíle a úkoly personálního řízení. Dále je zde zmíněn výčet personálních činností, kam patří především hodnocení, odměňování a motivace pracovníků. Následně jsou rozděleny vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů.

Hlavním tématem v teoretické části bakalářské práce je personální plánování. Pomocí diagramu jsou zde ukázány čtyři základní prvky plánování, mezi které patří cíle, akce, zdroje a implementace.

Mezi základní kroky personálního plánování patří odhad budoucí potřeby pracovních sil a odhad pokrytí budoucí potřeby pracovních sil.

Po personálním plánování z pohledu organizace a z pohledu trhu práce následuje téma personální strategie, kde je především vysvětlena tvorba této strategie.

Praktická část je orientována na vybranou společnost Sconto Nábytek s.r.o. Nejprve je zde seznámení se společností a její základní charakteristika. Následuje její historie.

Pro pochopení celé společnosti jsou v bakalářské práci uvedeny organizační struktury. Sconto Nábytek, s.r.o. využívá k zajištění své práce dvě dceřiné společnosti - Sconto Immobilien a Walther Management. Organizační struktury ukazují přehled jejich činností. Nutno říci, že se společnosti nechápou jako konkurence, ale naopak jako společnosti, které si navzájem pomáhají a spolupracují.

Druhá organizační struktura se týká všeobecně každého obchodního domu.

Rozhodujícím pro expanzi společnosti byl rok 2008. Rok, ve kterém společnost řešila nejen své hospodářské úspěchy na českém trhu, ale i první důsledky celosvětové finanční krize. Mateřská společnost v Německu se rozhodla investovat a období krize využít k posílení svého postavení na trhu. Díky výraznému zlevnění služeb stavebních společností realizovala nové pobočky v České a Slovenské republice.

V závěru je porovnání zkušeností při náboru personálu pro obchodní domy.

Obchodní dům v Liberci byl totiž postavený jako první po šestileté odmlce a má o 40 % menší rozlohu než ostatní pobočky. Do této doby totiž byly postaveny rozměrově velké obchodní domy a s menšími obchodními domy neměla společnost žádné zkušenosti. Společnost proto mohla pouze pro personální plánování použít matematický vzorec, kterým je podíl počtu zaměstnanců na velikosti prodejní plochy. Bohužel prostý přepočet nemohl vyjádřit v jednoduchém kalkulu denní potřeby, které s sebou nese denní provoz obchodního domu jako samostatného účetního celku. Protože společnost musela u obchodního domu v Liberci řešit personální situaci cestou pouhých předpokladů, docházelo k vyššímu pohybu zaměstnanců. Naplno se fluktuace projevila u vedoucích pracovníků, kteří nedokázali zvládnout nároky na ně kladené vedením společnosti.

Pobočka v Liberci, která byla v mnoha ohledech chápána jako pilotní projekt, pomohla k efektivnějšímu plánování zaměstnanců nejen pro obchodní dům v Ústí nad Labem, který byl postaven o rok později, ale i pro ostatní nově otevřené obchodní domy.

Závěrem je možné konstatovat, že společnost Sconto Nábytek, s.r.o. vykonala od roku 2008 do dnešních dnů složitou cestu v oblasti plánování personálu a práce s ním. To vše vedlo k důslednému předvýběru nových zaměstnanců, jejich dlouhodobým zaškolováním a testováním pro výkon pozice, na kterou byli připravováni. Výsledky se dostavily v oblasti snížení personálních nákladů a v prokazatelné nižší fluktuaci zaměstnanců na všech pozicích společnosti. Nezanedbatelným ukazatelem snížené fluktuace je i zvýšená sounáležitost zaměstnanců s potřebami a cíli zaměstnavatele.

Literární rešerše

1. Řízení lidských zdrojů

1.1. Personální řízení

Termín personální řízení se v odborné literatuře již příliš nepoužívá, protože ho nahradily termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje. [1] Důvodem není pouze formálnost, ale především tato změna kvalitativně posouvá vnímání vztahu jedince a podniku (resp. organizace). Řízení lidských zdrojů se především orientuje na plné využití lidských schopností a možností. A právě využití těchto lidských schopností znamená přínos pro jedince i pro podnik. Koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že se lidé nemění, ale mění se pouze jejich očekávání. [2]

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí. Lidé jsou totiž to nejcennější, co podniky mají, protože v podniku pracují a sami nebo ve skupině přispívají k dosažení podnikových cílů. [3]

Personální řízení v širším slova smyslu zahrnuje činnost personalistů, personálních útvarů a vedoucích pracovníků podniku. Personální řízení v užším slova smyslu tvoří náplň práce personalistů-specialistů a personálních útvarů. [4]

Personální útvary, neboli pracoviště specializovaná pro řízení lidských zdrojů, společně s manažery jsou nositeli personálního řízení. [5]

Personalistika znamená systém řízení personální práce.

Řízení lidských zdrojů se skládá ze dvou funkčních oblastí, které se vzájemně ovlivňují a jsou na sobě nezávislé.

První oblast je formování systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Tedy tato oblast organizačně, věcně a metodicky zajišťuje všechny personální a sociální procesy. Jedná se tedy o vytvoření rámce, v němž se realizují

[1] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 127
[2] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 3
[3] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27
[4] KOUBEK, J., *Personální řízení*, s. 13
[5] ZUZÁK, R., *Management pro obor podnikání a administrativa*, s. 69

rozhodovací procesy řídících pracovníků ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám. Za tuto funkční oblast má převážně odpovědnost personální útvar podniku.

Druhá oblast zahrnuje vlastní vedení lidí. Jedná se především o přímé ovlivňování vědomí a jednání pracovníků. Subjekty této funkční oblasti jsou vedoucí pracovníci.[6]

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co podnik má. Jsou to také nejdražší zdroje, ale určují prosperitu a konkurenceschopnost podniku. Proto řízení lidských zdrojů je podstatou celého podnikového řízení. [7]

1.2. Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby lidé byli schopni plnit cíle pro organizaci.[8]

Obecné platné cíle personálního řízení lze rozdělit do čtyř oblastí. Do první oblasti patří společenský cíl, který má za úkol odpovědně využívat svých zdrojů, zodpovědný přístup k požadavkům a vlivům společnosti tak, aby zabránil nepříznivým dopadům těchto požadavků na podnik a zamezil vzniku určitých omezení ze strany společnosti.

Prostředkem personálního řízení je podílení se na zvýšení efektivnosti podniku a tím i dosažení hlavních cílů. Tento prostředek patří do další oblasti, kterým je organizační cíl.

Další oblastí je funkční cíl, který se orientuje na různé úrovně služeb personálního útvaru a zajišťuje sledování cíle podniku. Poslední oblast obsahuje osobní cíle pracovníků, které jsou nedílnou součástí cílů personálního řízení. Zahrnuje také podporu osobních cílů pracovníků a možnost rozvíjení jejich osobností. Důležité je, aby se v podniku cítili dobře a byli spokojeni. Jejich pracovní chování a pracovní výkony jsou poté v souladu s podnikovými cíli.

Personální politika obsahuje cíle řízení lidských zdrojů. Co je to vlastně personální politika? Jsou to především veškeré ustálené zásady, které se vztahují přímo nebo nepřímo k pracovníkům a k jejich práci. Podle těchto zásad se podnik řídí a následně rozhoduje. Patří do celkové podnikové politiky.

---

[6] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 3
[7] KOUBEK, J. *Personální řízení*, s. 9
[8] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 30

Personální politika vymezuje hlavní cíle, personální priority a normy jejich jednání. Dále rozděluje jednotlivé oblasti. Mezi ně patří zásady vyhledávání a přijímaní nových pracovníků, jejich následné vzdělávání, mzda, popřípadě plat atd.

První krokem je stanovení nejen personální politiky, ale i její plné uplatnění.

Všichni pracovníci se musí seznámit s celou personální politikou. Nejdůležitější je, aby pracovníci zásady v personální politice opravdu dodržovali. Mohlo by se říci, že tedy personální politika velmi úzce souvisí s etickým kodexem podniku.

Cílem personální politiky je správně získat a rozmístit pracovníky, účelně využívat jejich schopnosti a také seberealizace pracovníků. To se týká každého pracovníka na všech pracovištích. Personální politika slouží k rozvoji podniku a soustředí se na vztahy ve skupinách, ale i na celkové prostředí v podniku. [9]

Do řízení lidských zdrojů patří i sociální politika podniku. Sociální politika zahrnuje veškeré zvláštní ustanovení a činnosti, které jsou orientované na optimální plnění pracovních podmínek. Správně stanovená sociální politika umožňuje ustálení pracovníků a jejich soulad s prací a podnikem. Do sociální politiky patří také zvyšování bezpečnosti práce, důležitá je i hygiena práce a nesmí se zapomenout ani na bývalé pracovníky podniku. [10]

1.3. Úkoly personálního řízení

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je shoda mezi strukturou a počtem jak pracovních míst, tak i pracovníků v podniku. Dalším úkolem personálního řízení je zajištění optimálního vedení lidí, dobrých vztahů mezi pracovníky, růstu osobností pracovníků v podniku, tvorby týmů apod. [11]

1.4. Personální činnosti

Personální útvar provádí určité personální činnosti k uskutečnění podnikových cílů v oblasti řízení a vedení lidí. [12]

[9] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 4
[10] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 5
[11] KOUBEK, J., *Personální řízení*, s. 11
[12] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 17

Za personální činnosti se považují jednotlivé aktivity v rámci řízení lidských zdrojů. Druhů personálních činností, ale i jejich dělení je mnoho. Liší se především z pohledu širšího či užšího přístupu k řízení lidských zdrojů. Mezi nejčastější personální činnosti patří:

- vytváření a neustálé obnovování personální strategie,
- tvorba personálních plánů,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- vedení postupu přizpůsobování pracovníků,
- hodnocení, motivace, seberealizace a stimulace pracovníků,
- vzdělávání pracovníků, [13]
- odměňování a motivace pracovníků,
- mezilidské vztahy na pracovišti. [14]

Všichni vedoucí pracovníci v podniku zajišťují plnění výše zmíněných úkolů a činností a nezaleží na jejich postavení v organizační struktuře podniku. [15]

Personální řízení není uzavřeným subsystémem řízení v podniku. Záleží totiž na mnoho podmínkách, které členíme do dvou skupin. První skupina obsahuje vnější podmínky, tedy souhrn veškerých znaků trhu práce a obsahovou změnu práce. Do druhé skupiny patří vnitřní podmínky, které představují podnikovou strategii, technologické vybavení podniku, finanční stav podniku, způsob řízení a vedení lidí a organizační strukturu podniku.

Koncepce personálního řízení je nahrazeno pojetím řízení lidských zdrojů. Tento nový přístup slouží k pochopení toho, že personální politika si zakládá na využití pracovních

[13] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 5
[14] ZUZÁK, R., *Management pro obor podnikání a administrativa*, s. 69
[15] KOUBEK, J., *Personální řízení*, s. 13

výkonů lidí. Vybraní pracovníci by měli rozumět své možnosti pracovat v podniku tak, že je to jejich naděje rozvíjet se nejen osobně, ale i pro podnik.

Nové pojetí personálního řízení již nepředpokládá, že efektivnost podniků podléhá pouze organizačním formám. Nyní je nejdůležitější spolupráce pracovníků, tvorba týmů, kolektiv, sounáležitost s podnikem. Pracovníci by se také měli aktivně podílet na rozhodování v podniku. [16]

1.5. Vnější podmínky personálního řízení

Pokud podnik nemá ve svém kolektivu zaměstnance, který by se hodil na obsazované místo, musí přejít do vnějšího trhu práce.

Do vnějšího trhu práce patří absolventi škol, evidovaní nezaměstnaní, ženy v domácnosti, pracovníci z jiných podniků, zahraniční pracovníci apod. [17]

Do vnějších podmínek řízení lidských zdrojů zahrnujeme obzvláště trh práce. Do trhu výrobních faktorů patří právě trh práce. Působí zde nabídka a poptávka. Za subjekty trhu práce jsou považováni lidé a podniky. Pokud by na trhu práce působila dokonalá konkurence, vytvořila by se rovnovážná cena práce. To by mělo za následek plno problémů. Trh práce se ale neblíží k dokonalé konkurenci a to kvůli institucionalizaci. Stanovení minimální mzdy, různé zaměstnanecké organizace v podobě odborů nebo role státu v pracovní oblasti ovlivňují institucionalizaci trhu práce a omezuje nabídku práce. Institucionalizace trhu práce je také ovlivněna strnulostí nabídky práce. Ta je důsledkem malého množství výběru nabídky práce (nezaměstnanost, hlavní pracovní poměr, částečný úvazek atd.) a dále rozdílností lidí ve schopnostech, šikovnosti a znalostech.

Také zde působí strnulost poptávky po práci především kvůli kolektivním smlouvám a pracovně právním zákonodárstvím. Strnulost poptávky způsobují i sami podniky. Usilují totiž o udržení svých zapracovaných a zaškolených pracovníků a tím vzniká v podniku přezaměstnanost a neefektivní hospodaření se mzdami.

[16] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 6
[17] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 127

V podstatě lze říci, že trh práce závisí na populačním vývoji (změna věkové struktury obyvatelstva, počet pracovníků v produktivním věku), dále pak je ovlivňován globalizací trhu práce, imigrační politikou státu a vědecko-technickými pokroky. [18]

1.6. Vnitřní podmínky personálního řízení

Řízení lidských zdrojů se děje za naprosto individuálních podmínek typických pro daný podnik. Pomocí činnostní, ekonomické, ekologické, sociální a řídicí funkce lze formulovat jednotlivé znaky podniku. Po detailnějším rozboru lze říci, že na personální řízení nejvíce působí tyto funkce:

- úspěšnost podniku, která je důsledkem finanční situace,
- podniková strategie,
- organizační struktura podniku,
- technologické vybavení podniku,
- podniková kultura a filozofie,
- způsob a styl řízení a vedení lidí.

1.6.1. Finanční situace

Zmíněná finanční situace podniku je nejdůležitějším činitelem působícím na řízení lidských zdrojů. Jsou na ni totiž závislí všichni zaměstnanci. Pokud má podnik dostatek financí, může zaměstnance vzdělávat, dále kvalifikovat nebo zlepšovat celkové pracovní podmínky v podniku.

Personální řízení ve velké míře souvisí s náklady podniku. Personální oddělení v podniku rozhoduje kolik lidí zaměstnat, kolik jim platit za pracovní výkon, zda je školit atd. Podnik tedy musí vědět, kolik finančních prostředků může uvolnit pro své zaměstnance.

[18] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 8

1.6.2. Podniková strategie

Strategické řízení lidských zdrojů má tři hlavní oblasti – stimulace, investice a spoluúčast.

Na trhu výrobků uplatňují podniky stimulaci na základě ceny nebo kvality. U pracovníků se nejvíce sleduje jejich spolehlivost a důvěryhodnost. Zaměstnanci mají přesně vymezený obsah práce a na jejich výkonnost podnik pečlivě dohlíží. Každý pracovník je za svou práci odměňován mzdou. Jako další stimulace pracovníků jsou používány pobídkové plány, výkonové odměny a podíly na zisku.

Kvůli změnám na trhu má podnik sklon ponechat si více pracovníků, než je potřeba. Mezi důležité personální činnosti patří mezilidské vztahy, vzdělávání a osobnostní růst pracovníků.

Podnik dále využívá strategii spoluúčasti. Pokud se zaměstnanci podílí na některých důležitých rozhodnutích pro podnik, cítí se být důležitým prvkem podniku, jsou více motivováni a chtějí být součástí týmu.

Personální činnosti se věnují především pracovním úkolům, méně pak odměňování pracovníků a jejich vztahy.

1.6.3 Organizační struktura

Organizační struktura podniku souvisí s cíly podniku. Dále je závislá na technologickém vybavení, velikosti a pozici podniku na trhu. V organizační struktuře lze nalézt zdroje a vazby v podniku a definování určitých podmínek pro řízení lidských zdrojů. Kvůli nestálému prostředí podniků na trhu vytváří podniky nové organizační uspořádání. Ve výsledku se pracovníci více seznámí s novou technologií, podnik se lépe přizpůsobí změnám na trhu a využije všech schopností pracovníků pro výkon v podniku. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí zaměstnávat především optimální počet pracovníků, kteří budou flexibilní. Tomu musí předcházet vhodný výběr pracovníků a jejich vzdělávání.

1.6.4. Technologické vybavení podniku

Pro vymezení podmínek pro pracovní činnost a pro vytváření pracovních úkolů a pracovních míst slouží technologické vybavení podniku. Technologie totiž znamená

souhrn postupů a metod sloužících pro výrobu zboží a poskytování služeb a pro svou činnost používá mnoho technických prostředků. Díky použití nové technologie může být dosti nepříznivých hledisek omezeno. Bohužel při zavádění nových technologií si často pracovníci myslí, že je právě tyto technologie v jejich práci nahradí. Pro potlačení těchto obav slouží právě účast pracovníků na rozhodování v podniku. Při zavádění nových technologií však platí, že je zde větší nárok na pracovníky, především na jejich znalosti a dovednosti. Proto je nutné zvýšit jejich kvalifikaci, nebo je nutné jejich propouštění, aby se podnikové náklady snížily. [19]

1.6.5. Podniková kultura a filozofie

Podniková kultura a filozofie působí na personální řízení v podniku. Podniková kultura znamená soubor hodnot, norem a představ vzorců chování v podniku. Podniková filozofie je definovaná jako hlavní myšlenka, která jasně a stručně stanovuje základní cíl podniku. Personální politika podniku je odvozena z filozofie a působí na výběr zaměstnanců. Hlavním cílem pro podnik je vybrat pracovníky, kteří se velice rychle adaptují. Ti, co přijmou podnikovou kulturu za svou, jsou odměňováni.

Podnikovou kulturu lze rozdělit na dva typy. Pro podniky s akčním typem kultury jsou důležité výsledky výkonů, um a zvládání pracovních činností.

Podniky s obranným typem kultury převážně sociálně soucítí se zaměstnanci. Nevadí jim ani slabý pracovní výkon.

1.6.6. Způsob a styl řízení a vedení lidí

Způsob a styl řízení a vedení lidí je výsledkem činnosti u vedoucích pracovníků. Záleží na kvalitě a stylu vedení, protože díky tomu si pracovníci utvářejí představy, zlepšují podnikovou kulturu a plní cíle podniku. Styl vedení tedy znamená vzájemné působení vedoucích pracovníků na své podřízené. Avšak styl řízení obsahuje vlastní úrovně spolupráce, úrovně metod a způsob řízení. Vedení patří do základních složek řízení lidských zdrojů. Proto styl vedení velice ovlivňuje efektivnost celého procesu. Existuje mnoho typů stylu. Avšak žádný není univerzální.

[19] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 12

Pojetí řízení lidských zdrojů v podniku je ovlivňováno mnoha podmínkami, jak vnitřních, tak vnějších. Každý podnik má svůj individuální systém a jejich efektivnost je ovlivňována vedoucími pracovníky společně s personálním útvarem a také záleží na jejich dovednosti všimnout si jedinečnosti situace.[20]

2. Personální plánování

2.1. Obecný pojem plánování

Plánování je činnost, která se zaměřuje do budoucnosti. Jejím úkolem je zjistit čeho a jak má být dosaženo. [21] Rozhodující činitel transformačních procesů je plánování počtu pracovníků a je součástí řízení práce. [22]

Podnik chce dosáhnout svých cílů a proto stanoví požadovaný počet lidí. To lze definovat jako personální plánování. [23]

Plánování lidských zdrojů má za úkol určit přírůstek či úbytek pracovních zdrojů. Musí se však soustředit na prospěšnost každého zaměstnance v podniku. Plánování lidských zdrojů se ve světě chápe jako důležitá a strategická činnost nejvyššího vedení podniku. Pro praxi je obvyklá doba dvou let. I přes to, že se delší období nevyužívá, mohou stabilní podniky využít i pětiletý výhled. [24]

Personální plánování obsahuje kvantitativní (kolik lidí) a kvalitativní (jaké lidi) stránku. [25]

Výhodou personálního plánování je soustavnost a uspořádanost v zajišťování a práci s lidmi v podniku. Díky tomu může podnik lépe stanovit počet pracovníků, zaručit jejich kvalitní výběr a zajistit zvyšování pracovních výkonů.

Personální plánování musí umět odpovědět na některé důležité otázky:

- jak organizovat vyhledávání, výběr a přizpůsobení pracovníků,

[20] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 13
[21] DONELLY, J., *Management*, s. 197
[22] ŠTŮSEK, J., *Řízení provozu v logistických řetězcích*, s. 126
[23] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 305
[24] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 186
[25] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 305

- jak získávat své budoucí pracovníky,
- jak správně stylizovat nabídky pro trh práce,
- jak řešit odměňování a vzdělávání pracovníků,
- jak plánovat budoucí vývoj pracovníků v podniku,
- jak řešit opuštění podniku pracovníky.

Personální plánování se zaměřuje do budoucna a uskutečňuje pohyb pracovníků do podniku, z podniku i uvnitř podniku.

Jeho úkolem je zaručit, že plány podnikových cílů budou vždy plněny a to tím, že bude mít podnik dostatečné množství a správnou strukturu pracovníků. Dalším úkolem je zabezpečit nejvhodnější využití dovedností pracovníků.

Cílem personálního plánování je dosažení vyrovnanosti mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovníků. Také se dá říci, že cílem je zajistit rovnováhu mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil v podniku. [26]

Ustavičné plánování lidských zdrojů je ukončeno dílčími plány. Následuje výčet a uvedení předmětu typických plánů.

Plán získávání pracovníků určí:

- kolik a jaké pracovníky získat,
- do kdy je potřeba pracovníky získat,
- jaké typy lidí se hodí k práci,
- jaké metody použít k vyhledávání a získávání budoucích pracovníků. [27]

[26] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 186
[27] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů řízení lidských zdrojů*, s. 128

2.1.1. Počet pracovníků

Nejdůležitější je získat optimální počet uchazečů. Musejí mít samozřejmě požadované předpoklady, které si podnik stanovil. Ze získaných uchazečů si následně podnik vybere pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. [28]

Při snižování počtu pracovníků se musí počítat s přirozenými odchody, úbytky a nadbytečností některých pracovníků. Dále by podnik měl nabídnout služby odcházejícím zaměstnancům a odhadnout nejen počet, ale i časový plán nedobrovolně propuštěných pracovníků. [29]

2.1.2. Časový horizont

Časový plán snižování počtu pracovníků hraje důležitou roli v dosahování podnikových cílů. [30]

2.1.3. Flexibilita

Plánem flexibilních forem zaměstnání dochází k vyššímu využití zaměstnanců a snížení personálních nákladů. Pojem flexibility v pracovních vztazích může být různě určen. A na základě toho, jsou pak plánována vhodná opatření. [31]

Cílem tohoto plánu by mělo být zabezpečit větší flexibilitu v činnosti, zdokonalit využívání dovednosti zaměstnanců, zvýšit produktivitu, snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí a zajistit optimální počet přijatých pracovníků tak, aby nedocházelo k propouštění z nadbytečnosti. [32]

2.1.4. Stabilizace

Plán stabilizace slouží ke snížení fluktuace. Fluktuace jsou veškeré pohyby pracovníků do a z podniku. Tento plán také slouží ke snižování personálních nákladů.

Pokud chce podnik snížit fluktuaci pracovníků, měl by zajistit spokojenost pracovníků v podniku a zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti.

---

[28] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 79
[29] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů řízení lidských zdrojů*, s. 128
[30] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 77
[31] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů řízení lidských zdrojů*, s. 128
[32] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 77

2.1.5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Plán vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců zahrnuje počet vzdělávaných zaměstnanců (vedoucích zaměstnanců), počet zaměstnanců (vedoucích zaměstnanců), kteří potřebují rekvalifikaci, program jejich vzdělávání a změny existujících programů. [33]

Plánování znamená prognózu vzájemných vztahů všech faktorů ovlivňujících potřebu pracovních sil. [34] Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. [35]

Plánování lidských zdrojů je chápáno jako souhrn tří jasných kroků:

- předvídání budoucí potřeby lidí (prognóza poptávky),
- předvídání budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky),
- sestavování plánů pro rovnováhu nabídky s poptávkou. 36

2.2. Prvky plánování

„Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace.

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.

Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů.

Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat.

Konečný plán musí zahrnovat prostředky a způsoby jeho uskutečnění.

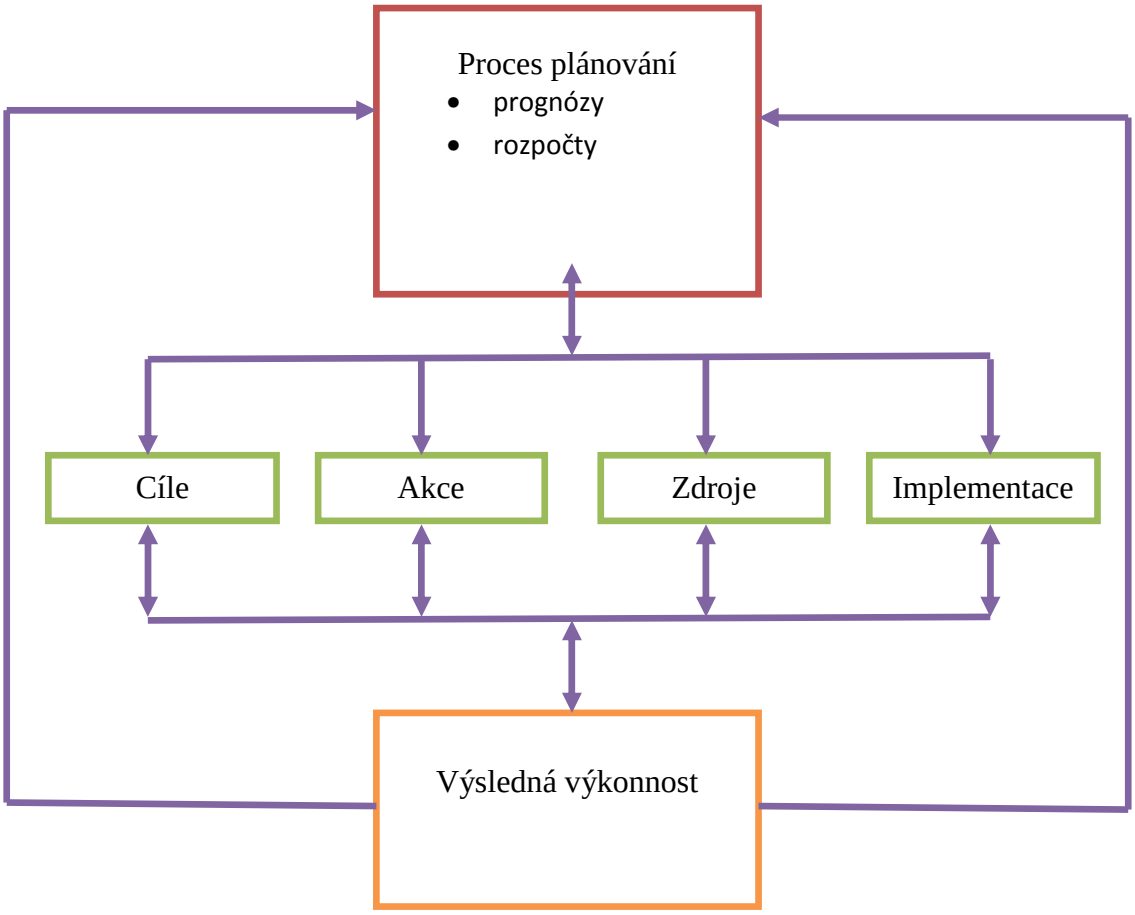
Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu.

Přehled plánovacích funkcí je schematicky uveden na obrázku 1.“ [37]

---

[33] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů řízení lidských zdrojů*, s. 128
[34] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 198
[35] KOCIÁNOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 75
[36] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 306
[37] DONNELLY, J., *Management*, s. 198

Obr. 1: Přehled plánovacích funkcí



Zdroj: DONNELLY, J., Management, s. 199

2.3. Odhad budoucí potřeby

„Při odhadech budoucí potřeby pracovních sil zpravidla podniky narážejí na řadu neznámých. Je obtížné odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory ovlivňující potřebu pracovních sil (budoucí technologické změny, chování spotřebitelů, budoucí podoba trhu apod.). Odhady budoucí potřeby pracovních sil mohou být pouze odrazem známých či snadněji odhadnutelných skutečností a jsou zatíženy subjektivismem.“ [38]

Pro odhad budoucí potřeby pracovníků se používají intuitivní a kvantitativní metody. Aby podnik mohl použít intuitivní metody, musí znát vazby mezi úkoly organizace,

[38] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 198

technikou a pracovní silou. Ten, kdo odhad realizuje, musí mít dostatečné zkušenosti. [39]

Pro odhad budoucí potřeby pracovníků se nejčastěji používá tzv. delfská metoda společně s analýzou vývojových trendů.

2.3.1 Delfská metoda

Delfská metoda znamená, že se skupina expertů snaží mezi sebou dohodnout na tom, co je nejlepší pro podnik a jeho budoucí vývoj všech faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v podniku. Ve této skupině expertů by měli být pouze lidé, kteří jsou obeznámeni se situací, strukturou a nestálostí podnikové pracovní síly. Měli by důsledně znát podnikové plány výroby, prodeje, technického rozvoje, ale i vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produkci podniku a tudíž potřebu pracovních sil. V praxi se nejčastěji skupiny expertů tvoří z vedoucích pracovníků všech úrovní. Není nazbyt si zajistit i externího experta, který vnese do diskuze nové pohledy. Ve skupině expertů by si podnik měl zajistit personalisty a odborníky na podnikové plánování, marketing, výrobu a prodej.

Cílem delfské metody je prognóza budoucího vývoje v oblasti potřeby pracovních sil. Tento cíl se zajišťuje pomocí propojení a sjednocení nezávislých názorů expertů.

Aby názory expertů byly nezávislé, neměli by se experti setkávat. Proto se celá diskuze provádí přes jakéhosi prostředníka. Ten má za úkol předávat informace expertům od ostatních expertů. Diskuze probíhá v jednotlivých kolech, která se opakují, takže experti mají dostatek času na úpravu, upřesnění a doplnění svých předpovědí. Počet kol bývá obvykle tři až pět. Cílem této diskuze je shoda názorů expertů.

V praxi se ukázalo, že tato metoda nejlépe ukazuje potřebu pracovníku na dobu jednoho až dvou let. Delfská metoda se nejčastěji používá především při plánování potřeby pracovníků dělnických profesí.

[39] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 75

2.3.2. Analýza vývojových trendů

Aby mohli experti naplno pracovat a provést analýzu vývojových trendů, musí jim podnik poskytnout dostatečné množství informací. Delfská metoda má výhodu tu, že na rozdíl od kvantitativních metod může pracovat s obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi, vyslovovat hypotézy, zapojit intuici a fantazii.

Zmíněná analýza vývojových trendů vyjadřuje perspektivní potřeby pracovníků v podniku. Bohužel je zde dost činitelů, které potřebu pracovníků ovlivňují. Proto musí podnik najít pokud možno pouze jeden základní faktor nejvíce ovlivňující potřebu pracovníků a který je nejvíce spojen s pracovní silou. Pokud takový faktor podnik najde, následně se zkoumá jeho dosavadní vývoj v poměru k počtu pracovníků podniku. Základem pro odhad budoucího počtu pracovníků se ukázala jako nejvhodnější extrapolace vývoje tohoto poměru

2.3.3 Extrapolace vývoje

Postup extrapolace trendu je složena z několika kroků. Mezi ně patří nalezení faktoru ovlivňující počet pracovníků některé kategorie, vytvoření tabulky či grafu vyjadřující vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu pracovníků, výpočet průměrné produkce a produktivity práce, vyslovení hypotézy o budoucím vývoji a úrovně produktivity práce a vyrovnání trendu probíhajícího v daný okamžik.

Nejtěžším krokem této extrapolace je nalezení rozhodující faktoru, který se váže k počtu pracovníků. Tento faktor se totiž musí přímo vztahovat nejen k činnosti podniku, tzn. musí být plánovaným ukazatelem, ale musí se vztahovat i k počtu pracovníků, tj. jakákoliv změna faktoru musí být vázána na stejnou změnu počtu pracovníků. To ovšem není tak jednoduché především v odvětvích, kde počty pracovníků nejsou příliš závislé na objemu produkce či jiných výkonech. Tento problém se nejčastěji objevuje u vysoce automatizovaných provozech a u některých obsluhujících pracovníků. Jelikož může jeden podnik vyrábět několik výrobků, z nichž některé vyžadují velké množství lidské práce a jiné nikoli, je potřeba stanovit odhady potřeby pracovníků pro jednotlivé skupiny výrobků, činností nebo skupiny pracovníků.

Jakmile je rozhodující faktor vybrán, je třeba ho zkoumat ze dvou stran. Nejdříve jak se dříve vyvíjela kvantitativní charakteristika tohoto faktoru a poté počty pracovníků. Důležité je sledovat časové shody největších změn obou ukazatelů. Podniky, které jsou na trhu delší dobu s tím nemají problém, horší je to u nových podniků. Ty by se měly obrátit k podnikům stejného nebo podobného zaměření, nebo které používají stejnou techniku a technologii. Měly by využít jejich zkušeností pro svůj prospěch. Při prosté extrapolaci vývoje musí podnik přihlédnout ke dvěma základním možnostem, které mohou nastat. Je to stagnace a proměnlivost úrovně produktivity práce. Extrapolaci vývoje je vhodné řešit promocí řetězových indexů, které nejlépe zobrazují stabilitu či proměnlivost trendu.

2.4. Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovních sil

Pomocí vnitřních i vnějších zdrojů si podnik vybírá své pracovní síly. Jelikož se plánování potřeby pracovních sil na trhu odehrává delší časový úsek, jsou nejdůležitější vnitřní zdroje k perspektivnímu pokrytí potřeby pracovních sil. Pokud nelze pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů, musí podnik hledat pracovní síly ve vnějších zdrojích.

2.4.1 Odhad vnitřních zdrojů

Aby mohl podnik správně odhadnout perspektivní zdroje pracovních sil, musí co nejlépe znát stávající počet a strukturu pracovních zdrojů v podniku i mimo podnik (hlavně na místním trhu práce), zákonitosti pohybu a proměnlivost obou skupin pracovních zdrojů během poměrně dlouhé doby.

Nejprve si podnik pro odhad vnitřních zdrojů musí zjistit aktuální stav pracovníků. Pracovníci jsou rozděleny do relativně stejných skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických charakteristik. Hlavním třídícím znakem je struktura pracovníků z hlediska pracovních pozic (zaměstnání). Velmi také záleží na tom, jak moc odpovídá pracovní schopnosti (profese, kvalifikace, pracovní výkon) každého pracovníka s jejich vykonávanou pracovní funkcí. Toto zjištění se hodí pro budoucí rozmisťování pracovníků. Mezi důležité informace patří demografická charakteristika pracovníka. Jejich věk totiž může hodně vypovědět o tom, jak dlouho zůstane pracovník v podniku, nebo může ukázat jeho křivku životní výkonnosti.

Nejdříve podnik zjistí, kolik a jakých pracovníků je začleněno v určité pracovní funkci (skupině pracovních funkcí) v daném okamžiku.

Poté podniku musí spočítat ztráty pracovníků v každé pracovní funkci během plánovacího období. Mezi ztráty se počítá odchod pracovníků, propuštění či převedení pracovníků na jiné místo, odchod do důchodu, nebo kolik pracovníků zemře. Některé z těchto ztrát (odchody, propuštění, převedení na jinou práci) podnik odhaduje pomocí analýzy těchto procesů v předcházejících obdobích. Tyto ztráty mohou být větší, nebo stejně velké jako v minulosti.

Po zjištění ztrát podnik musí také posoudit zisky pracovníků v každé pracovní funkci. Tyto zisky jsou důsledkem pohybu pracovníků uvnitř podniku, tzn. povýšení, převedení nebo přeložení pracovníka. Informace o těchto pohybech podnik získá na základě plánů osobního rozvoje pracovníků, kariérových plánů, nebo je získá od každého vedoucího pracovníka, který nejlépe zná způsobilost a připravenost svých podřízených přejít na jiné pracovní místo.

Nakonec podnik získané informace porovná s odhady budoucí potřeby pracovních sil v dané funkci. Výsledkem je zjištění, zda má podnik nedostatečný počet pracovníků, nebo naopak jejich přebytek. Pokud se ukáže, že podnik potřebuje další pracovní síly, odrazí se to do plánu získávání a výběru pracovníků. Podnik může také využít různé rekvalifikační programy, nebo vzdělávání pracovníků.

Tento odhad vyjadřuje pohyb pracovníků v podniku. Podnik využívá k odhadu vývoje budoucí potřeby pracovních sil informace o minulém vývoji pracovních sil. Pro odhad budoucích vnitřních zdrojů může podnik použít jinou metodu, která je založena na tzv. Markovově analýze. [40]

2.4.2. Markovova analýza

Pro tuto metodu je také důležité znát pohyby pracovníků uvnitř podniku a z podniku. Markovova analýza měří pravděpodobnosti pro své předpovědi. Používá se tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, kterou pracovníci procházejí v průběhu své pracovní kariéry. Nejlepší je pro povolání nedělnického typu, obzvláště

[40] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 198

pro vedoucí pracovníky. Na získaná data musí podnik pohlížet kriticky a přemýšlet o tom, jak moc odpovídají skutečnosti.

Pro podnik je spolehlivější a méně složitý odhad vnějších zdrojů pracovních sil. Podnik může využít různé statistiky, např. školskou statistiku, statistiku zaměstnanosti, obyvatelstva a pracovních sil. Státní orgány, které zpracovávají populační prognózy na základě statistik, jsou pro podnik spolehlivé a důležité, protože používají časový horizont 5-10 let. Statistiky vytvořené na základě sčítání lidu, poskytují velké množství informací o ekonomické aktivitě obyvatel všech skupin. Dále podnik využívá i statistiky práce a pracovních zdrojů.

2.4.3. Ostatní metody

Další metoda pro odhad vnějších zdrojů pracovních sil je např. metoda stárnutí obyvatelstva, která podniku podává celkové informace o obyvatelstvu, jeho věku a ekonomických a demografických znaků.

Pomocí školské statistiky může podnik odhadnout, jaká profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů se objeví na trhu práce v průběhu 5 let. Tato statistika zahrnuje informace o počtu a struktuře absolventů škol a učilišť rozdělených na jednotlivé studijní obory. Podnik by měl srovnávat zjištěné informace s eventuální nabídkou práce získanou ze statistiky práce. Je to vhodné pro podnik, aby určil, jaká je konkurenční nabídka pracovních příležitostí pro absolventy škol a učilišť v jeho oboru.

Podnik může další údaje získat i z úřadu práce. Jsou to především informace o uchazečích o práci, jejich povolání a kvalifikaci. V dnešní době je mnoho úřadů práce, které si sami zhotovují statistiky o odhadech zaměstnanosti v území své působnosti. I tyto informace mohou podniky použít ke svým vlastním odhadům vnějších pracovních zdrojů.

Využívají se i další metody pro odhad vnějších pracovních zdrojů a to např. analýza a prognóza obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území podniku a průzkum podnikového místního trhu práce.

Podnik musí srovnat odhady perspektivních odhadů potřeby pracovních sil a odhady vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil, aby získal cenné informace pro vytvoření

personální strategie, návrhů personálních činností a počet plánovaných pracovních sil v podniku. [41]

2.5. Plánování lidských zdrojů a podmínky v organizaci

„Plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané organizace. Míra jeho používání a uplatňované přístupy budou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby. Tento přístup bude také ovlivněn tím, do jaké míry je možné zpracovat přesné předpovědi. Organizace působící v turbulentním (vysoce proměnlivém) prostředí, v němž je obtížné předvídat budoucí podobu činností, budou asi spoléhat na okamžitá a krátkodobá opatření týkající se získávání a udržení lidí. Nicméně i tyto podniky mohou mít prospěch z těch stránek plánování lidských zdrojů, které souvisejí s politikou získávání a stabilizace klíčových pracovníků.“ [42]

2.6. Plánování lidských zdrojů a podmínky na trhu práce

„Podmínky pro získávání potřebných lidí budou souviset s trhy práce, na něž se organizace orientuje a jimiž jsou 1. vnitřní trh práce – stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, kteří mohou být povýšení, vzděláváni nebo lépe rozmístěni tak, aby uspokojili budoucí potřeby, a 2. vnější trh práce – vnější lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce, na nichž je možné získat různé druhy lidí. Obvykle existuje řada trhů a nabídka pracovních sil na těchto trzích může být značně odlišná. Je tedy třeba identifikovat pravděpodobný nedostatek určitých typů pracovníků, aby mohly být podniknuty kroky se s touto situací vypořádat, například tím, že vytvoříme atraktivnější nabídku zaměstnání.“ [43]

2.7. Trh práce

Zvláštním druhem trhu je trh práce. Zde se nabízí a poptává lidská pracovní síla. Pracovní síla nepochybně patří člověku. Avšak člověk nemůže být koupen ani prodán. Proto se lidská pracovní síla na trhu najímá. Také lze říci, že se prodávají a kupují služby člověka. Vlastnictví zboží se nemění. Kupující pouze nabývá právo užívaní, jehož míra musí být předem stanovena a musí za něj nositeli pracovní síly platit.

[41] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 199
[42] AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 8
[43] Tamtéž

Rozhodování prodávajícího a kupujícího musí být svobodné. Předmětem smluvního vztahu je práce. Proto se tento vztah nazývá pracovní poměr, který se vymezuje v pracovní smlouvě. [44]

Trh práce je místo, kde se lze nejvíce setkat se státními zásahy nebo politickými střety. Na trhu práce vznikají podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů pomocí nabídky a poptávky po práci.

„Hlavními determinanty nabídkové strany trhu práce jsou:

- reálné mzdy, jejich současná i očekávaná úroveň,
- majetkové poměry domácností,
- mimopracovní příjmy, včetně státních transferů,
- demografický vývoj,
- míra ekonomické aktivity obyvatelstva,
- pracovní zvyky, kultura a tradice.

Hlavními determinanty poptávkové strany trhu práce jsou:

- cena práce, výše reálné mzdy nebo mzdového tarifu,
- poptávky po produktech a službách a jejich cena,
- produktivita práce,
- ceny ostatních vstupů,
- očekávané budoucí tržby,
- volná disponibilní pracovní síla na trhu práce.“ [45]

[44] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 15
[45] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů řízení lidských zdrojů*, s. 8

2.8. Personální strategie

Aby podnik věděl čeho chce dosáhnout, musí mít stanovené poslání a své cíle. Prací manažerů je zformulovat způsoby dosáhnutí cílů. Pro zvládnutí tohoto těžkého úkolu si musí manažeři stanovit strategie. Nejprve si musí zjistit veškeré přístupy, které podnik využívá pro dosažení cílů. Pro stanovení strategie jsou důležité hlavní směry a postupy orientované na dosažení podnikových cílů. [46]

Strategie bývá obvykle sepsána v dokumentu, který má přesně stanovenou formu. Tento dokument musí být věcně i časově sladěn a bývá založen na základě všech informací o podnikatelském subjektu a jeho stanovených cílů. [47]

Tvorba strategie závisí na mnoha atributech. Mezi ně patří cíle podniku, plány navazující na strategii a pravidla chování podniku. Dále musí být určeno, kdo bude ochoten zajistit tuto strategii. Tento problém se řeší v personální strategii a v personálních plánech.

Personální strategie znamená zjištění dlouhodobých a úplných cílů, které se týkají potřeb pracovníků a zdrojů krytí této potřeby. Personální strategie musí obsahovat metody, jak těchto cílů dosáhnout.

Ve světě personální strategie využívá dva základní přístupy - explicitní a implicitní.

Explicitní pojetí musí odpovědět na otázky co, jak, kdy a proč má pracovník udělat. Zatímco implicitní pojetí stanovuje normy chování a jednání. V praxi se používá kombinace těchto dvou konceptů.

Pro vytvoření strategie podniku musí spolupracovat personální manažer s vedoucími pracovníky.

Důležitý je rozbor externích a interních informací před samotným sestavením personální strategie.

Mezi hlavní externí informace patří nejen informace o vývoji trhu práce, ale i o vývoji vztahu mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách a vývoji populace. Dále pak

[46] DONNELLY, J., *Management*, s. 239
[47] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 202

jsou to informace o vzdělání lidí, o jejich sociálních potřebách a o rodině a další. Mezi hlavní interní informace patří podnikatelská filozofie, postavení podniku na trhu práce, podnikatelské cíle, metody pro dosažení cílů, plánované změny počtu a struktury pracovníků a různé podnikové analýzy. [48]

Vytvářením personální strategie se musí dodržovat několik zásad. Podnik si musí např. vážit každého pracovníka a měl by ho hodnotit pouze na základě jeho kvalifikace, nikoliv podle jeho dosaženého vzdělání nebo délky praxe. Podnik by pracovníky do změn neměl nutit. Náklady vynaložené na vzdělávání pracovníků by měly být efektivní. Každý pracovník musí být podnikem vnímán jako lidský zdroj, nikoli jen jako pracovní sílu. Nejdůležitější je průběžné obnovení personální strategie.

Aby se personální strategie mohla správně zpracovat, musí být určena personální politika. Ta stanoví jasná pravidla a dlouhodobý vývoj pracovníků v podniku.

Z konfrontace analýzy současného stavu podniku a projektované podnikové strategie s intervencí personální politiky může vzniknout kvalitní personální strategie a z ní pak mohou být odvozovány personální plány.

Zpracování personální strategie a její další rozpracování do dílčích plánů se neobejde bez formulování jasné personální politiky. Pro koncipování personální strategie, ale zejména pro personální plánování má personální politika význam pro celý podnik, kdy stanoví určitá pravidla a dlouhodobé cíle „hospodaření“ s pracovníky. Zavazuje vedoucí pracovníky na všech úrovních řízení k dodržování stanovených cílů a norem chování při plánování a rozhodování. Brání tomu, aby jednotliví vedoucí pracovníci vycházeli ve svých úvahách ze zcela odlišných předpokladů a představ. A samočinně přispívá ke vzájemnému souladu dílčích plánů a k jejich orientaci na splnění nadřazených společných cílů. Personální strategie by měla odpovědět na mnoho různých otázek.

[48] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 203

V praxi se ukázalo, že nejdůležitější otázky se týkají optimálních mezilidských vztahů, stimulace pracovníků, vzdělávání a rekvalifikace pracovníků, personálního plánování, vhodného výběru zaměstnanců a také podnikové politiky a její plánování a řízení. [49]

Z personální strategie se pak formulují strategické plány. Jsou to plány potřeby pracovníků, krytí této potřeby a plány lidských zdrojů. Plány mohou být krátkodobé (půl až jeden rok) a střednědobé (rok a půl až dva roky). Dlouhodobé plány nejsou příliš vhodné.

Plány musí zahrnovat i veškeré personální činnosti společně s náklady na ně vynaložené. Pro efektivnější plánování se musí neustále hledat lepší postupy způsoby tvorby plánů. [50]

[49] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 205
[50] HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 206

Vlastní práce

3. Charakteristika společnosti Sconto Nábytek, s.r.o.

3.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Sconto Nábytek, s.r.o.
Sídlo:	Jeremiášova 947 155 00 Praha 5 Česká republika
Právní forma:	společnost s ručením omezením
Základní kapitál:	16 000 000,- Kč
IČO:	25723944
Datum vzniku:	31. prosince 1998
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obr. 2: Sconto Nábytek, s.r.o.

Zdroj: interní soubor dat společnosti Sconto Nábytek, s.r.o.

3.2. Ostatní údaje o společnosti

Sconto Nábytek, s.r.o. je součástí německého koncernu Höffner, který patří k největším prodejcům nábytku v Evropě. Společnost Sconto Nábytek, s.r.o. se zabývá prodejem nábytku a zároveň nabízí služby s tím spojené.

Prodej zahrnuje kompletní souhrn bytového nábytku jako jsou postele, matrace, rošty, skříně, obývací stěny, pohovky, sedací soupravy, konferenční stolky, židle, stoly, kancelářský a koupelnový nábytek, dětské pokoje, kuchyně, svítidla, bytový textil a mnoho dalších různých bytových doplňků.

Mezi služby především patří profesionální přístup zaměstnanců, parkování zdarma, výroba kuchyní na míru a od února 2011 je dostupný nákup přes internet, nebo-li přes e-shop. Montáž a dopravu nábytku společnost nabízí pomocí různých firem, které sídlí přímo v obchodních domech Sconto nábytek, s.r.o. Je zde možný i nákup na splátky, který se vyřizuje bezprostředně po výběru zboží.

Společnost Sconto nábytek, s.r.o. ke dni 31.12.2011 má 7 poboček v České republice:

- Praha - Stodůlky
- Praha - Černý Most
- Ostrava - Mariánské Hory
- Modřice u Brna
- Liberec
- Ústí nad Labem
- České Budějovice

Tento rok (2012) bude otevřena nová pobočka v Hradci Králové, která je nyní ve výstavbě.

Pobočka v Praze - Stodůlkách je výjimečná tím, že v ulici Jeremiášova 947 se nachází nejen obchodní dům, ale i centrála všech poboček v České republice pro Sconto Nábytek, s.r.o.

Samotný obchodní dům je zvláštní tím, že je přizpůsoben nejen k prodeji nabízeného zboží jako ostatní pobočky, ale je zde vyhrazeno několik kanceláří, kde sídlí účtárna, kontrola faktur, sekretariát, vedoucí prodeje pro ČR, ale i ekonomický ředitel. Pro člověka, který není zaměstnancem společnosti Sconto Nábytek, s.r.o. jsou tyto kanceláře zcela skryty a nemají k nim přístup.

U obchodního domu se nachází centrála. Zde dochází k nákupu nábytku a bytových doplňků. Sconto Nábytek, s.r.o. spolupracuje s více než 160 dodavateli. Proto je zapotřebí zaměstnávat dostatečný počet lidí, aby mohl následný prodej zákazníkům probíhat ustavičně a bez většího zpoždění.

Centrální dům neslouží pouze pro uskutečňování nákupů od dodavatelů, ale nachází se zde i kancelář personálního oddělení, vedoucí reklamačního oddělení pro ČR, marketing, oddělení pro expanzi, oddělení zákaznického servisu a sídlí zde i finanční ředitel.

3.3. Historie

Německá firma nabízející nábytek se jmenuje Sconto SB Der Möbelmarkt GmbH a v České republice působí jako Sconto Nábytek, s.r.o. Její sídlo se nachází v Schönefeldu, v Německu.

V roce 1990 v Kleinostheimu byl otevřen první obchod Sconto. Dále byl otevřen v roce 1997 obchodní dům v Lübecku a v roce 1999 ve Wieterstadtu.

Dříve Sconto patřilo do společnosti Möbel Walther AG. Nyní její mateřská společnost je Höffner GmbH & Co KG.

Společnost Sconto Nábytek, s.r.o. vstoupila na český trh v roce 1995 jako diskontní prodejna. Mezi cílovou skupinu patřilo obyvatelstvo nižších příjmů.

V roce 2006 patřila společnost podle celkových tržeb mezi přední místa v prodeji nábytku, hned za společnostmi IKEA a Asko Nábytek. (Nutno říci, že Sconto Nábytek

nebere společnost IKEA za svého konkurenta). Zhruba po 10 letech fungování na českém trhu (r. 2005) se začal měnit obraz prodejny. Nebylo cílem uspokojit potřeby jen nižší skupiny zákazníků, ale tentokrát i potřeby vyšší a střední příjmové skupiny. Se změnou cílové skupiny zákazníků bylo nutné změnit způsob prodeje z diskontu na vyšší stupeň. Dochází zde k tomu, že se prodavači mění na poradce, kteří procházejí dlouhou přípravou na výkon pracovní pozice.

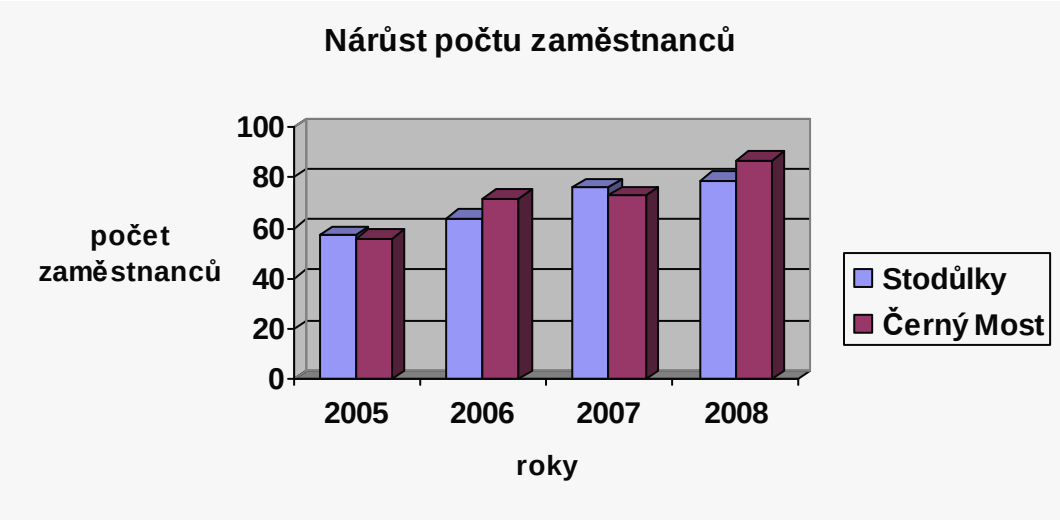
Spolu se změnou prodeje bylo potřeba změnit personál z důvodu zvýšení komfortu prodeje pro zákazníky. Úprava počtu zaměstnanců na stávajících obchodních domech se kvůli přestupu na vyšší standard v roce 2005 děla postupně. Až do roku 2008 měla společnost Sconto Nábytek, s.r.o. otevřeny v České republice čtyři obchodní domy. Patří mezi ně obchodní domy v Praze na Černém Mostě a ve Stodůlkách, dále pak v Brně a Ostravě. Z důvodu dobré makroekonomické situace docházelo k nárůstu počtu zaměstnanců v celé struktuře obchodních domů.

Jako příklad lze uvést obchodní dům ve Stodůlkách a na Černém Mostě. K prosinci 2005 pracovalo na Černém Mostě celkem 56 zaměstnanců a ve Stodůlkách celkem 57 pracovníků. Během roku 2006 až 2008 došlo k nárůstu pracovníků ve všech obchodních domech. V roce 2006 ve Stodůlkách pracovalo 64 zaměstnanců, v roce 2007 to bylo 76 pracovníků a v roce 2008 pracovalo ve Stodůlkách 79 zaměstnanců.

Na Černém Mostě bylo v roce 2006 počet pracovníků 72, v roce 2007 tam pracovalo 73 zaměstnanců a v roce 2008 měl obchodní dům na Černém Mostě 87 pracovníků.

Počet zaměstnanců byl dán především poptávkou zákazníků po zboží. Následující graf ukazuje nárůst počtu zaměstnanců.

Graf č. 1: Nárůst počtu zaměstnanců v jednotlivých letech



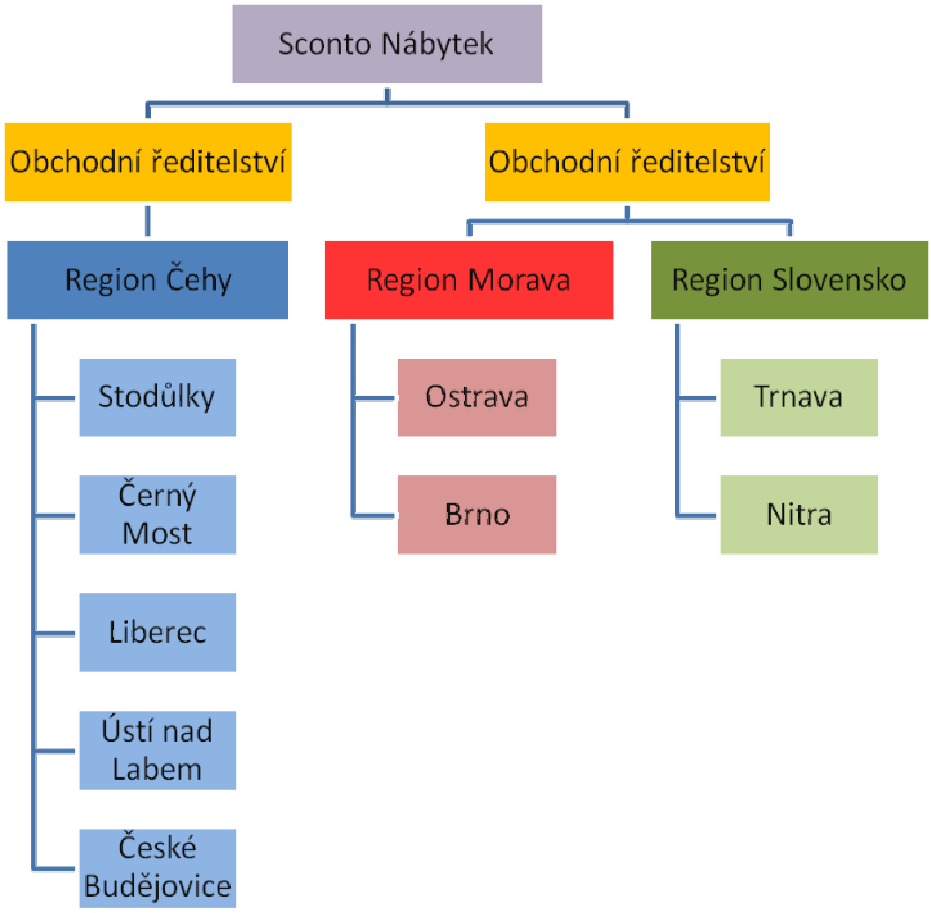
Zdroj: vlastní konstrukce na základě dat ze společnosti Sconto Nábytek, s.r.o.

4. Organizační struktura celé společnosti

Sconto Nábytek, s.r.o. k zajištění své práce využívá svých dceřiných společností, kterými jsou Sconto Immobilien a Walther Management.

4.1. Sconto Nábytek

Obr. 3: Organizační struktura Sconto Nábytek



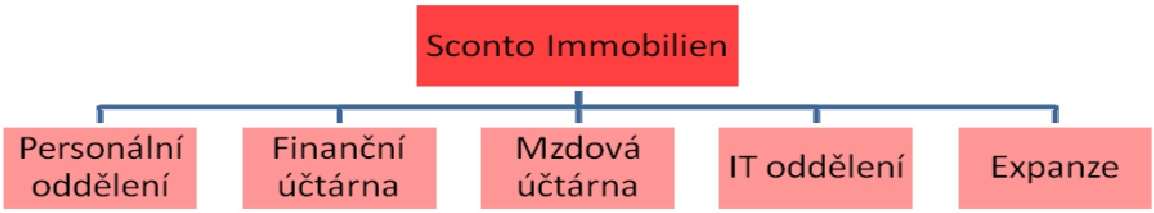
Zdroj: vlastní konstrukce na základě interních informací

Samotná společnost Sconto Nábytek má dvě obchodní ředitelky (regionální vedoucí), které mají pod svým přímým vedením následující regiony: Čechy, Morava a Slovensko.

Do regionu Čechy lze zařadit obchodní domy v Praze Stodůlkách, v Praze na Černém Mostě, v Liberci, v Ústí nad Labem, v Českých Budějovicích a zatím ve výstavbě je obchodní dům v Hradci Králové. Do regionu Morava patří obchodní domy v Ostravě a v Brně. Na Slovensku se nachází obchodní domy v Nitře a v Trnavě.

4.2. Sconto Immobilien

Obr. 4: Organizační struktura Sconto Immobilien

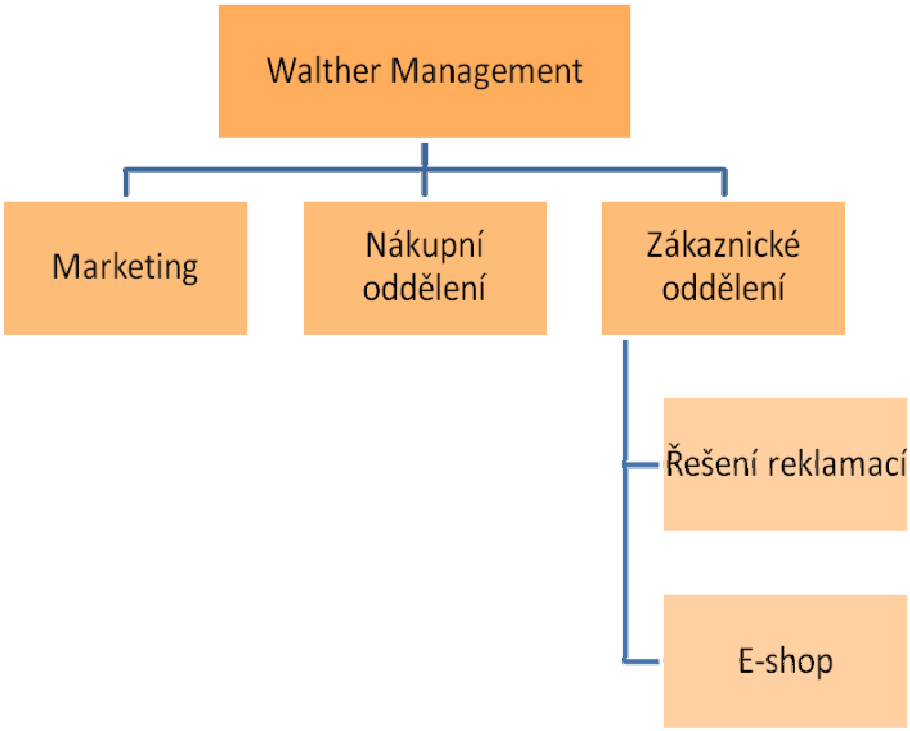


Zdroj: vlastní konstrukce na základě interních informací

Sconto Immobilien pro všechny společnosti koncernu Sconto provádí práci personálního, finančního, mzdového a informačního charakteru a dále zajišťuje úkoly spojené s expanzí a údržbou stávajících obchodních domů.

4.3. Walther Management

Obr. 5: Organizační struktura Walther Management



Zdroj: vlastní konstrukce na základě interních informací

Druhá dceřiná společnost, Walther Management, má pod sebou oddělení marketingu, oddělení nákupu a zákaznického oddělení, které je rozděleno do řešení reklamací a oddělení e-shopu.

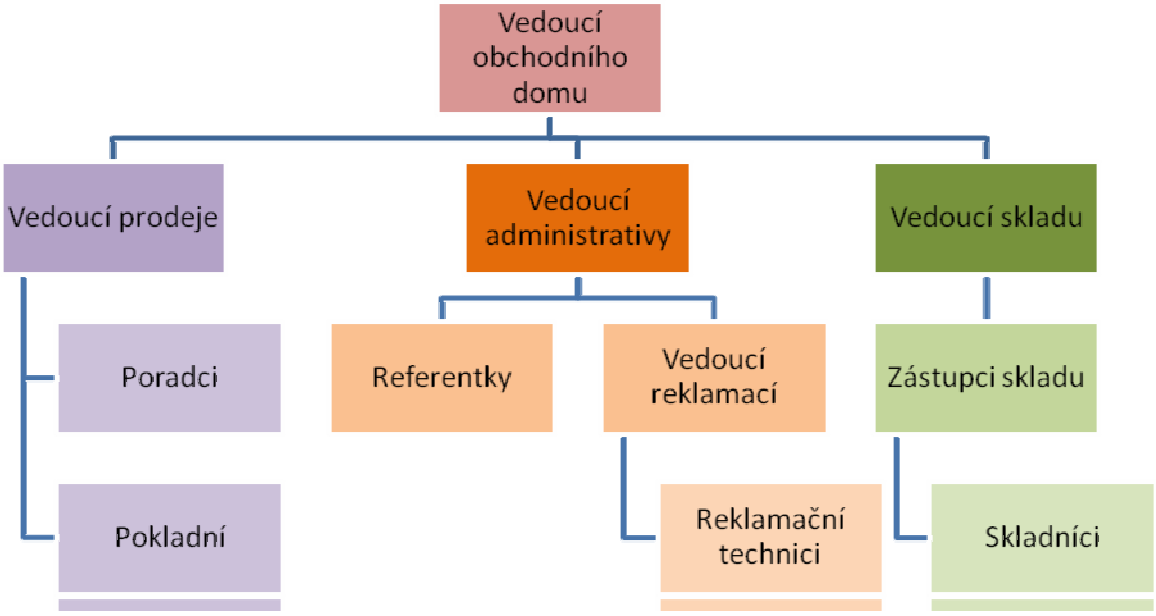
Mezi všemi společnostmi se neuplatňuje systém nadřazenosti a podřízenosti. Vztah je vymezen pouze plněním úkolů. Zaměstnance všech společností se mezi sebou nechápou jako konkurence, ale jako spolupracovníci.

Zaměstnancům ve Sconto Immobilien a Walther Management je jasné, že poskytují veškeré své služby pro Sconto Nábytek, aby tato společnost mohla spravovat a prodávat nábytek a bytové doplňky a aby mohla efektivně pracovat.

5. Organizační struktura obchodního domu

Organizační struktura společnosti Sconto Nábytek, je dána požadavky na kvalitu poskytovaných služeb.

Obr. 6: Organizační struktura obchodního domu



Zdroj: vlastní konstrukce na základě interních informací

6. Zaměstnanci ve společnosti Sconto Nábytek, s.r.o.

6.1. Rok 2008

V roce 2008 byla společnost nucena reagovat na celosvětovou krizi, která pozměnila koupěschopnost obyvatel na českém trhu.

Společnost se rozhodla, že si chce zachovat své přední místo v prodeji nábytku a bytových doplňků s tím, že nechce snižovat kvalitu obslužnosti a kvalitu poskytovaných služeb pro zákazníky.

Kvůli nutnosti zvýšenou měrou sledovat rentabilitu prodeje, společnost využila možnosti začlenit svou firmu do systému čerpání dotací z evropských fondů.

6.2. Vzdělávání pracovníků

Společnost se soustředila na zvýšené vzdělávání svého personálu na všech stupních. Pravidelně školila všechny kategorie zaměstnanců s důrazem na vedoucí pracovníky a prodejce. Zvýšené úsilí věnované prodejnímu personálu a zlepšené plánování, umožnilo společnosti v obtížné situaci, která na trhu vznikla, zachovat si přední místo v prodeji nábytku a bytových doplňků.

6.3. Výkonnost zaměstnanců

Společnost začala v roce 2008 intenzivně sledovat ekonomické ukazatele u zaměstnanců. A to především kontrolou tvrdých a měkkých faktorů.

Mezi tvrdý faktor patří podíl hodinové výkonnosti na obratu. Tato výkonnost se měří měsíčně a to ve všech úrovních tříd zaměstnanců.

Mezi měkký faktor patří hodnocení zaměstnanců při Mystery shopingu (kontrolní nákup), kdy jsou sledovány techniky prodeje a schopnosti prodavačů provést nejen hlavní prodej, ale i například doplňkový prodej či případné další nabídky služeb, které společnost poskytuje (financování formou úvěru).

Sconto Nábytek, s.r.o. sleduje výkonnost všech pracovníků.

K vzájemnému srovnávání výkonnosti dochází u poradců na jednotlivých odděleních. Každý totiž prodává formou provizního systému.

U skladníků se sleduje výkonnost práce skladu podle množství zaskladněného, přeskladněného a vydaného zboží.

7. Plánování zaměstnanců Sconto Nábytek, s.r.o.

7.1. Nově otevřené obchodní domy

S ohledem na výše uvedené skutečnosti a sledování makro a mikroekonomických ukazatelů, se ve společnosti nashromáždilo velké množství údajů. Získaná data pomohla při plánování nového personálů u nově otevíraných pobočkách.

Samostatné plánování počtu zaměstnanců se provádí podle několika zásad.

7.1.1. Prodejní personál

Plánování prodejního personálu se uskutečňuje podle:

- velikosti nově postaveného obchodního domu
- členitosti obchodního domu (jakou vzdálenost je schopen obsáhnout fyzicky a pohledem jeden poradce vzhledem k obslužnosti zákazníků)
- směnnosti (všichni pracují formou nerovnoměrně rozvržené pracovní doby, což je 40 hod. / týden)

7.1.2. Personál pro sklad

Plánování skladníků se děje podle:

- velikosti skladu
- plánovaného měsíčního obratu (je spočítaná norma pro skladníka a jeho manipulace se zbožím – tedy vyskladnění a zaskladnění)
- zajištění obslužnosti zákazníků

Ve skladu musí pracovat nejméně 3 lidi s ohledem na požadavky dány potřebami bezpečnosti práce a také co nejkratší doby čekání zákazníka na výdej zboží bez ohledu na množství prodaného zboží.

7.2. Doba zapracování

Při otevírání nových obchodních domů musí společnost počítat s tím, že samotná příprava personálního oddělení probíhá dlouhodobě.

Nábor pracovníků pro jednotlivá oddělení nově otevíraných domů probíhá různě.

Vedoucí obchodního domu se nabírá do společnosti zhruba 9 měsíců až rok před otevřením nového domu podle stavu jeho zkušeností z předešlé praxe.

Jeho zástupci a vedoucí prodeje přicházejí do společnosti nejméně 8 až 9 měsíců před otevřením nového domu.

Pro vedoucí administrativy a vedoucí skladu platí také doba 9 měsíců.

Předpokládaná doba zapracování u prodejního personálu a řadových pracovníků skladu je pět měsíců před otevřením nového obchodního domu. Tato samotná doba pěti měsíců se člení na tři měsíce intenzivní doby, při které se seznamují se zbožím a velmi důležitým počítačovým programem pro příjem veškerého zboží. Tato příprava probíhá na některém ze stávajících obchodních domů. Zbývající dva měsíce se věnují přípravě nového obchodního domu v místě, kde se bude otevírat.

Skladníci zaskladňují zboží a připravují ho na převoz ze skladu na obchodní dům, kde bude vystaveno.

Prodejci vybalují bytové doplňky a připravují nábytek na montáž.

Plánování reklamačních techniků je dáno složitostí práce a širokým spektrem zboží, které společnost nabízí. Aby zvládli veškerou orientaci na zboží a dodavatele, musí do firmy vstoupit sedm měsíců před otevřením nového obchodního domu.

Administrativní pracovnice vstupují do společnosti dva měsíce před otevřením nové filiálky.

Pro pokladní stačí doba na zapracování v délce šesti týdnů.

Zbývající personál obchodního domu nastupuje do společnosti podle doby, která je nutná k samotnému zapracování podle jeho pracovního zařazení a podle složitosti jeho práce.

Reklamační technici, administrativní pracovnice a pokladní se zapracovávají na stálých obchodních domech.

Skladníci a reklamační technici odcházejí do nově otevíraného obchodního domu jako první, aby řešili dodavatelské reklamace.

7.3. Počet pracovníků

Základní struktura zaměstnanců v obchodním domě je vytvářena potřebou kvalitně obsloužit zákazníky na celém obchodním domě. Společnost ji chce zachovat, a proto se nemění.

Počet vedoucích pracovníků je stanoven obvyklou organizační strukturou platnou ve společnosti Sconto Nábytek. Zde se vychází z toho, že každý obchodní dům je tvořen třemi základními celky – samotným prodejem, který je řízen dvěma vedoucími pracovníky – vedoucí prodeje (kteří v nepřítomnosti VOD, jsou jeho prvními zástupci). Druhým pilířem na kterém je postaveno fungování obchodního domu je administrativa. Vedením administrativní činnosti je pověřena vedoucí administrativy, která má na starosti několik administrativních pracovnic a oddělení reklamací. Třetí součástí obchodního domu je samotný sklad, který je veden vedoucím skladu, který při své práci využívá své dva zástupce a skupinu skladníků.

V čele těchto vedoucích pracovníků stojí vedoucí obchodního domu jehož hlavním úkolem je koordinovat činnost svých přímých nadřízených a metodicky je vést.

Počty ostatních pracovníků je ovlivňován předchozími údaji a předpokládanými obraty obchodního domu.

8. Výběr zaměstnanců

Do samotného plánování zaměstnanců se musí zařadit i výběr zaměstnanců.

Společnost hledá své budoucí zaměstnance sama, ale také cestou personálních agentur podle nabídky, která je na trhu práce. V okamžiku, kdy začne hledat například vedoucí obchodního domu, tak inzeruje nabídku práce rok před samotným otevřením obchodního domu. Inzerce probíhá na internetových portálech a v místním tisku.

Kvůli finanční a časové náročnosti věnuje společnost dostatek času na výběr budoucího personálu.

Zaměstnanci jsou vybíráni tak, aby nebylo nutné po otevření nového obchodního domu je následně propouštět. Společnost počítá pouze s přirozeným úbytkem pracovníků. Proto neprovádí umělé navyšování počtu zaměstnanců, aby je po určité době musela propustit. Prvotní, několikatýdenní zvýšený obrat u nové filiálky řeší výpomocí zaměstnanců z ostatních stálých poboček.

Výběrové řízení provádí podle vyzkoušené metodiky náboru.

Následující postup výběrového řízení se týká vedoucích oddělení (vedoucí obchodního domu, vedoucí prodeje, vedoucí skladu, vedoucí administrativy, vedoucí reklamací):

- Zadání inzerátu.
- Příjem životopisů.
- Výběr lidí splňující dané požadavky.
- Z vybraných životopisů se provede prvotní telefonický náslech. Personalista si tak doplní informace, které v životopisu chybí a zjistí vhodnost uchazeče k tomu, aby byl pozván na osobní pohovor.
- Střetnutí personálního oddělení s uchazečem. Setkání trvá v délce 40 – 60 min., kdy je konfrontován otázkami personalisty. Také se zde vysvětlují skutečnosti týkající se životopisu.

- V případě, že osobní jednání ukáže, že je zájemce vhodný, je představen vedení. Následuje další pohovor. Pokud se vedení shodne, že se jedná o zajímavého uchazeče, který splňuje požadavky, je uchazeč podroben testování. Zúčastní se Assessment centra. Zde se posoudí pracovní kompetence a osobní předpoklady uchazeče. Dále je podroben psychologickým testům, které mají ukázat vhodnost uchazeče na dané místo a také zda bude schopný řídit své podřízené. V případě pozitivního výsledku je uchazeči pracovní pozice nabídnuta. V opačném případě společnost hledá dál.

9. Přezkoušení zaměstnanců

V rámci požadavků na znalosti a schopnosti jednotlivých pracovníků, je důležité podrobit především vedoucí pracovníky přezkušování.

Ověření, zda vedoucí pracovník je pro obchodní dům stále vhodný, probíhá každý měsíc. Pokud úspěšně nesplní přezkoušení, je na tuto skutečnost upozorněn a musí se podrobit dalšímu testu. Pokud ani další přezkoušení nedopadne dobře, je načase hledat jiného pracovníka.

10. Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců

Vedoucí obchodního domu musí zvládat veškeré procesy, které se týkají obchodního domu.

Vedoucí prodeje má dva základní úkoly. V plném rozsahu zodpovídá za prodejní personál, jeho kvalitu, připravenost a výkonnost. Druhým hlavním úkolem je péče o vizuální vzhled obchodního domu a o kvalitu výstavy (o kompletnost a funkčnost vystaveného zboží na ploše).

Vedoucí administrativy zodpovídá za veškerou administrativní činnost vykonávanou v obchodní domě a to počínaje tiskem cenovek pro zboží až po zapisování faktur, případně odeslanou a přijatou poštu. A musí co nejlépe zvládat počítačový program, ve kterém se přijímá zboží.

Administrativní pracovnice by měly zvládnout základní procesy v počítačovém programu a běžnou administrativní práci. Jejich cílem je zabezpečit kontakt s dodavateli a zákazníky.

Počítačový program, který zde byl zmíněn, je jedinečný pro celý koncern Sconto. Díky němu může vedoucí pracovník sledovat veškeré toky zboží od objednávky, příjmu až po zaskladnění či přeskladnění zboží. Také lze přesně zjistit, kdo přebíral zboží a kdo s ním dál pracoval.

11. Externí dodavatelé služeb

Sconto Nábytek se v rámci služeb, které poskytuje, rozhodlo zaměřit na prodej. Aby byla společnost konkurenceschopná, zajišťuje některé služby pomocí smluvních dodavatelů.

Patří mezi ně firmy zprostředkující montáž a dopravu, nákup na splátky, úklidové služby a občerstvení. Externí dodavatele pro své podnikání využívají prostory, které jim Sconto Nábytek, s.r.o. nabízí.

Externí dodavatele, které budou poskytovat služby v rámci Sconto Nábytek, s.r.o., si pečlivě vybírá vedení společnosti na základě interní analýzy.

Závěr

Společnost se v prvopočátcích potýkala pouze s předpokládanými počty, které vycházeli z předem stanovených kriterií odhadovaného počtu personálu. Prozatím plánování počtu zaměstnanců probíhalo jednoduchým matematickým počtem a to podílem počtu zaměstnanců na velikosti prodejní plochy. Předpokládalo se, že trh ukáže potřebu zaměstnanců na obchodních domech.

Toto bylo jediné kritérium, které bylo možno použít při odhadovaném počtu personálu pro nový obchodní dům. Všechny obchodní domy společnosti byly velké a do té doby společnost neměla zkušenost s malými obchodními domy. Žádné srovnání nebylo možné provést a to už ani podle velikosti obchodních domů v Německu, ani podle velikosti obchodních domů v ČR. Menší formát obchodních domů je přibližně o 40 % menší než obchodní domy, které do té doby společnost Sconto Nábytek, s.r.o. provozovala.

Zároveň společnost odhadovala předpokládanou dobu zapracování personálu na jednotlivé pracovní pozice, protože poslední srovnání s expanzí bylo staré 6 let. A v průběhu let, prozatím poslední postavený obchodní dům v Brně, většina vedoucích pracovníků společnost opustila. Tento model se začal měnit v průběhu následujících let, kdy se postavily obchodní domy v Liberci, Trnavě, Ústní nad Labem, Nitře a Českých Budějovicích.

Pro srovnání uveďme obchodní dům v Liberci otevřený v roce 2009 a obchodní dům v Ústí nad Labem otevřený o rok později.

Jako první byl do funkce obsazen vedoucí obchodního domu, který nastoupil v dubnu 2009 a další vedoucí pracovníci nastupovali v květnu a v červnu 2009. Prodejní personál nastupoval v červenci a finální nástup prodejního personálu byl zakončen v září 2009. Tj. tři měsíce před otevřením obchodního domu. Ve stejném časovém období jako prodejní personál, byli přijati i zaměstnanci pro sklad. V té době byla přeceňována úloha administrativních činností a pracovníci administrativy byli nabíráni o dva měsíce dříve, než prodejní personál, tj. červenec 2009 (tak dlouhá doba zapracování se v budoucnu ukázala jako zbytečně dlouhá).

Jako poslední nastoupily do společnosti pracovnice pokladen (dva měsíce před otevřením obchodního domu).

Bylo počítáno, že nově otevřený obchodní dům bude mít 58 osob. K dosažení tohoto stavu bylo nutné nabrat 79 zaměstnanců. Tzn. že v průběhu samotného zapracování do samotného otevření obchodního domu, byl ukončen pracovní poměr u 21 osob.

Tato situace se odrazila na plánování počtu zaměstnanců pro obchodní dům v Ústí nad Labem, který byl otevřen v roce 2010.

V dubnu 2010 byl přijat veškerý vedoucí personál. Od července nastoupil prodejní personál, který se postupně nabíral až do září 2010. Zaměstnanci pro sklad byli přijati v srpnu. Po zkušenostech z Liberce, pracovníci administrativy nastoupili až v měsíci září, tedy dva měsíce před otevřením obchodního domu.

U obchodního domu v Ústí nad Labem bylo rozhodnuto, že postačí získat pouze 50 osob. Což znamená úsporu skoro o 30 % nákladů na personál.

S ohledem na předešlou zkušenost, byl tedy nabrán menší počet zaměstnanců, tj. 64. A v průběhu zapracování opustilo společnost 14 osob.

Společnost Sconto Nábytek, s.r.o. za poslední tři roky otevřela v České a Slovenské republice pět obchodních domů. V tento okamžik získala dostatek zkušeností s náborem a přípravou zaměstnanců pro nově vznikající filiálky.

Veškeré úsilí nyní společnost soustředí na dobrý výběr zaměstnanců, na jejich pravidelné testování v průběhu zaškolování a na kvalitní zapracování.

Důležitá je příprava, která má odhalit lidi, kteří nejsou schopni plnit požadavky na dané pracovní místo. Společnost nechce platit zbytečné náklady, které jsou při zapracování nových zaměstnanců velké. Patří mezi ně jejich mzda, odvody státu a náklady na zabezpečení zaměstnanců. Zaměstnanci se zaučují na stálých obchodních domech a tak vznikají další náklady v podobě ubytování v hotelech, cestovného a diet.

Díky získaným zkušenostem nyní společnost pro budoucí obchodní dům nenabírá třicet poradců pro zákazníky, ale jen 24. Šetří tedy náklady na 6 zaměstnanců. Což je úspora 20 % nákladů na poradce.

Výsledek důsledného personální plánování je založeno na sledování statistik daných fluktuací. V závěru se ušetří 30 % nákladů oproti roku 2008 – 2009.

Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů* . Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

DONNELLY, James H., Gibson James L., Ivancevich John M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1997. ISBN 80-7169-422-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta 2010. ISBN 978-80-213-1585-3

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef; HÜTTLOVÁ, Eva; HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení*. Vysoká škola ekonomická v Praze (povoleno rektorátem Vysoké školy ekonomické v Praze dne 30.1.1995 č. vydavatelského oprávnění 21 514/79). 1995. ISBN 80-7079-629-4

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck 2007. ISBN 978-80-7179-534-6

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta. Praha: Reprografické studio PEF ČZU v Praze 2007. ISBN 978-80-213-2046-8

Www.justice.cz [online]. 2012 [cit. 2012-02-28]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <www.justice.cz>.

Www.sconto.cz [online]. 2012 [cit. 2012-02-28]. O společnosti. Dostupné z WWW: <www.sconto.cz/cz/o-nas>

Seznam obrázků a grafů

Obr. 1: Přehled plánovacích funkcí 25
Obr. 2: Sconto Nábytek, s.r.o. 36
Obr. 2: Organizační struktura Sconto Nábytek 41
Obr. 3: Organizační struktura Sconto Immobilien 42
Obr. 4: Organizační struktura Walther Management 43
Obr. 5: Organizační struktura obchodního domu 44

Graf č. 1: Nárůst počtu zaměstnanců v jednotlivých letech 40