



**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 v maloobchodě
- Frekvence zákazníků
- Regulace cest zákazníků
- Regulace pracovních režimů
- Tvorba pracovních podmínek



Metody organizace práce



Metody tradiční analýzy

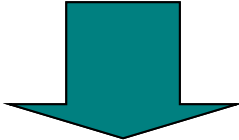
- Frekvenční testy
- Cyklické nástupy pracovníků
- Pracovní studie

Metody operační analýzy (jiné kurzy)

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



Frekvenční testy a cyklické nástupy pracovníků



Jsou využívány:

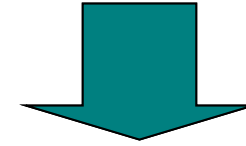
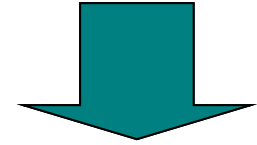
- k plánování rozvrhu pracovní doby a využití fondu pracovní doby.
- k zajištění dostatečného množství pracovníků na prodejní ploše, aby byli zákazníci obslouženi na odpovídající úrovni.



Pracovní studie



Postupové studie: posloupnost vykonávaných činností (operací)
Časové studie: potřeba času na splnění úkolů nebo dílčí části
Prostorové studie: dispoziční řešení obchodně provozních jednotek
Studie cest pracovníků: pohyb po pracovišti
Pohybové studie: ekonomie pohybu pracovníků (ergonomie), práce na pokladně...

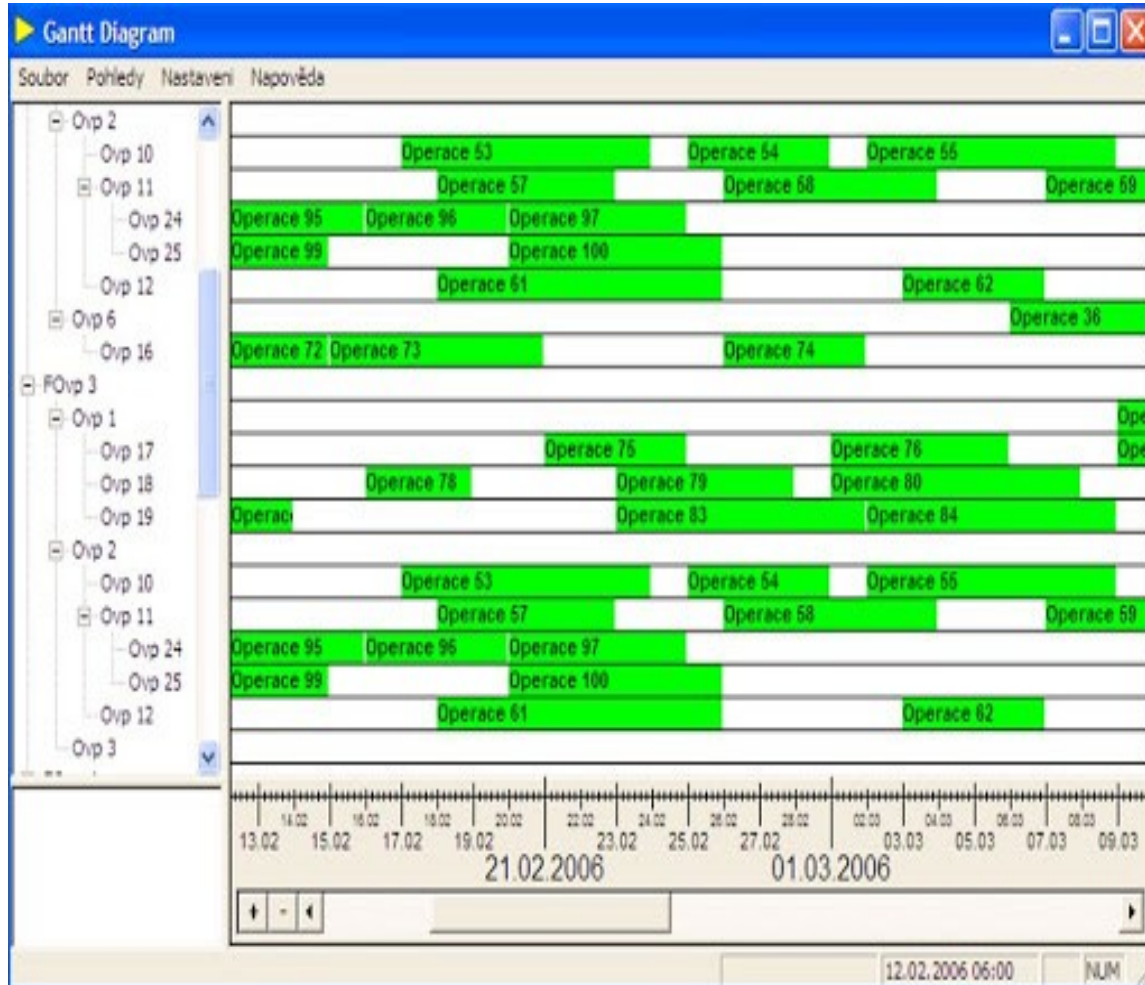


Postupové studie

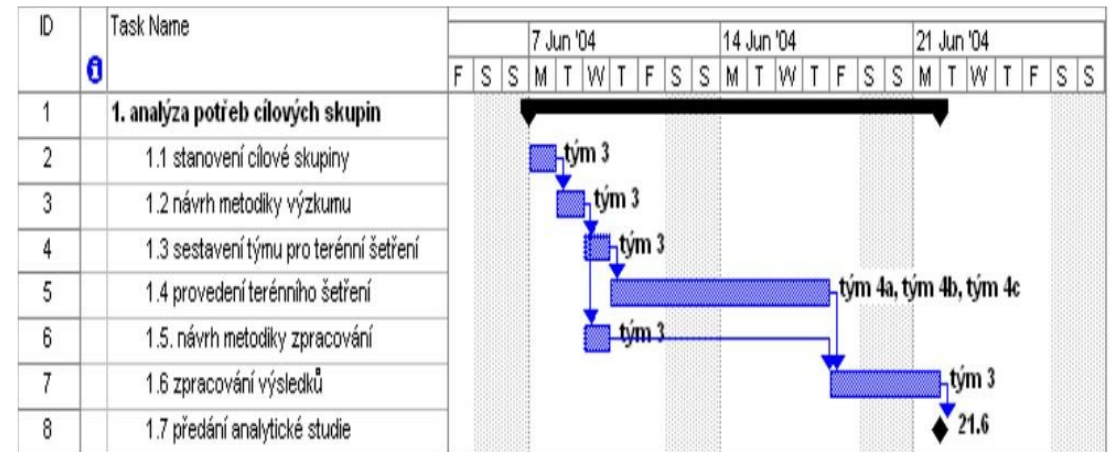
- Představují znázornění posloupnosti prováděných činností (operací).
- Není vždy registrována doba, která je potřebná na uskutečnění určitého procesu ani jeho dílčí části.
- **Ganttův diagram** – graficky zachycuje operace i čas.

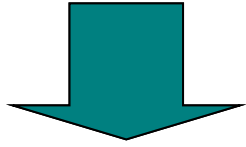


Postupové studie Ganttův diagram



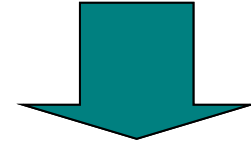
Ganttův diagram (úsečkový graf)





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... ingredience, kvalita pekárny, teplota, délka pečení ...

Výstup: cílem kvalitní produkt (chleba)!

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

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

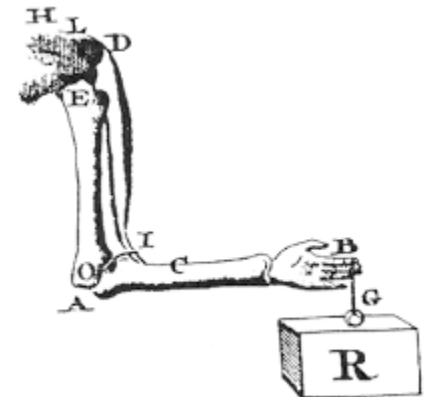


Ergonomie (z řečtiny ergon - práce a nomos zákon) vznikla jako obor zabývající se optimalizací potřeb člověka v pracovním prostředí a v jeho pracovních podmínkách.

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

Ergonomie pracovního místa - ergonomie a pracovní polohy řeší kontroly z Hygienické stanice. 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. Bolesti zad a hlavy v důsledku špatné ergonomie způsobují snížení efektivity nebo dokonce absenci 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 provozu.

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



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...)**
- **průměrný průběh frekvence ve dnech týdne (pondělí – 8-9, úterý 8-9... pátek 8-9)**

Frekvenční testy



Fáze testu optimalizující

4 Doporučení pro optimální zásahy do řízení

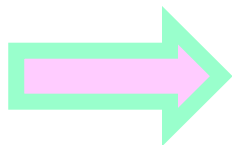
- vchody, východy, výtahy, pohyblivá schodiště, otevírací doba,
- sladění operací, rozvrhy pracovní doby, organizace přejímky...

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

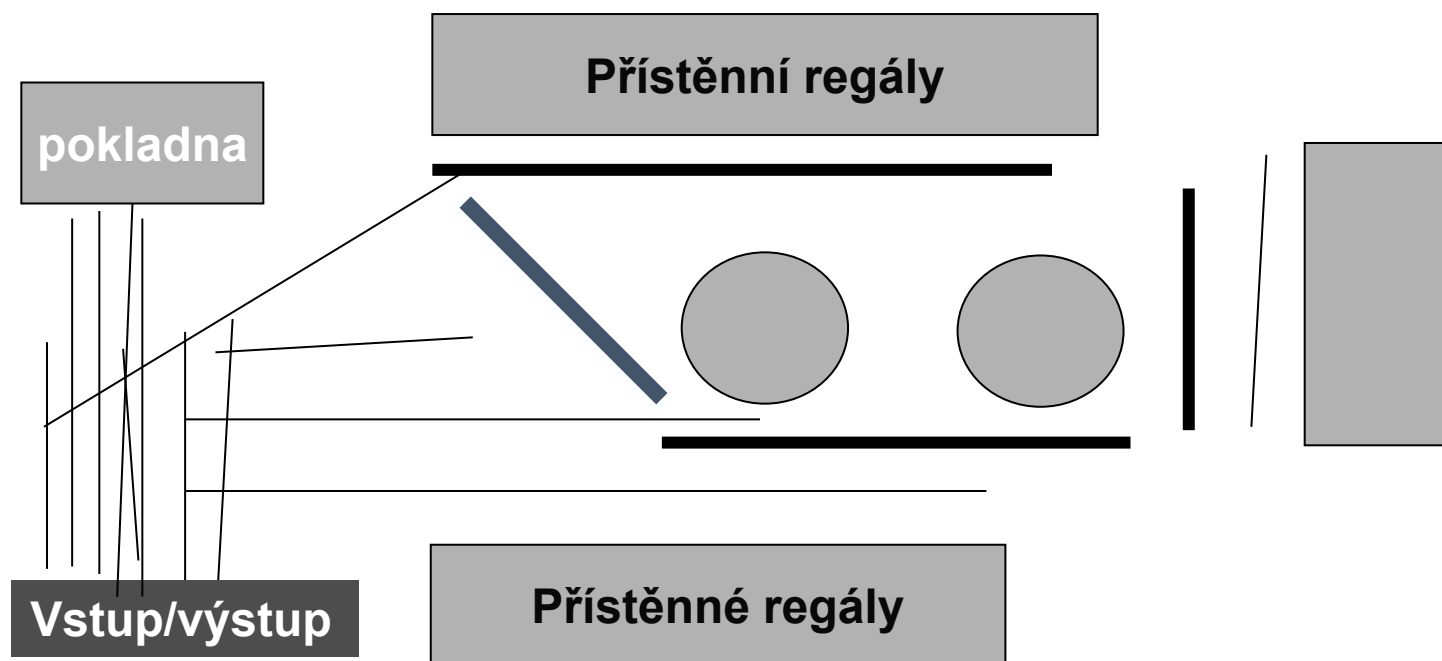


Kinogram

Prostorové studie



Malá uzavřená samoobsluha





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.

Prostorové studie



MONITORING POHYBU ZÁKAZNÍKA

Sleduje se:

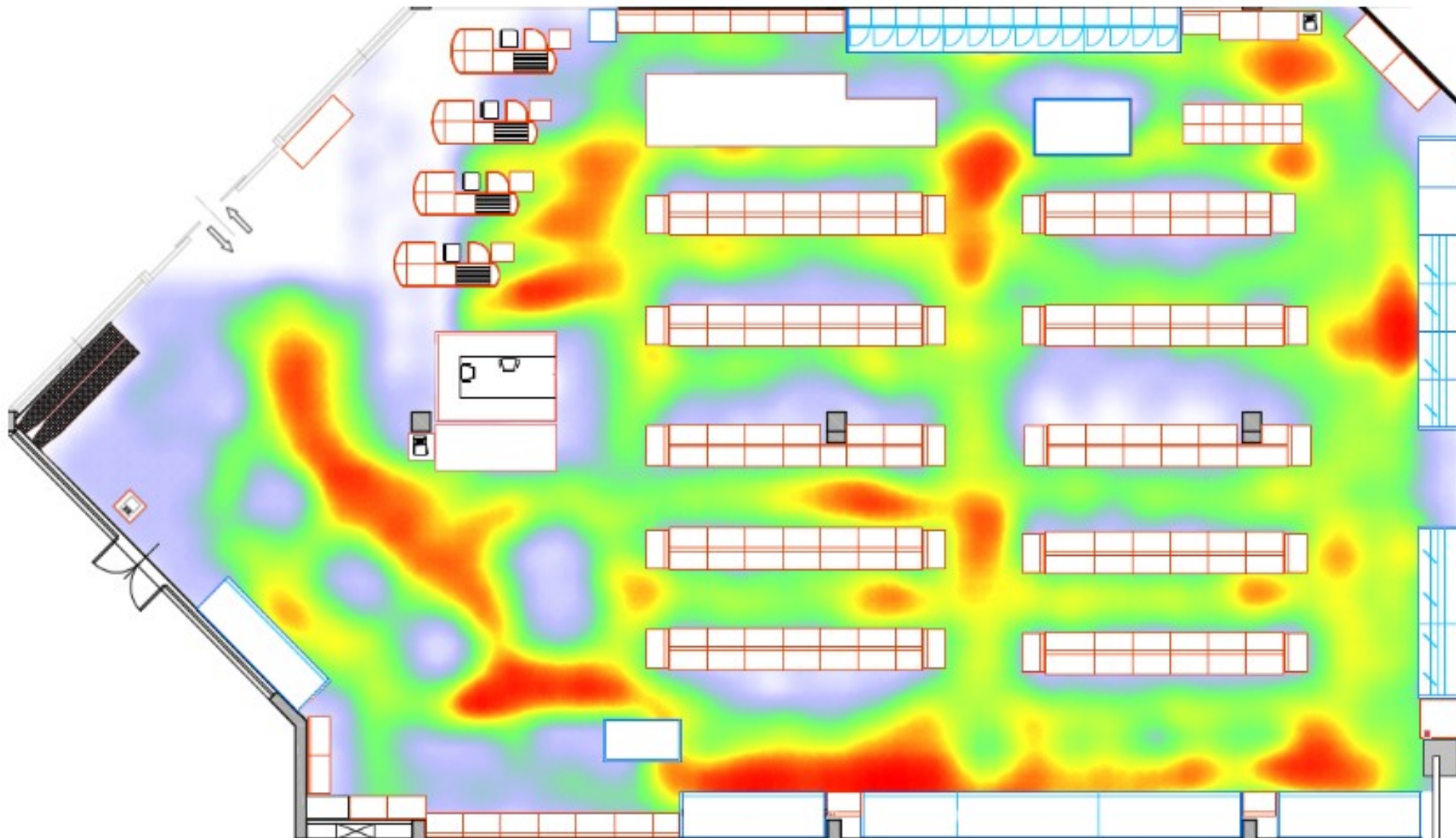
- Přítomnost na zákazníka místě
- Zastavení
- Délka času
- Směr a rychlost pohybu

Hlavní výhody:

- Nakupující nejsou ovlivňováni => **chovají se přirozeně**
- Velký vzorek => **representativní / umožní kvantifikaci**
RFID kódy – umístění na nákupním vozíku.

Prostorové studie

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

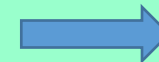
Specifické režimy:

- Zkrácený úvazek (4 hod, 6 hod denně)
- Zkrácený pracovní týden (4 krát 10 hodin)

Větší koncentrace volna

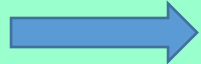
- Stálá částečná pracovní doba

Určité operace, určité dny, špičky





Regulace pracovních režimů



Specifické režimy:

- Flexibilní pracovní doba

Ve správě

- Rotace pracovního místa

Střídání dvou pracovníků na jednom místě

- Telecommuning (teleworking, homeworking)
- Cyklické nástupy pracovníků

Metoda cyklických nástupů pracovníků 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 - \bar{p}_{zn}

b) zjištění průměrné doby obsluhy zákazníka \bar{t}_z

c) zjištění potřebného fondu pracovní doby

$$T_{PD}/1 = \bar{p}_{zn} \times \bar{t}_z$$

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 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.
- Kolik budeme potřebovat pracovníků v jednotlivých hodinových intervalech? 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	4-5

15-16 jen obsluha. 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 (průměrného) počtu pracovníků na 1 hod. pracovní doby

$$\bar{L}_o$$

e) výpočet potřebného počtu pracovníků obsluhy v jednotlivých hodinách

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

Index frekvence x průměrný počet pracovníků



Modelová úloha - 2. přístup:

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 zaměstnanců (průměr): $6 \times 8 / 9 = 5,3$ (průměr)



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.



Regulace pracovních režimů – rozložení času práce

- **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

Tvorba pracovních podmínek



Úroveň pracovních podmínek ovlivňuje:

- **system 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



Fluktuace pracovníků v obchodě – **případová studie**



Jednou ze sekcí, která na letošním 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...).