

Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace

Pracovní procesy
v obchodním provozu



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

Halina Starzyczna
Garant předmětu

Mzdové systemy v obchodě a pracovní motivace

Cíl Struktura přednášky

Cílem přednášky je specifikovat
podmínky odměňování
pracovníků v obchodě

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





Základní právní normy mzdové politiky v ČR

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a jeho novelizace.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- 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



- Sjednání mzdy je založeno převážně na **smluvním principu**.
- Zákony a nařízeními vlády jsou upraveny jen **minimální hranice** jednotlivých složek mzdy.
- Sjednaná nesmí být nižší než min. mzda stanovená nařízením vlády a příplatky musí být přiznány minimálně ve výši stanovené Zákonem o mzdě.
- 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
1995 (G)	88,1
2000	98,5
2005	92,7
2010	91,1
2015	93,9 (24 994 Kč, 26 629 Kč)
2016	94,4 (26 243 Kč, NH 27 790 Kč)
2017	94,9 (28 138 Kč, NH 29 635 Kč)
2018	93,8 (30 101 Kč, NH 32 097 Kč)
2019	93,2 (31 777 Kč, 34 111 Kč)



https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Mzdy ve struktuře (na F.O.) **praxe**



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

	Velkoobchod		Maloobchod - velké podniky	
Rok	Průměrná hrubá mzda		Průměrná hrubá mzda	
2005	21 061		12 688	
2010	27 551		16 419	
2013	27 220		17 643	
2015	29 471		18 985	
2016	30 471		20 235	

**G – obchod (maloobchod, velkoobchod a prodej motor. vozidel)
46 – velkoobchod, 47 – maloobchod (klasifikace NACE)**

Reálná situace v maloobchodě ČR – vývoj dle pozice



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

Případová studie - regionální rozdíly ve mzdách v ČR jsou velké



- Exkluzivní postavení **hlavního města:**
- Rozdíl 30 % (průměrná mzda Prahy vůči regionům - NH)
- Rozdíl 43 (průměrná mzda Prahy vůči regionům - obchod)
- Především v retailu celkové mzdové ohodnocení představuje jen **79 %** hodnoty mezd ve velkoobchodu.
- Regiony, kde je cena práce v obchodě z dlouhodobého hlediska nejnižší, je **Karlovarský a Liberecký kraj.**

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



Platový rozptyl v obchodě v ČR (2017)

Celkový hrubý měsíční plat v obchodě v Praze, 2017 (Kč)

1. decil	1. kvartil	median	3. kvartil	9. decil
20 000	25 000	32 833	44 833	60 333

Celkový hrubý měsíční plat v obchodě mimo Prahy, 2017 (Kč)

1. decil	1. kvartil	median	3. kvartil	9. decil
14 208	17 500	23 000	30 500	42 833

Vysvětlení:

1. decil – platové minimum (desetina nejnižších výdělků),

1. kvartil (čtvrtina nejnižších výdělků),

median – hodnota uprostřed vzestupně uspořádané řady hodnot,

9. decil – platové stropy (desetina nejvyšších výdělků)

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



Regionální rozdíly v odměňování v obchodě



<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 za poslední 2 roky mění k lepšímu:

- Nejlepší situace je ve velkých podnicích (**Kaufland, Lidl, Penny market, Albert ...**).
- Nástupní platy u vybraných pozic:
- Kaufland (prodavač 24 000,-), Lidl (pokladní a prodavač 28 000,- (2018)).
- U českých řetězců je situace horší (např. český textilní řetězec Vesna – 13 000,- Kč).
- Zdroj: <https://news.youradio.cz/tema/prumerna-mzda-v-maloobchodu-se-podle-odboru-letos-zvysila-na-18-tisic-korun-18942>



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** můžeme rozdělovat motivační faktory působící na pracovníky také na subjektivní a objektivní.
 - Mezi **subjektivní faktory** řadí například ctižádostivost pracovníka a jeho ambice, kvalifikační předpoklady, stav fyzického a duševního zdraví.
 - Za **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

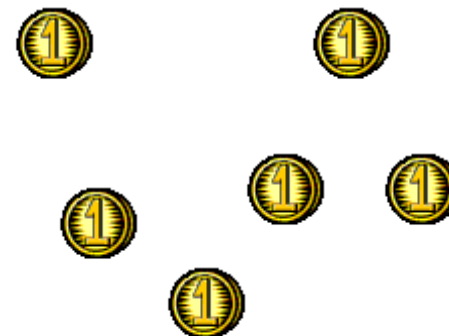
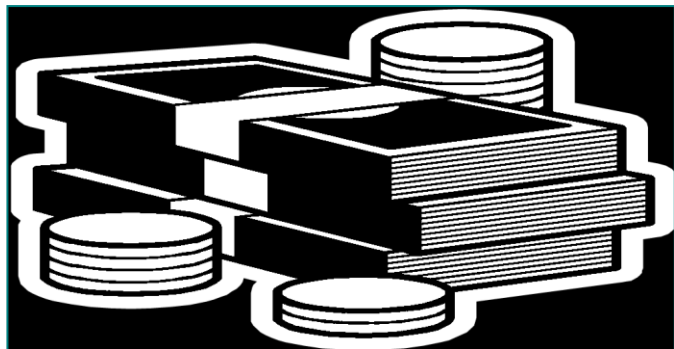


**Přímá stimulace
(peněžní)
Přímo vázaná na výkon**

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

**Nepřímá stimulace
Není vázaná na výkon**

**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.

Nevýhody provize

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



Kdy volíme kombinovaný systém ?



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

Prémie



Splnění plánu obrátu celkového prodeje

Splnění plánu obrátu určitého zboží

Realizace speciálních akcí

Získání nových zákazníků

Splnění plánu prodeje u určité skupiny zákazníků

Docílení dané výše inkasa





Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace - benefits

Nejlepší prodejce roku, nejlepší prodejna roku

Využívání firemních symbolů pro osobní potřebu

Podíly na hospodářském výsledku, bezplatné získání akcií firmy, připlácení 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

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 diferenciacie

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 diferenciacie

Funkce	Hrubá měsíční mzda v Kč
Nejvyšší představitelé společnosti	121 493
Obchodní ředitelé	112 871
Řídící pracovníci v maloobchodě	42 761
Řídící pracovníci ve velkoobchodě	48 207
Specialisté v oblasti reklamy a marketingu, průzkum trhu	53 003
Obchodní zástupci	38 827
Nákupčí	36 344
Prodavači potravinářského zboží	20 449
Prodavači textilu, obuvi a kožené galanterie	24 636
Prodavači drogistického zboží, kosmetiky	20 643
Prodavači elektrotechniky, elektroniky a domácích potřeb	24 196
Pokladní	20 344
Řidiči nákladních automobilů	25 265

Dostupné z:
<https://www.ispv.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)

Pracovní procesy v obchodním provozu

Cíl

Struktura
přednášky

Cílem přednášky je pochopit souvislosti organizace obchodního provozu, charakterizovat hlavní vnější a vnitřní faktory, které působí na fungování obchodního provozu

- Obchodní provoz
- Pracovní procesy a jejich členění
- Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu MOJ (maloobchodních jednotek)
- Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu VOJ (velkoobchodních jednotek)
- Hlavní oblasti řízení MOJ





Obchodní provoz



Základem obchodně provozní jednotky je obchodní provoz.

Obchodní provoz je jako systém tvořen třemi základními prvky:

- **zbožím,**
- **obchodně provozními operacemi a mechanizačními prostředky a zařízením v obchodě.**



Obchodní provoz



- chceme-li komplexně chápat obchodně-provozní jednotku (maloobchodní jednotka /MOJ/, **velkoobchodní jednotka /VOJ/**), je třeba obchodní provoz vnímat jako systém, tvořený různými prvky, mezi nimiž jsou vzájemné vazby.
- Jednotlivé prvky obchodního provozu nemají stejnou váhu v systému. Nejdůležitějším prvkem je **zboží**, od něhož se odvíjí charakter ostatních prvků (**typ prodejny, forma prodeje, manipulační prostředky...**).
- **V obchodním provozu probíhají různé pracovní procesy**





Příklad z **praxe** českého obchodu po roce 1989:



- **V praxi** má systémové pojetí obchodního provozu velký význam. Jestliže začínající obchodník podcení výběr sortimentu pro určitou lokalitu a po čase zjistí, že o jeho zboží není takový zájem, jak předpokládal vzhledem ke konkurenci a potřebám zákazníků, je donucen změnit sortiment, což mu přináší další náklady spojené se změnou navazujících prvků obchodního provozu.
- **Živelné změny sortimentu v počátcích transformace po roce 1989** přinesly tuzemským obchodníkům nemalé existenční problémy.
- Chybný výběr sortimentu: vznik zbytečných nákladů na jeho změnu.



Pracovní procesy se člení dle různých hledisek:



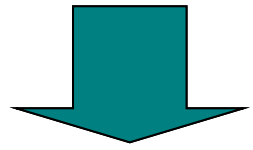
Funkční hledisko – nákup zboží, doprava, skladování, prodej zboží, řídicí a správní činnosti

Místní hledisko – MO, VO, správa, administrativa a pomocné provozy

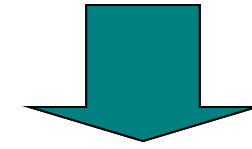
Hledisko obsahu práce-provozní činnosti a řídicí a správní

Hledisko charakteru práce – činnosti produktivní a neproduktivní, práce jednoduchá a složitá, plynulá a nárazovitá

Hledisko celistvosti – práce homogenní a heterogenní.



Vnější faktory obchodního provozu MOJ



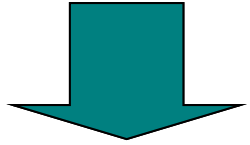
Centrála firmy (příp. autonomní jednotky) – strategie firmy, marketingové a provozní know-how prodejen.

Zákazník a jeho frekvence – frekvence dělí čas na čas obsluhy a nečinnosti, neboli čekání na zákazníka, frekvenční testy.

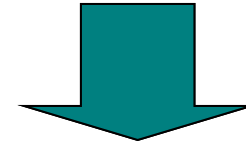
Dodavatelé – úroveň zásobování, kvalita dodávek, organizace práce z hlediska odběru a přejímky zboží.

Region – rozdílná sídelní struktura a koncentrace obyvatelstva, kupní síla, odlišné tradice a kulturní zvyklosti – vliv na výkon prodejny.

Lokalizace prodejny- návaznost na ostatní prodejny, konkurenci, dopravní uzly, pohyb zákazníků. Zařazení do stupňů vybavenosti, územní a tržní analýza.



Vnitřní faktory obchodního provozu MOJ



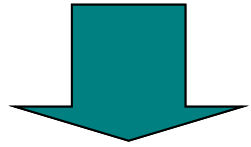
Zboží – tvoří obchodní sortiment, má odlišný systém zásobování, formu prodeje, pracnost sortimentu, frekvenci zákazníků a nárazovost práce.

Počet zaměstnanců – je ovlivněn formou prodeje, technickým vybavením, dělbou práce, úrovní sortimentu.

Obchodní technologie, forma prodeje, technická vybavenost prac. prostředků – vliv na dispoziční řešení, počty pracovníků, cesty pohybu zboží, zákazníků a pracovníků, na fyzickou námahu...

System organizace práce – pracovní doba prodejny, pracovní režimy a pracovní podmínky.

Míra, kvalita informací – fyzický i elektronický fond informací.



Obchodní sortiment

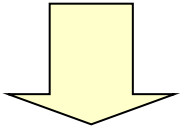


K zopakování !

Obchodní sortiment – všechno zboží, co přichází do sféry oběhu. Vytváří se komplexněji na úrovni velkoobchodu a maloobchodu.

Na úrovni velkoobchodu je uspořádán podle určitého obchodního záměru a zahrnuje jak spotřební zboží, tak i nespotební zboží (cílovou skupinou je typ prodejny)

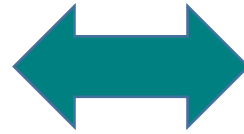
Na úrovni maloobchodu je obchodní sortiment (spotřební zboží) uspořádán technologicky i marketingově pro jednotlivé druhy maloobchodních jednotek a danou cílovou skupinu zákazníků, pro kterou je prodejna určena (merchandising).



Základní fáze prodeje



1. Nabídka zboží
2. Výběr zboží
3. Placení zboží
4. Výdej zboží



Charakter fáze je
závislý na formě
prodeje.

K zopakování !

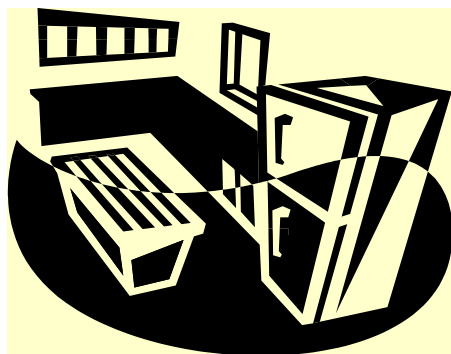
3 hlavní skupiny forem prodeje:

- **Prodej s převážnou obsluhou prodavače (pultový, volný výběr)**
- **Prodej, při kterém se zákazník obsluhuje převážně sám (samoobsluha)**
- **Prodej na objednávku (zásilkový obchod, e-shop)**

Kritéria volby formy prodeje



K zopakování !



1. Charakter sortimentu

Frekvence nákupu

Charakter spotřeby

Cena zboží

2. Technické řešení prodejní jednotky

Velikost prodejny

Členění ploch

Možnost mechanizace

3. Personální zajištění prodeje

Zdroje pracovních sil

Kvalifikace

Nákladová náročnost



Obchodní provoz a pracnost sortimentu



Složitost sortimentu - vliv šířky sortimentu a hloubky, počet sortimentních řad

Frekvence dodávek – některé zboží je dodáváno denně, týdně, měsíčně (chléb, těstoviny, konzervy)

Doba prodejnosti - trvanlivost potravin, prodejnost módního zboží, či technického sortimentu (životní cyklus výrobku)

Fyzické vlastnosti zboží – vliv na skladování, přípravu k prodeji, porcování, vážení atd.

Pomoc zákazníkovi-poradenství

Péče o prodejní zařízení - mrazící boxy, chladící boxy

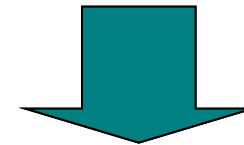
Ztížení pracovních podmínek-klimatické podmínky

Zvláštní odpovědnost-prodej zbraní, toxických látek.

K zopakování !



Dispoziční řešení



K zopakování !

Dispoziční řešení: *racionální prostorové uspořádání hmotných prostředků obchodní činnosti*

Analýza dispozičního řešení:

- *strukturu ploch*
- *potřebnou velikost ploch (dle velikosti zásob a dosahovaného obratu)*
- *návaznost ploch*
- *využití ploch*

Struktura ploch:

1. **Hlavní plochy (prodejní místnosti)**

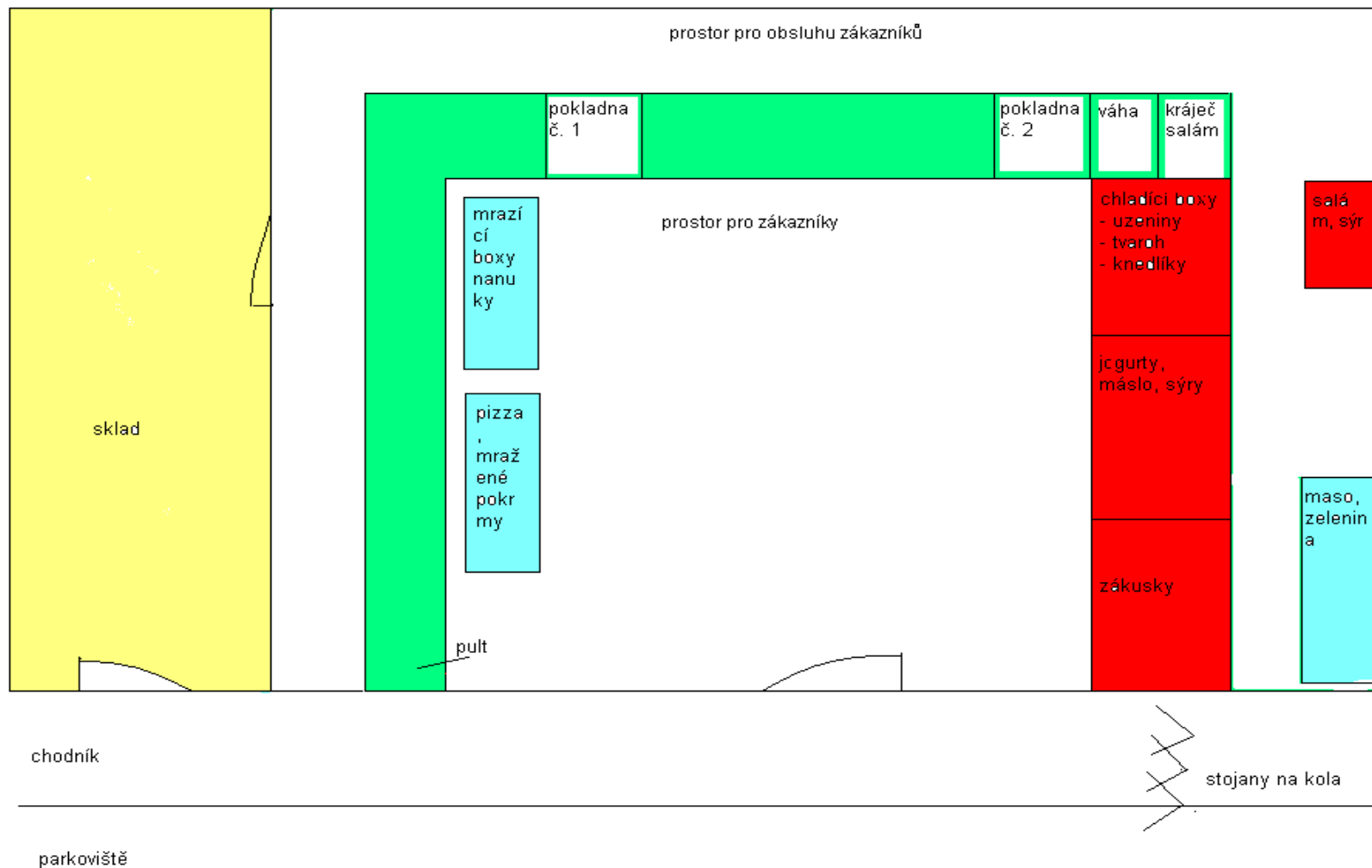
2. **Pomocné plochy**

s přímým vztahem ke zboží

s nepřímým vztahem ke zboží

- ***komunikace, komunikační uličky (horizontální a vertikální)***

Příklady dispozičního řešení – pultový prodej



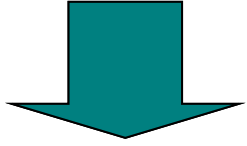


Vnější faktory obchodního provozu VOJ

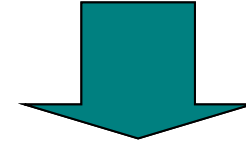
Centrála firmy-vliv na nákupní činnost, organizace nákupu, centralizovaný x decentralizovaný či kombinovaný nákup.

Dodavatelé a zapojení do zásobovacího systému – vliv na úroveň zásob, rychlost obrátky, nákladovost firem a konečnou prodejní cenu.

Rozsah zásobovaných jednotek – vliv na kompletaci dodávek, jejich velikost a počet, vazba na expedici, objednávkový systém a organizaci a mechanizaci, kapacitu a typ skladu).



Vnitřní faktory obchodního provozu VOJ



Zboží – vliv na skladové podmínky, volbu typu skladu, objem zásob, výši tržeb.

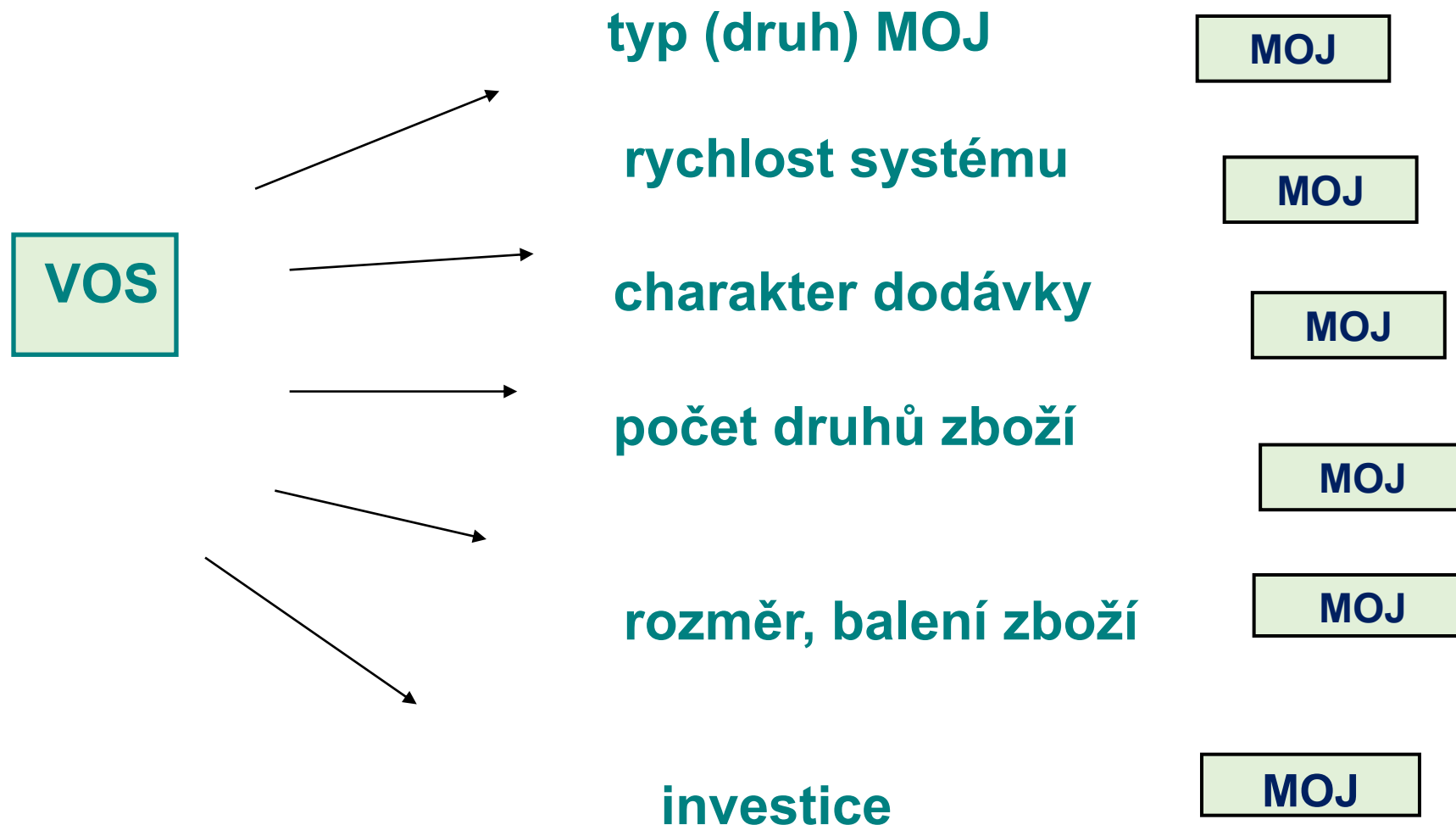
Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace – kvalita a počet zaměstnanců závisí na technologii a rozsahu zásobovacích jednotek.

Technologie skladových operací – vztah mezi stupněm mechanizace, rychlostí pohybu zboží a cílovým trhem /hypermarket x specializovaný obchod, globalizace obchodu a standardizace sortimentu a požadavky na skladování/.

System organizace práce – vhodný pracovní režim, směnnost, typ skladu a využití kapacity skladu.

Míra, kvalita informací - podobně jako u MO, využití výpočetní techniky zjednodušuje manipulaci se zbožím.

Hlediska mechanizace skladu (VOS)



K zopakování !

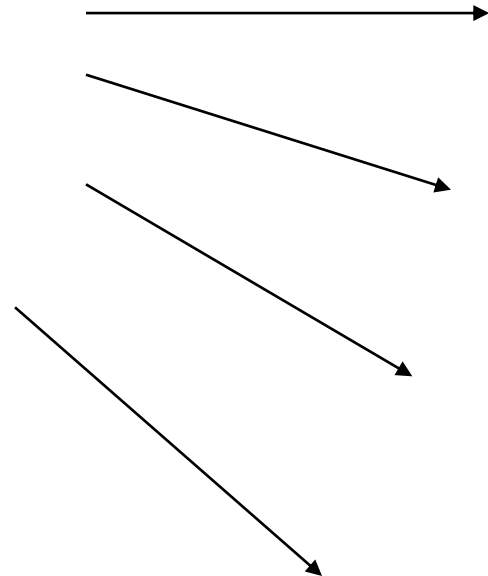


Volba skladu (VOS)

Vazba : sklad  Cílový trh

Vysoce mechanizovaný,
automatizovaný sklad (halový,
výškový)

VOS



Sít' supermarketů

hromadný odběr

široký a hluboký
sortiment

velký počet
odběratelů

K zopakování !

Volba skladu (VOS)



Ruční, mechanizovaný sklad (patrový)

K zopakování !

VOS

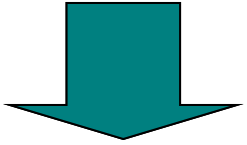
Cílový trh

Úzce specializované
prodejny

individuální
odběry

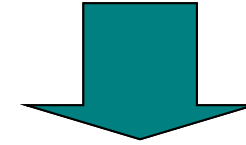
nízký počet druhů
zboží

malý rozměr zboží



Hlavní oblasti řízení MOJ

Shrnutí



1. Řízení pracovních operací spojených s nákupem zboží a zabezpečením styku s dodavatelem (*zboží a rozvozní plán, objednávání zboží, průzkum trhu*).
2. Řízení pracovních operací spojených se skladováním a prodejem zboží (*skladová technologie, odběr a převážka zboží, prodej - forma prodeje, dispoziční řešení - prodejní úseky*).
3. Řízení operací spojených s administrativou jednotky (*vedení účetnictví, evidence tržeb – EET, technická vybavenost*).
4. Řízení operací spojených s problematikou lidí (*řízení lidských zdrojů, tvorba pracovních kolektivů, pracovní podmínky*).



Shrnutí přednášky

Pracovní procesy a jejich členění - hledisko funkčnosti, charakteru práce, obsahu práce, místní hledisko....

Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu MOJ – jejich vliv na provoz

Vnější a vnitřní faktory obchodního provozu VOJ – jejich vliv na provoz

Hlavní oblasti řízení MOJ – nákupní, skladovací a prodejní operace, administrativní a personální operace.