

Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Halina Starzyczna
Garant předmětu

Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace

Klíčová myšlenka

Cílem přednášky je specifikovat
podmínky odměňování
pracovníků v obchodě



Halina Starzyczna
Garant předmětu

Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace

Struktura přednášky

- Základní právní normy
- Požadavky na mzdový systém
- Mzdové formy v obchodě
- Mzdová diferenciacce
(informativně)



Základní právní normy mzdové politiky v ČR

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a jeho novelizace.
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.
- Zákon č. 309/2006 Sb., o kolektivním vyjednávání.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Sjednání mzdy- **praxe ČR**



- Sjednání mzdy je založeno převážně na **smluvním principu**.
- Zákony a nařízeními vlády jsou upraveny jen **minimální hranice** jednotlivých složek mzdy.
- **Sjednaná mzda nesmí být nižší než min. mzda** stanovená nařízením vlády
- **Zaměstnavatel může bez omezení zvyšovat** sazby i částky povinných druhů mezd a může také stanovit i další mzdové požitky nad rámec legislativy.
- Mzdové podmínky jsou zakotveny buď **v kolektivní smlouvě** (pokud existuje odborová organizace) nebo ve **vnitřním mzdovém předpisu**.
- Takto stanovené mzdové podmínky jsou potom pro něj stejně **závazné** jako kdyby byly dané obecně platnými předpisy.

Prestiž obchodu roste a s ním i průměrné mzdy, i když nedosahují průměru v NH: **praxe**



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

ROK	% poměr průměrné mzdy v obchodě proti průměru v NH
1953	77,5
1955	83,1
1960	80,8
1970	84,2
1980	82,4



Prestiž obchodu roste a s ním i průměrné mzdy, i když nedosahují průměru v NH: **praxe**



ROK	% poměr průměrné mzdy v obchodě proti průměru v NH
1995 (G)	88,1
2000	98,5
2003	94,7
2004	94,1
2005	92,7
2010	91,1
2023	91,8 https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Reálná situace v maloobchodě ČR – vývoj dle pozice - **praxe**



Typ prodavače	Průměrná hrubá mzda za jednotlivá období v Kč					
	2000	2004	2008	2012	2016	2018*
Prodavači v obchodech celkově	10 246	12 114	14 842	14 205	17 995	21 218
Prodavač smíšeného zboží	8 956	10 867	14 897	15 610	18 452	21 546
Prodavač potravinářského zboží	9 171	12 201	14 721	12 741	16 217	20 449

2022 prodavač – 25 812 Kč, 2023 26 295 Kč. <https://www.kupnisila.cz/prumerna-mzda/>,
<https://www.kupi.cz/magazin/clanek/23585-prumerna-mzda-prodavacu-a-pokladnich>

Případová studie - regionální rozdíly ve mzdách v ČR jsou velké (2018)



- Exkluzivní postavení **hlavního města:**
- Rozdíl 30 % (u celkové průměrné mzdy)
- Rozdíl 43 (u prům. mzdy v obchodě)
- Práce v obchodě všeobecně patří v České republice k méně atraktivním z pohledu odměňování zaměstnanců, především v retailu, kde celkové mzdové ohodnocení představuje jen 79% hodnotu mezd ve velkoobchodu.
- Regiony, kde je cena práce v obchodě z dlouhodobého hlediska nejnižší, je Karlovarský a Liberecký kraj. Oproti výdělkům v Praze dosahují platové rozdíly od 11 500 do 12 700 Kč.“



Regionální rozdíly v odměňování v obchodě

Median celkový hrubý měsíční plat v obchodě podle regionů v České republice, 2017 (Kč)



<https://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/regionalni-rozdily-ve-mzdach-oblasti-obchodu-jsou-velke-vydelky-praze-jsou-az-43-vyssi-nez-regionech/>

Reálná situace v maloobchodě ČR



Situace v maloobchodě se v posledních letech mění k lepšímu:

- Nejlepší situace je ve velkých podnicích (**Kaufland, Lidl, Penny market, Albert ...**).
- Nástupní platy u vybraných pozic:
- Kaufland (prodavač 26 000,-), Lidl (pokladní a prodavač 29 700,- (2022)).
- **Benefity Kaufland:**
 - Např. den placeného volna navíc pro rodiče prvňáčků v první školní den, den placeného volna během vánočních svátků pro zaměstnance v provozu, příplatky za noční směny, příspěvek na stravování i na sportovní aktivity, ocenění při pracovních jubileích, vánoční balíček, balíček pro rodiče novorozenců, tisícikorunový příspěvek na svatební kytici i při narození dítěte...
- **U českých řetězců je situace horší (např. český textilní řetězec Vesna – 18 000Kč /2018/ z toho prodavačky cca 14 500 /2019/).**

- Zdroj: <https://news.youradio.cz/tema/prumerna-mzda-v-maloobchodu-se-podle-odboru-letos-zvysila-na-18-tisic-korun-18942>

- <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/01/platy-navysi-i-kaufland-zakladni-mzda-bude-26-tisic-kc/>

- <https://hradecky.denik.cz/podnikani/platy-ve-vesne-jsou-stale-na-hranici-bidy-20190105.html>



Požadavky na mzdový systém

- **objektivní kritéria** odměňování pro jednotlivé sociálně-profesní skupiny
- **diferencování mezd** pro nejlepší a nejhorší pracovníky
- **plánování kritérií** pro platový postup
- **mimořádné odměny** pro mimořádné výkony
- **posilování vztahu** pracovníků k firmě.



Pracovní motivace

- Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů, představujících **vnitřní hnací sílu člověka**.
- Tato vnitřní síla ovlivňuje jednání.
- Základním hnacím motivem jsou **potřeby**, postoje a hodnoty.
- Pokud nejsou lidé dostatečně motivováni ve své práci, jejich výkon **není často odpovídající**.



Motivační faktory

- Z pohledu **Maslowova třídění motivačních faktorů** se jedná o to, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu a jsou uspokojovány postupně.
- **Podle psychologů** - motivační faktory - subjektivní a objektivní.
 - **Subjektivní faktory** řadí například ctižádostivost pracovníka a jeho ambice, kvalifikační předpoklady, stav fyzického a duševního zdraví.
 -
 - **Objektivní faktory** se považuje například společenská významnost pracovní činnosti.
 - Motivační faktory lze dále rozdělit také na **hmotné a nehmotné**.

Způsoby motivace prodejců - mzdové formy v obchodě



1. Přímá stimulace (peněžní)

System pevné tarifní mzdy (časová mzda)
System provizí (podílová mzda)
Kombinované systémy

2. Nepřímá stimulace

Peněžní
Nepeněžní



Způsoby motivace prodejců - mzdové formy v obchodě



Kdy volíme pevnou mzdu v obchodě ?

**rámcový odhad mezd
nepřímé ovlivňování mezd
velké sezónní výkyvy.**



Výhody pevné mzdy

- známé mzdové náklady
- jistota pro pracovníka
- zjednodušení práce účetních, administračně nenáročná evidence
- jednodušší kontrola.

Nevýhody pevné mzdy

- fixování nákladů na pracovní sílu (prodáváme-vyplácíme, neprodáváme – vyplácíme)
- nestimulace pracovních výkonů
- relativní fixnost nákladů (změny vlivem odborů...kolektivní vyjednávání)
- nemožnost diferenciací mezi výkonem pracovníků.



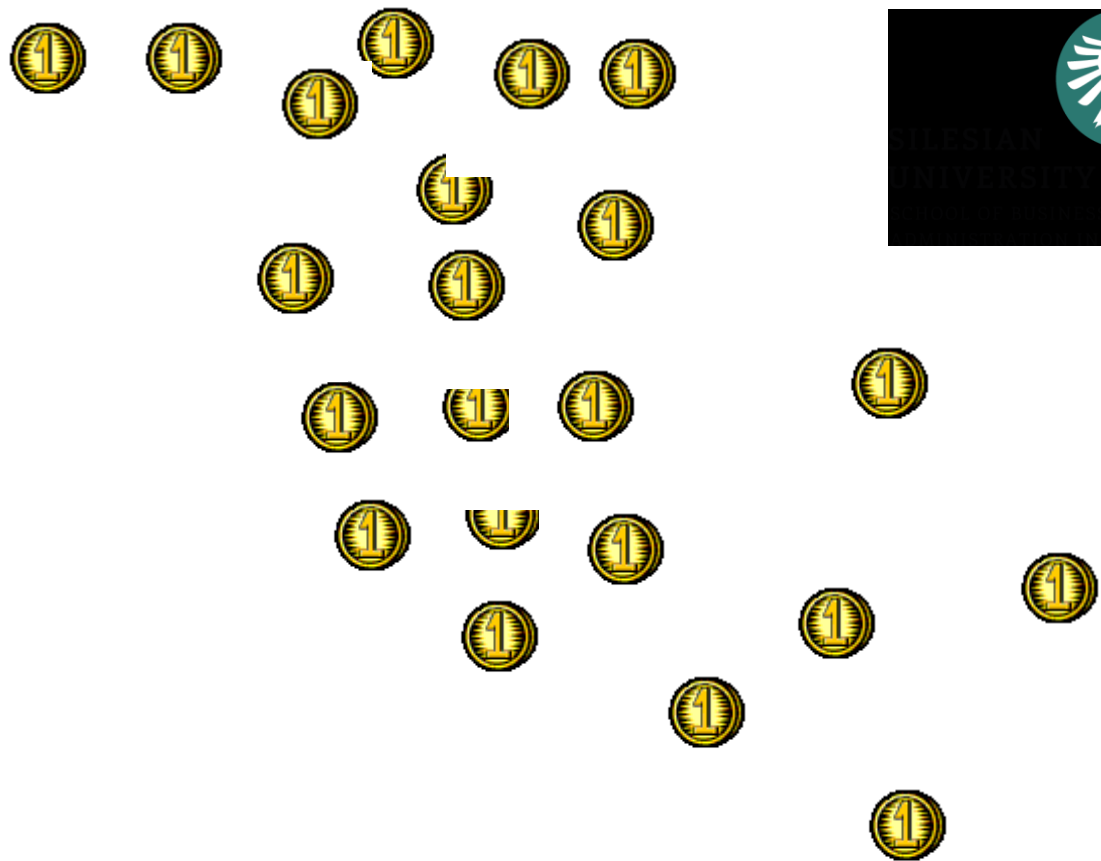


Kdy volíme provizi ?

Přesnější odhad mezd a menší sezónní výkyvy
Možnost diferenciacce mezd.

Povaha provize:

- % z dosaženého obrátu
- pevná částka za jednotku prodaného množství





Výhody provize

- silná motivace prodeje
- variabilnost nákladů pro zaměstnavatele:
 - prodáváme – vyplácíme odměny
 - nerealizujeme-li obrát – nemusíme ani vyplácet provizi

Nevýhody provize

- nejistota zaměstnance
- nátlakové metody
- preferování prodeje zboží ve vyšších cenách
- závislost prodeje na konjunkturu.



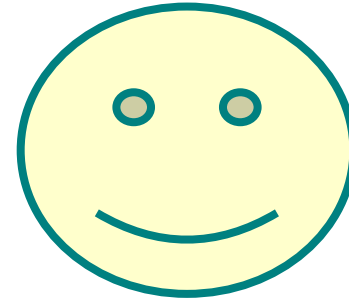
Kdy volíme kombinovaný systém ?

Eliminace nevýhod

- Pevná mzda a provize, odměna
- Pevná mzda a systém cílových odměn a prémie s krátkodobým, střednědobým či ročním dosahem.



Prémie



**Splnění plánu obratu
celkového prodeje**

**Splnění plánu obratu
určitého zboží**

Realizace speciálních akcí

**Získání nových
zákazníků**

**Splnění plánu prodeje u
určité skupiny
zákazníků**

**Docílení dané výše
inkasa**





Nepřímá stimulace

- Nepřímá stimulace není přímo vázána na výkon pracovníka.
- Jedná se o doplňující formy odměňování pracovníků a má peněžní i nepeněžní charakter.
- Nepeněžní stimulace může mít podle psychologů často dlouhodobější účinek než stimuly peněžní.





Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace - benefity



Nejlepší prodejce roku, nejlepší prodejna roku

Využívání firemních symbolů pro osobní
potřebu

Podíly na hospodářském výsledku, bezplatné získání akcií firmy,
příplácení na zdravotní a sociální pojištění, důchodové připojištění...

Možnost dalšího vzdělávání, členské příspěvky
v prestižních organizacích

Zvláštní dovolená, využívání rekreačních zařízení
firmy

Úvěrové systémy pro zaměstnance, půjčky, slevy na
zboží

Případová studie

Odměňování prodejního personálu ve firmě Bat'a (první republika)

Pečlivě propracovaný motivační systém byl nedílnou součástí řídicího procesu a začínal u vedoucího prodejny, na němž záleželo, jak zainteresoval své pracovníky. Vedoucí prodejny měl zvláštní pozici, byl postaven jakoby do funkce samostatného podnikatele, neboť už při svém nástupu musel složit kauci na část zboží a také ztráty za neprodané přestárlé zboží mu byly částečně strhávány z jeho konta. Vedoucí prodejny nedostával plat, dostával provizi ze zisku za prodané zboží, která sloužila k pokrytí nákladů prodejny včetně mezd zaměstnanců. Zaměstnanci se mohli podílet na zisku z prodaného zboží, mohli dostávat prémie za méně prodejné výrobky.





Případová studie

Odměňování prodejního personálu ve firmě Baťa za první republiky:

Zákazník byl na prvním místě, toho si byli vědomi všichni, kteří byli k tomu vychováváni. Nespokojenost zákazníka by byla přísně posuzována finančně, ne - li ztrátou zaměstnání. To souvisí s aktivizačními faktory, které člověka podněcují k činnosti. Baťa využíval ve značné míře zejména faktory silové, a to existenční faktor, faktor hmotné zainteresovanosti a faktor strachu.

V současnosti jsou využívány i inspirativní faktory, v rámci humanizace pracovního procesu.

Dalšími faktory jsou např. faktory morálního ocenění a faktor radosti z práce. Viz LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Zlín: TAVA, 2007. s. 62-63.



Mzdová diferenciace

Důležitější v jistém smyslu než sama výše mzdy je **relace mzdy** a její diference proti ostatním nebo srovnání s méně či více obtížnými a namáhavými pracemi. Cílem spravedlivého mzdového systému je vytvoření ekonomicky zdůvodněných rozdílů pro mzdovou diferenciaci.

- Mzdová diferenciace je podmíněna celkovým mzdovým rozpětím, tedy rozdílem mezi mzdovým tarifem nejnáročnější a nejjednodušší práce v organizaci, rozdílem mzdových tarifů mezi jednotlivými stupni a širší rozpětí jednotlivých mzdových stupňů.
- Obecně lze mzdovou diferenciaci charakterizovat jako rozvrstvení mezd podle určitých hledisek v závislosti na obtížnosti, kvalifikovanosti práce, její nebezpečnosti, významu z hlediska rozhodování a stupně řízení a odpovědnosti.



Mzdová diferenciacie

- Chceme-li analyzovat míru diferenciacie mezd, pak to znamená:
- určit hlavní směry v úrovni mezd
- analyzovat vzájemné vztahy mezd u základních kategorií
- analyzovat tempo růstu mezd hlavních profesních skupin.

Mzdová diferenciacie 1. čtvrt. 2021 - příklady



Funkce	Hrubá měsíční mzda v Kč
Obchodní ředitelé	100 933
Řídící pracovníci v maloobchodě	43 555
Řídící pracovníci ve velkoobchodě	55 263
Řídící pracovníci v oblasti marketingu	82 522
Specialisté v oblasti reklamy a marketingu, průzkum trhu	52 892
Obchodní zástupci	38 131
Nákupčí	38 006
Prodavači potravinářského zboží	23 774
Prodavači textilu, obuvi a kožené galanterie	23 218
Prodavači drogistického zboží, kosmetiky	22 496
Prodavači elektrotechniky, elektroniky a domácích potřeb	25 896
Pokladní	24 477
Řidiči nákladních automobilů	27 512

Dostupné z:
<https://www.wispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>



Shrnutí přednášky

Vývoj mezd v českých zemích – ukazatele od období CPE po současnost

Požadavky na mzdový systém (stanovení kritérií)

Mzdové formy v obchodě (přímá a nepřímá stimulace, její výhody a nevýhody, prémie)

Mzdová diferenciace (informativně)