



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

# Organizace práce v obchodním provoze

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Organizace práce v obchodním provoze



## Klíčová myšlenka

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

Halina Starzyczná  
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

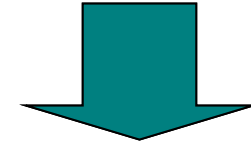
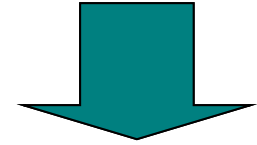


## Metody tradiční analýzy

- **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**

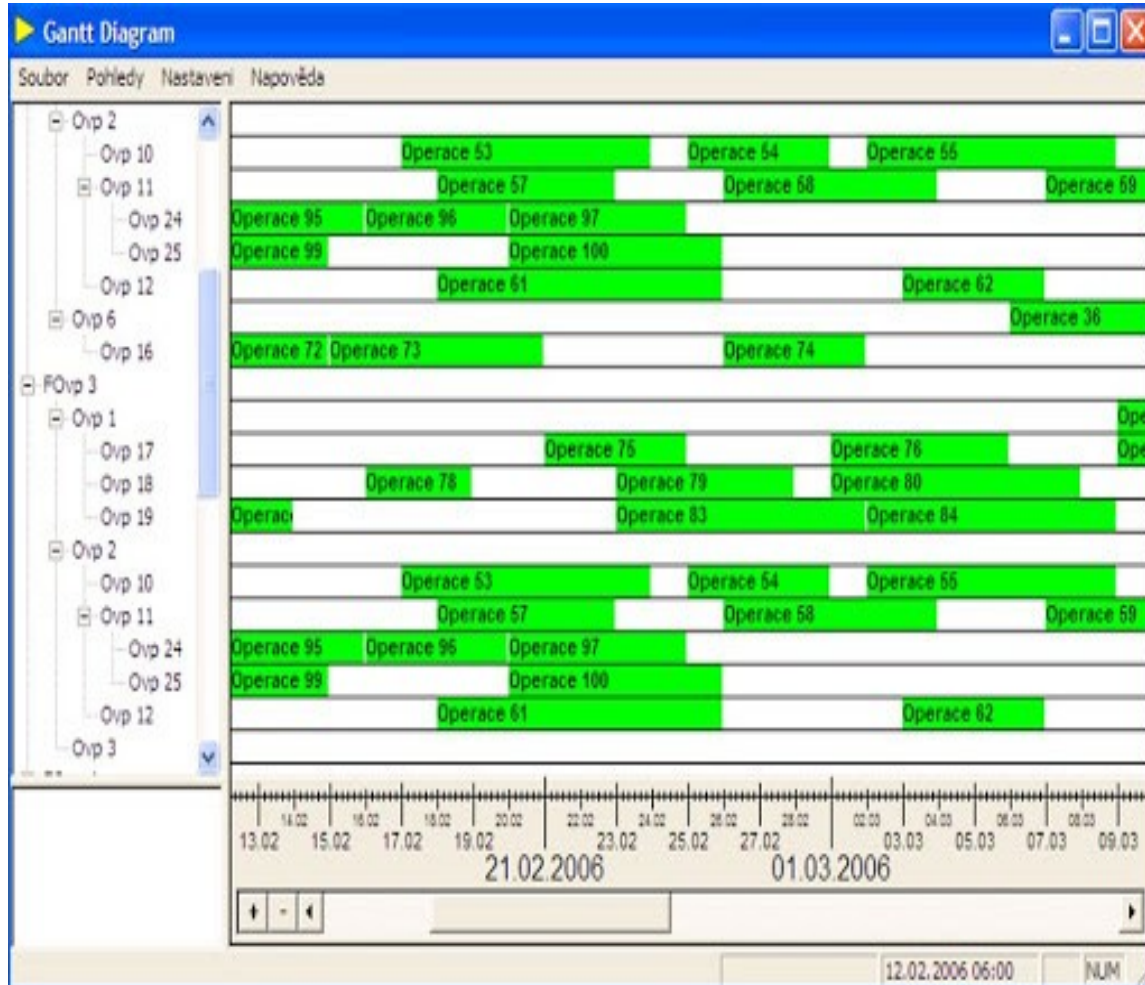


## Postupové studie

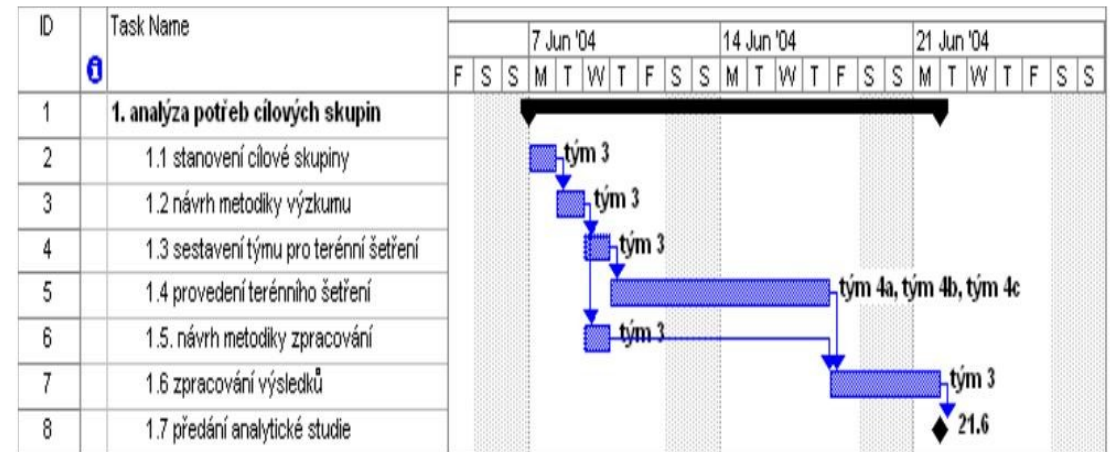
- Představují znázornění posloupnosti prováděných činností (operací).
- Není vždy registrována doba, která je potřebná na uskutečnění určitého procesu ani jeho dílčí části.
- **Ganttův diagram** – graficky zachycuje operace i čas.
- **Postup může být formalizovaný či neformalizovaný.**



# Postupové studie Ganttův diagram

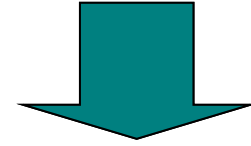


## Ganttův diagram (úsečkový graf)





**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-úspěšný prodej!**

# Snímek pracovního dne-autosnímek



SILESIAN  
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

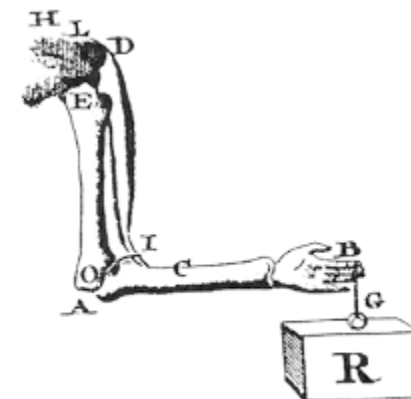


**Ergonomie** (z řečtiny ergon - práce a nomos zákon) vznikla jako obor zabývající se optimalizací potřeb člověka v pracovním prostředí a v jeho pracovních podmínkách.

**Studie:** ergonomicky uspořádané pracoviště - 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

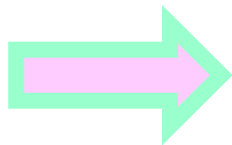
Pondělí	09:00 - 19:00
Úterý	09:00 - 19:00
Středa	09:00 - 19:00
Čtvrtek	09:00 - 19:00
Pátek	09:00 - 19:00
Sobota	09:00 - 14:00
Neděle	09:00 - 14:00

# 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



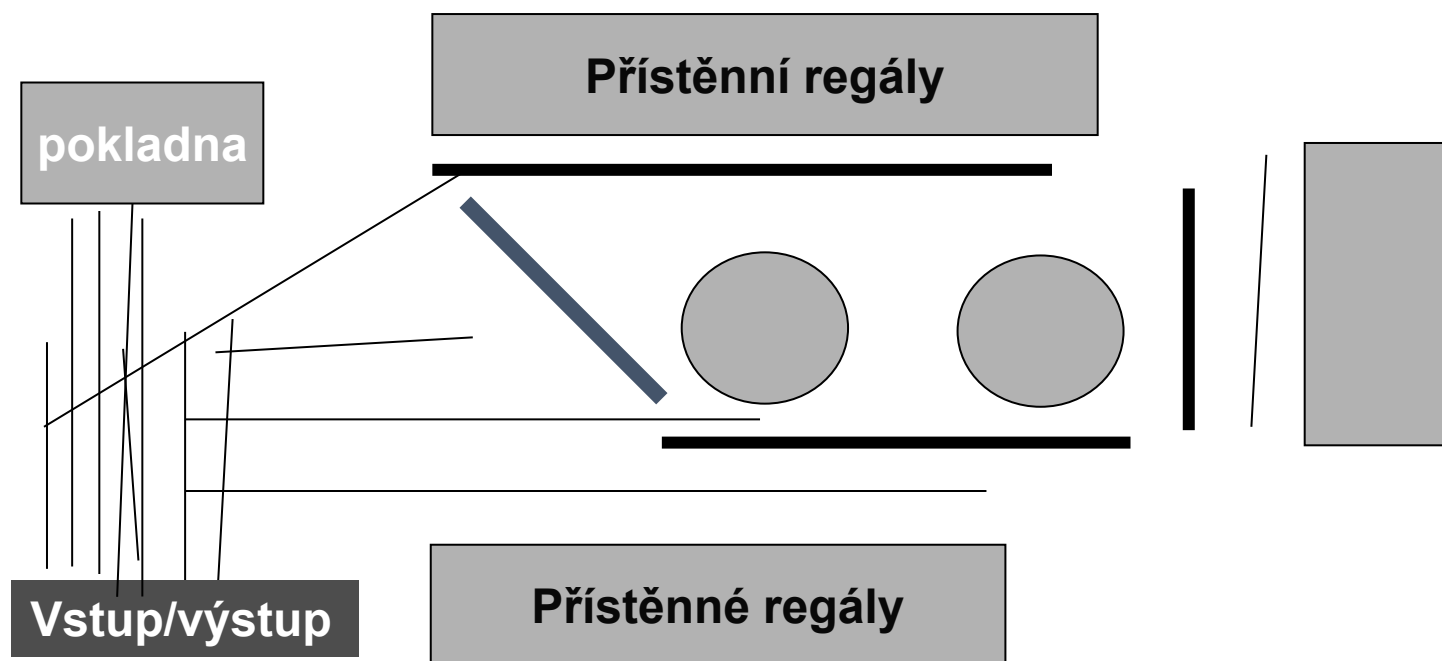


# Kinogram

## 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:

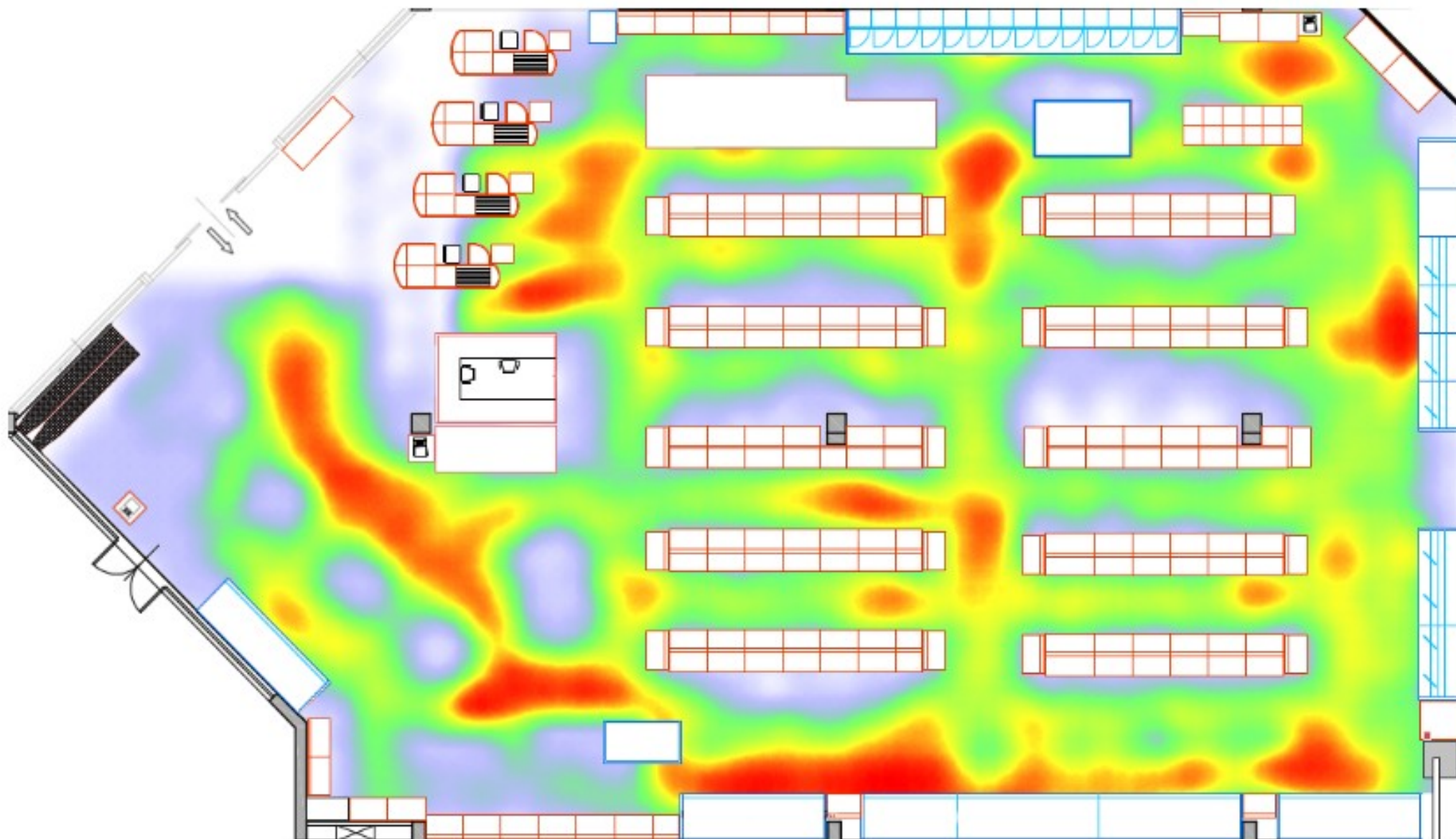
- Přítomnost na zákazníka místě
- Zastavení
- Délka času
- Směr a rychlost pohybu

#### 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

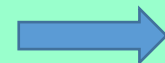


V obchodě se využívají tradiční pracovní režimy a specifické.

**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, frekvenční špičky
- Flexibilní pracovní doba **Ve správě**
- Rotace pracovního místa
- Střídání dvou pracovníků na jednom místě
- Telecommuning (teleworking, homeworking, home office)
- 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			

# Modelová úloha - 1. přístup



- **Zadání:**

- Na základě frekvence zákazníků provedte 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 zák.      14-15: 62 zák.
- 9-10: 60 zák.      15-16: 80 zák.
- 10-11: 70 zák.      16-17: 92 zák.
- 11-12: 65 zák.      17-18: 85 zák.





Prodej. doba	Ø doba obsluhy $\varnothing t_z$	Ø počet zákazníků $\varnothing p_{zn}$	Potřebný fond prac. doby (min.). $T_{PD}/1$	Potřebný počet prac. $L_o$	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	4
15-16	3	80	240	4,0	4
16-17	3	92	276	4,6	5
17-18	3	85	255	4,25	5

Potřebné počty  
zaokrouhlíme  
všechny nahoru, s  
tím, že si  
vytvoříme ještě  
určitou rezervu.

**Mezi 8-10 hodinou můžeme obsluhovat i doplňovat zboží, mezi 10 -12 se budou pracovníci věnovat pouze obsluze. Od 16 do 18 hodiny by prodejna potřebovala posílit provoz o 1 brigádníka.**

## 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 $\bar{p}_{zn}$	Index frekvence $I_F$	Rovnoměr. počet prac. $\bar{L}_o$	Potřebný počet prac. $L_o$	Upravený počet
8-9	55	0,88	5,3	4,7	5
9-10	60	0,96	5,3	5,1	6!
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	6!
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!
$\bar{P}_z$	62,4				

Potřebné počty  
zaokrouhlíme  
všechny nahoru, s  
tím, že si  
vytvoříme ještě  
určitou rezervu.

# 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 (**manažerské schopnosti**)
- úroveň řízení.... (**management**)
- 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 diferenciacce 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...).