



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

Organizace práce v obchodním provoze

Halina Starzyczná
Garant předmětu

Organizace práce v obchodním provoze



Cílem přednášky je pochopit význam tradičních metod pro plynulou organizaci práce obchodního provozu, image firmy a spokojenost zákazníků

Halina Starzyczna
Garant předmětu



Organizace práce v obchodním provoze

Struktura přednášky

- Tradiční metody organizace práce
- Frekvence zákazníků
- Regulace cest zákazníků
- Regulace pracovních režimů
- Tvorba pracovních podmínek



Metody organizace práce

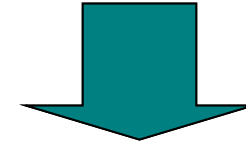
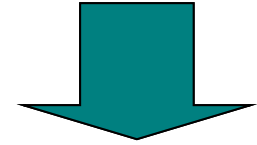


Metody tradiční analýzy

- **Pracovní studie:**
 - postupové (posloupnost operací)
 - časové (čas na splnění úkolů)
 - prostorové (dispoziční řešení, viz předchozí kapitola)
 - studie cest pracovníků (pohyb na pracovišti)
 - pohybové studie (ergonomie, práce na pokladně)
- **Frekvenční testy (návštěvnost zákazníků)**
- **Cyklické nástupy pracovníků (dostatečné množství pracovníků)**

Metody operační analýzy (jiné kurzy)

- **Metody síťové analýzy**
- **Teorie front**
- **Dopravní problémy**
- **Teorie zásob**

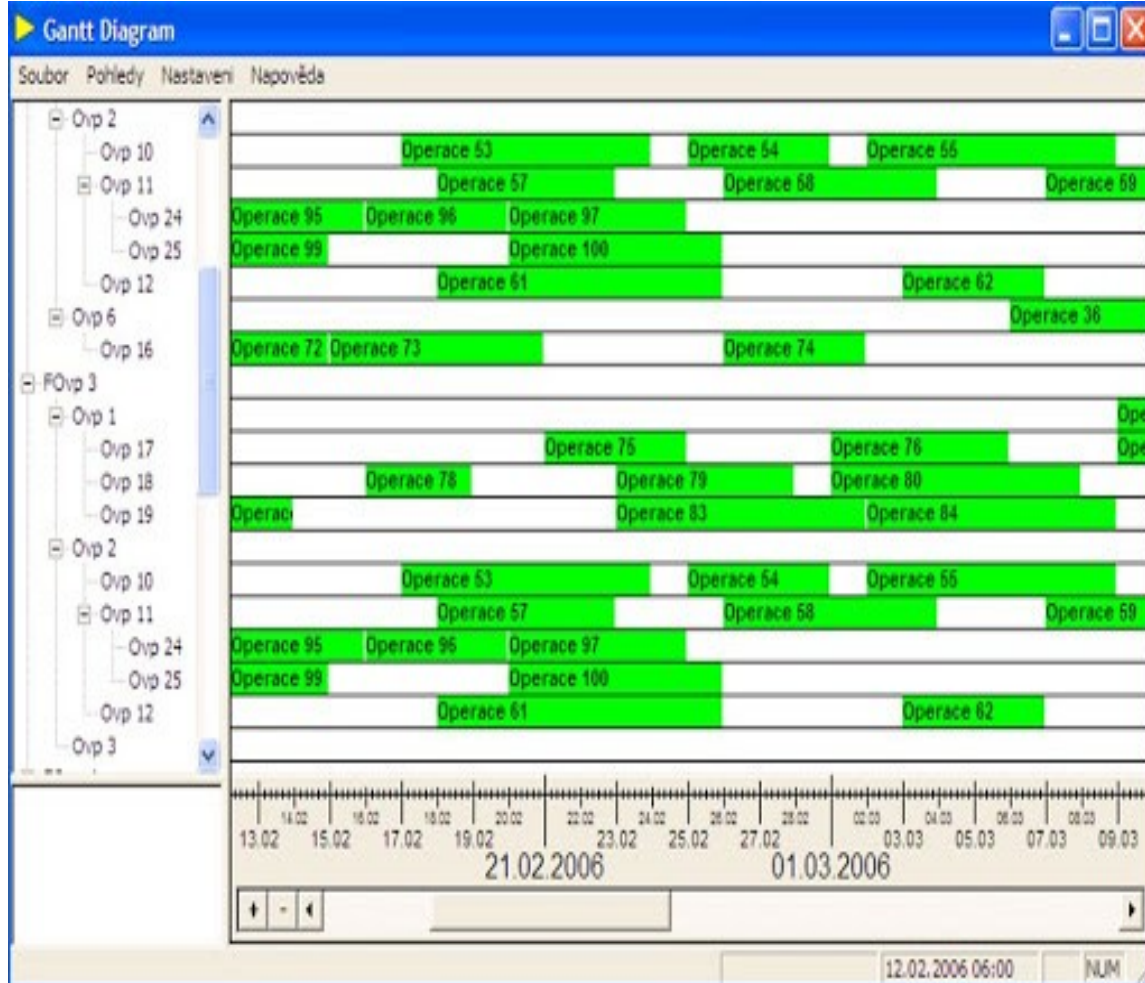


Postupové studie

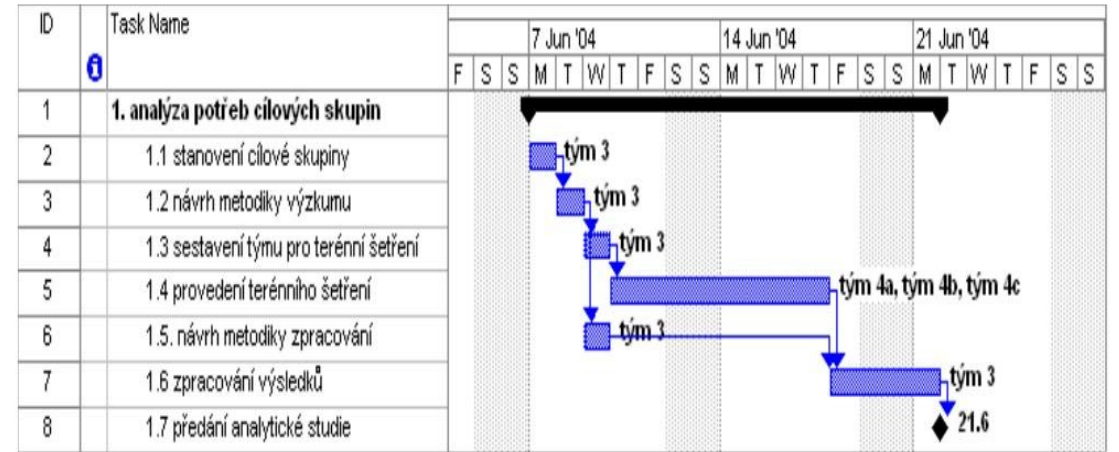
- Představují znázornění posloupnosti prováděných činností (operací).
- Není vždy registrována doba, která je potřebná na uskutečnění určitého procesu ani jeho dílčí části.
- **Ganttův diagram** – graficky zachycuje operace i čas.
- **Postup může být formalizovaný či neformalizovaný.**



Postupové studie Ganttův diagram

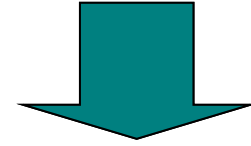


Ganttův diagram (úsečkový graf)





Formalizovaný postup
Zjednodušený postup výroby chleba



Výroba kvásku

- 1. den** – 100g žitné mouky promícháme ve vysoké sklenici (např. okurkové) s vlažnou vodou, vytvoříme kašovitě těsto, které přikryjeme utěrkou či fólií a položíme na teplé místo (ne na přímé slunce)
- 2.den** – zkontrolujeme těsto a zkusíme, jestli je kvásek nakyslý, vše promícháme.
- 3. den** – přidáme 100g mouky a kvásek „přikrmíme“
- 4. den** – těsto by mělo být díky bakteriím mléčného kvašení nakyslé, měly by se v něm tvořit bublinky a hlavně by mělo vonět ...

Chleba... kvalita pekárny, teplota, délka pečení ...

Výstup: cílem kvalitní produkt (chleba)!

V obchodě při prodeji většinou neformalizované postupy: cílem ale také kvalitní produkt!

Snímek pracovního dne-autosnímek



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA



Časové studie:

chronometráž

momentkové pozorování
snímek pracovního dne

Snímek pracovního dne:

Jedná se o zaznamenávání
a hodnocení spotřeby
pracovního času
pracovníka či skupiny
pracovníků během celé
směny.

Postup času	Hod. spotřeba	Index	Činnosti
0.... . . . 24		1...n	Spánek, cesta do práce, čtení tisku, administrativní práce, porada, příprava materiálů, jídlo, studium, rodina, TV ...

Pohybové studie

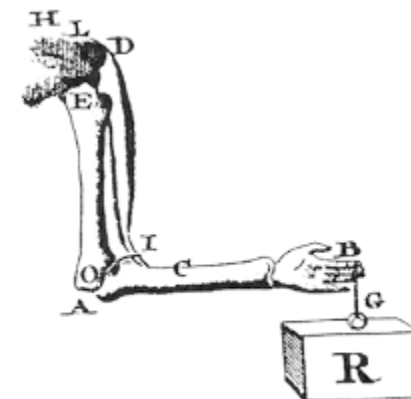


Ergonomie (z řečtiny ergon - práce a nomos zákon) vznikla jako obor zabývající se optimalizací potřeb člověka v pracovním prostředí a v jeho pracovních podmínkách.

Studie: ergonomicky uspořádané pracoviště má pozitivní vliv na výkonnost pracovníka, snižuje úrazovost a celkově přispívá k větší efektivitě práce.

Ergonomie pracovního místa - ergonomie a pracovní polohy se řeší kvůli kontrolám z hygieny. Důležitější je, aby se zaměstnanci při práci cítili dobře a mohli podávat 100% výkony.

Ergonomie v maloobchodě - např. pokladny, pulty ...



Pohybové studie – případová studie



Interiéry prodejen s řešeními pohonů

Odbory a orgány pro kontrolu pracovního prostředí obracejí v posledních letech pozornost k problematice ergonomie v nejrůznějších pracovních profesích.

Nejnověji se do popředí zájmu dostává **profese pokladních** a prodavačů (asistentů). Možnosti polohování pultů a pokladen usnadní zaměstnancům život.

Moderní technologie pohonů dokáže zajistit řadu výhod.

Bolesti zad a hlavy v důsledku špatné ergonomie způsobují snížení efektivity nebo dokonce absence zaměstnanců v obchodech po celém světě. Využitím řešení pohonů LINAK pro pulty a pokladny lze majitelům obchodů nabídnout elegantní polohovatelné pulty k minimalizaci těchto rizik. Při navrhování výškově nastavitelných interiérů obchodů je klíčovou vlastností funkčnost. Obchodníci se snaží udržet nízkou úroveň absencí zaviněných fyzickou námahou a neustále se pokouší optimalizovat kvalitu a efektivitu transakcí se zákazníky.

Důležitá je správná konfigurace pokladních přepážek (jako nejvhodnější se ukazuje čelní uspořádání).



Frekvence zákazníků (návštěvnost)

Poruchy v organizaci práce: nepravidelnost návštěvnosti zákazníků, nečinnost pracovníků, nevhodné okamžiky pomocných prací na provoze.

Optimalizace organizace práce:

- práce před otevřením prodejny
- vhodné rozdělení pracovníků na prodejní ploše a v zázemí prodejny během provozní doby
- vhodný čas doplňování zboží.

Frekvenční testy: slouží ke sladění činností prodejny s návštěvami zákazníků:

Fáze testu:

přípravná, realizační, vyhodnocovací, optimalizující.



Fáze testu přípravná a realizační



1 Přípravná fáze

- a vymezení reprezentativního období
- b vymezení statistické jednotky (**prodejna**)
- c způsob sledování (všichni, jen kupující...)

2 Vlastní realizace

Kdy? (vhodné je standardní období bez sezónních výkyvů)

Kde? (která prodejna, problémy s prodejem, výkonem... nízká rentabilita)

Jak? (všichni, kdož vstoupí na prodejnu nebo jen ti, co nakoupí)



Fáze testu vyhodnocovací

3 Vyhodnocení výsledků

- **sumarizace údajů a třídění podle dvou hledisek:**
 - **průměrný denní test frekvence v hodinách (8-9, 9-10, 10-11...nezáleží na dni)**
 - **průměrný průběh frekvence ve dnech týdne (pondělí – 8-9, úterý 8-9...)**

Frekvenční testy



Fáze testu optimalizující

4 Doporučení pro optimální zásahy do řízení

- vchody, východy, výtahy, pohyblivá schodiště, otevírací doba,
- sladění operací, rozvrhy pracovní doby, organizace přejímky...



PROVOZNÍ DOBA

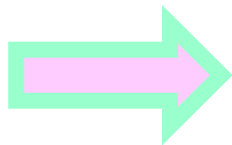
Pondělí	09:00 - 19:00
Úterý	09:00 - 19:00
Středa	09:00 - 19:00
Čtvrtek	09:00 - 19:00
Pátek	09:00 - 19:00
Sobota	09:00 - 14:00
Neděle	09:00 - 14:00

Regulace cest zákazníků, zboží a zaměstnanců (**prostorové studie**)



Problémem je křížení cest všech subjektů a objektů na prodejní ploše. Ke křížení cest dochází u všech obchodních operací.

Které vlivy působí na křížení cest ?



- Zákazník a jeho pohyb v jednotce
- Sortiment zboží
- Forma prodeje
- Dispoziční řešení
- Systém organizace práce, práce manažéra

Kinogram – řeší cesty prodavačů, zákazníků a zboží



Prostorové studie

Cíl: cesty přímé, nejkratší, zbytečné vylučujeme, přeprava v manipulačních jednotkách, růst kapacity výstavního zařízení.

Používá se v různých oblastech lidské činnosti - film, animace, sportovní disciplíny



Série snímků zachycujících tentýž objekt v jednotlivých fázích

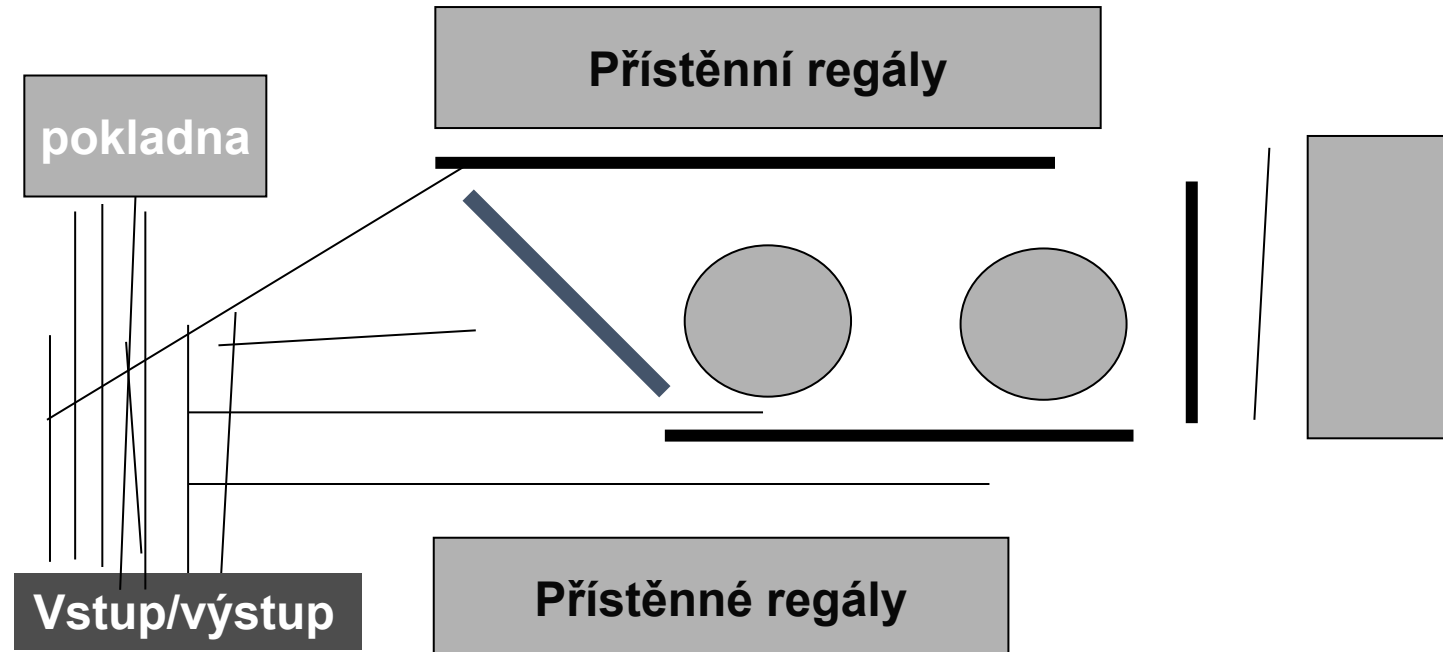


Kinogram

Prostorové studie



Malá uzavřená samoobsluha





MONITORING POHYBU ZÁKAZNÍKA NA PRODEJNĚ – praxe

CO PŘINÁŠÍ METODIKA RFID? (speciální kódy)

• Anonymní mapování pohybu velkého počtu (desítky tisíc) zákazníků po prodejně (kam chodí, zastavují se, nakupují) a jeho vývoj v čase (během dne, dne v týdnu, týdnů v měsících)

Tepelné mapy (heat maps) – slouží k zachycení pohybu zákazníků, studené barvy slabší pohyb, teplé barvy silný pohyb.

Sleduje se:

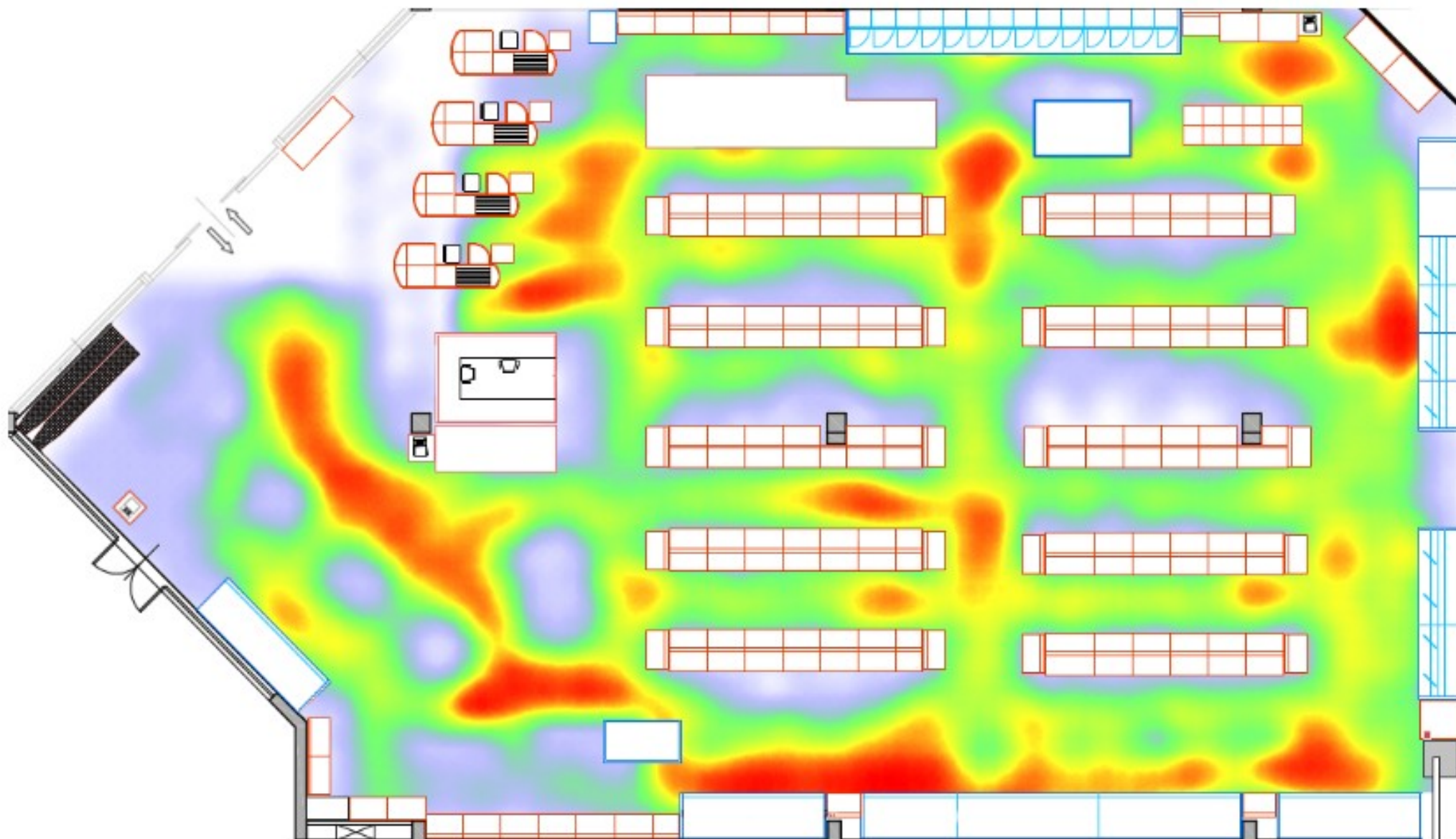
- Přítomnost na zákazníka místě
- Zastavení
- Délka času
- Směr a rychlost pohybu

Hlavní výhody:

- Nakupující nejsou ovlivňováni => **chovají se přirozeně**
- Velký vzorek => **representativní / umožní kvantifikaci**

RFID kódy – umístění na nákupním vozíku.

Tepelná mapa prodejny - samoobsluhy



Prostorové studie

Regulace pracovních režimů

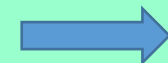


V obchodě se využívají tradiční pracovní režimy a specifické.

Tradiční režimy: na plný úvazek a na směny

Specifické režimy:

- Zkrácený úvazek (4 hod, 6 hod denně)
- Zkrácený pracovní týden (4 krát 10 hodin)
- Větší koncentrace volna
- Stálá částečná pracovní doba
- Určité operace, určité dny, špičky
- Flexibilní pracovní doba **Ve správě**
- Rotace pracovního místa
- Střídání dvou pracovníků na jednom místě
- Telecommuning (teleworking, homeworking)
- Cyklické nástupy pracovníků



Homeworking – případová studie

Práci z domova lze pojmenovat jako homeworking. Někdy je označována jako home office. Pokud hovoříme o **home office**, pak máme na mysli částečnou práci z domova, která trvá obvykle několik dní v měsíci. **Home working** je typický tím, že pracovník pracuje jen online a do práce nepřichází. Homeworking se stal nutností i v případě pandemického období COVID 19. V jistém slova smyslu práce z domu může šetřit čas pracovníka, který ušetří čas cesty do práce i z práce. Ženy mohou ocenit, že se každý den nemusí líčit a řešit, co s vlasy. Také nároky na oblečení mohou být mírnější. Negativem home office je někdy skutečnost, že někteří jedinci mají sklon k tomu, že dělají více činností najednou (tzv. multitasking). Někdo má tendenci při práci současně sledovat, co se hraje v TV nebo kouká na Facebook nebo dokonce uklízí, pak práce doma se může stát náročnou.

Výhodné může být i načasování práce, pokud to její charakter dovoluje. S výjimkou činností, které vyžadují přítomnost i někoho jiného nebo schůzek či aktivit, jež jsou fixně termínovány.

Vyřešena musí být vhodná komunikace se zaměstnavatelem.

Metoda cyklických nástupů pracovníků v maloobchodě



Existují 2 praktické přístupy:

1.

dle průměrné doby
obsluhy 1 zákazníka a
průměrného počtu
zákazníků v hodině

2.

dle indexů
frekvence



1. přístup: dle průměrné doby obsluhy

Prodejní doba	Ø doba obsluhy v min.	Ø počet zákazníků	potřebný fond prac. doby (min.)	počet pracovníků
	\bar{t}_z	\bar{p}_{zn}	F_{PD}	L
8 -9	3	60	180	3
9-10	3	86	258	4,3
10 -11	3			



Ad 1)

a) zjištění průměrného počtu zákazníků frekvenčním testem v jednotlivých hodinách

průměrný počet zákazníků v hodině - $\emptyset p_{zn}$

b) zjištění průměrné doby obsluhy zákazníka $\emptyset t_z$

c) zjištění potřebného fondu pracovní doby

$$T_{PD}/1 = \emptyset p_{zn} \times \emptyset t_z$$

d) zjištění potřebného počtu obsluhujících v jednotlivých hodinách

$$L_o = T_{PD}/1 / 60$$

60 min - kapacita 1 pracovníka

Modelová úloha - 1. přístup



- **Zadání:**

- Na základě frekvence zákazníků proveďte odhad počtu pracovníků pultové prodejny, které budeme potřebovat v jednotlivých hodinách provozu. Průměrná doba obsluhy 1 zákazníka činí 3 min. Prodejna má 4 pracovníky na plný úvazek. Budeme muset posílit některé hodiny o brigádníky?

- 8-9 50 prac. 14-15 62 prac.
- 9-10 60 prac. 15-16 80 prac.
- 10-11 70 prac. 16-17 92 prac.
- 11-12 65 prac. 17-18 85 prac.



Prodej. doba	Ø doba obsluhy	Ø počet zákazníků	Potřebný fond prac. doby (min.).	Potřebný počet prac.	Upravený počet
8-9	3	50	150	2,5	3
9-10	3	60	180	3	3
10-11	3	70	210	3,5	4
11-12	3	65	195	3,25	4
-					
-					
14-15	3	62	186	3,1	3
15-16	3	80	240	4,0	4
16-17	3	92	276	4,6	5
17-18	3	85	255	4,25	5

Mezi 8-10 hodinou můžeme obsluhovat i doplňovat zboží, mezi 10 -12 se budou pracovníci věnovat pouze obsluze. Doplňovat zboží je možné ještě mezi 14-15 hodinou.

Od 16 do 18 hodiny by prodejna potřebovala posílit provoz o 1 brigádníka.

2. přístup: dle indexů frekvence



a) zjištění prům. počtu zákazníků frekvenčním testem v jednotlivých hodinách

$$\bar{p}_{zn}$$

b) výpočet aritmetického průměru této řady

$$\bar{P}_z$$

c) výpočet indexů frekvence

$$I_F = \bar{p}_{zn} / \bar{P}_z$$

d) zjištění rovnoměrného počtu pracovníků na 1 hod. pracovní doby

$$\bar{L}_o$$

e) výpočet potřebného počtu pracovníků obsluhy v jednotlivých hodinách

$$L_o = I_{Fx} \times \bar{L}_o$$

Modelová úloha - 2. přístup: dle indexů frekvence



- **Zadání:**
- 6 zaměstnanců s 8 hodinovou pracovní dobou
- Provozní doba: 8 hodin + (30 min před a 30 min po ukončení prodejní doby) = 9 h
- rovnoměrný počet (průměr): $6 \times 8 / 9 = 5,3$



Prodej. doba	Ø počet zákazníků	Index frekvence	Rovnoměr. počet prac.	Potřebný počet prac.	Upravený počet
8-9	55	0,88	5,3	4,7	5
9-10	60	0,96	5,3	5,1	5
10-11	64	1,03	5,3	5,5	6!
11-12	55	0,88	5,3	4,7	5
12-13	-	-			
13-14	-	-			
14-15	62	0,99	5,3	5,2	5
15-16	68	1,09	5,3	5,8	6!
16-17	70	1,12	5,3	5,9	6!
17-18	65	1,04	5,3	5,5	6!
Ø	62,4				

Regulace pracovních režimů – rozložení času práce



- **přestávky**

Dle frekvence zákazníků, plynulost prací bez zbytečných prostojů i lepší pracovní podmínky.

- **oddechový čas pracovníků**

Ze zákona (30 minut),

dle intenzity vytížení pracovníka - neregulovaný oddechový čas ke snížení jeho únavy.

- **režim práce**

Biologické zvláštnosti pracovníků (muži x ženy), podmínky pracovního prostředí přizpůsobené místním zvyklostem nákupů a charakteru práce.

- **podíl stereotypních monotónních prací**

Nepříznivé fyzické i psychické důsledky na zdraví člověka (např. u pokladních).



Tvorba pracovních podmínek

Úroveň pracovních podmínek ovlivňuje:

- stupeň rozvoje země-**vliv legislativy**
- ekonomická situace ve firmě-**mzdová úroveň**
- technická vybavenost prodejen a skladů-**fyzická námaha**
- systém organizace práce
- úroveň řízení....
- marketing vztahů – interní marketing-
pracovníci (**nástroje interního marketingu - produkt, cena, vybavenost pracovišť, úroveň komunikace**).

Faktory pracovních podmínek:



- Technické podmínky práce a bezpečnost
- Ekonomické podmínky práce
- Fyzikální a zdravotně hygienické podmínky
- Sociální podmínky
- Subjektivní podmínky života zaměstnanců

Příklad z praxe: Spravedlivé podmínky práce: Metro/Makro

<https://www.makro.cz/spolecenska-odpovednost/zasady-spravedlivych-pracovnich-podminek>

ILO-mezinárodní organizace práce

Technické podmínky práce



- **Vybavenost pracovišť** pracovními prostředky a technologií (nároky na živou práci, problematika práce žen, kulturní rozdíly a vyspělost regionů)
- **Ergonomické podmínky – nemoci z povolání** (kritická místa: expediční a příjmové rampy, vykládka zboží, práce u počítačů, pokladní přepážky)
- **Fluktuace**- důsledek nevhodných ergonomických řešení
- **Fyzikální a zdravotně hygienické podmínky** (osvětlení, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky, mikroklimatické podmínky).



Jsou důležité pro zaměstnance i zákazníky- rozvedené ve studijní opoře 2022.

Fluktuace pracovníků v obchodě – **případová studie**



Jednou ze sekcí, která na Retail Summitu 2020 vzbudila velký zájem účastníků, byla sekce Lidé.

Do pětice nejvýznamnějších trendů v HR podle tohoto výzkumu patří:

- stabilizace pracovníků a pokles fluktuace
- výraznější diferenciací benefitů podle věku zaměstnanců a lokalizace provozoven
- kariéerní postup – povyšování z vlastních řad
- změny ve struktuře pracovních míst způsobené nasazením moderních technologií
- sociální sítě a jejich využití při hledání pracovních příležitostí.



Fluktuace pracovníků v obchodě – **případová studie**



Dlouhodobě je v obchodních řetězcích velkým tématem stabilizace a snižování fluktuace. Například v **Lidlu** se daří snižovat fluktuaci nejen navýšením mezd, ale hlavně širší nabídkou příležitostí kariérního postupu a odborného růstu. Při obsazování určitých pozic využívá firma výhradně interní nábor.

Také v **Albertu** fluktuace výrazně klesla navýšením mezd a nabídkami rozvojových programů a flexibility. V současné době se v Albertu zabývají diverzitou v oblasti benefitů, aby si v nich mohla každá věková skupina opravdu vybrat to své. Ovšem tou nejdůležitější podmínkou, aby obchod neměl problémy s fluktuací, je zlepšení image retailu jako atraktivního zaměstnavatele.

Společnost Rossmann prochází rychlými změnami, dodavatelé přichází se stále novými produkty a zákaznice požadují poradenský servis. Podpora zaměstnanců v prodeji je nutná. Proto se hodně věnují produktovému vzdělávání, ať už formou e-learningových programů, tak prostřednictvím interních časopisů. Všichni zaměstnanci se podíleli i na testování digitálního věrnostního programu.



Shrnutí přednášky

Metody organizace práce (metody tradiční analýzy, pracovní studie, frekvenční testy, cyklické nástupy pracovníků)

Frekvence zákazníků a její význam

Regulace cest zákazníků

Regulace pracovních režimů (tradiční a specifické režimy v obchodě)

Tvorba pracovních podmínek (technické podmínky práce a bezpečnost, ekonomické, fyzikální a zdravotně hygienické, sociální a subjektivní...).