

# Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Mzdové systémy v obchodě a pracovní motivace



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. 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:



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

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



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



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
2014	92,9 (23 947 Kč, 25 753 Kč)
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/cz  
so/prac  
e\\_a\\_m  
zdy\\_pr  
ace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

# Mzdy ve struktuře (na F.O.)



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

	Velkoobchod		Maloobchod - velké podniky	
Rok	Průměrná hrubá mzda		Průměrná hrubá mzda	
<b>2005</b>	21 061		12 688	
<b>2010</b>	27 551		16 419	
<b>2013</b>	27 220		17 643	
<b>2015</b>	29 471		18 985	
<b>2016</b>	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 % (u celkové průměrné mzdy)
- Rozdíl 43 (z prům. vždy 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.“



# 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/>



# 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

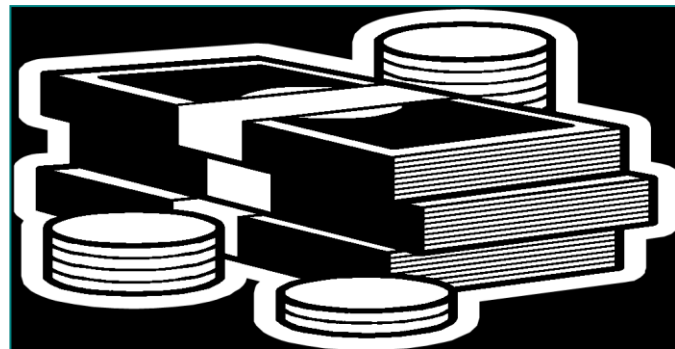


**Přímá stimulace  
(peněžní)**

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

**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.

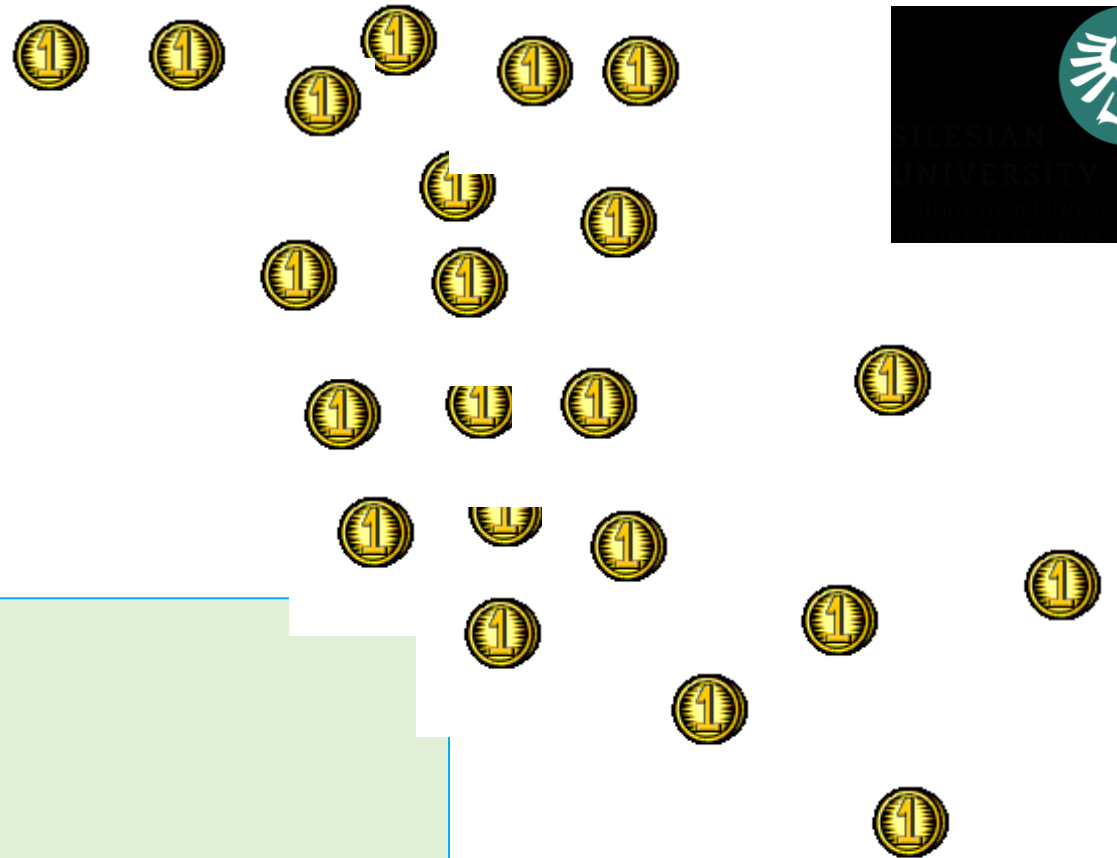
### Povaha provize:

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



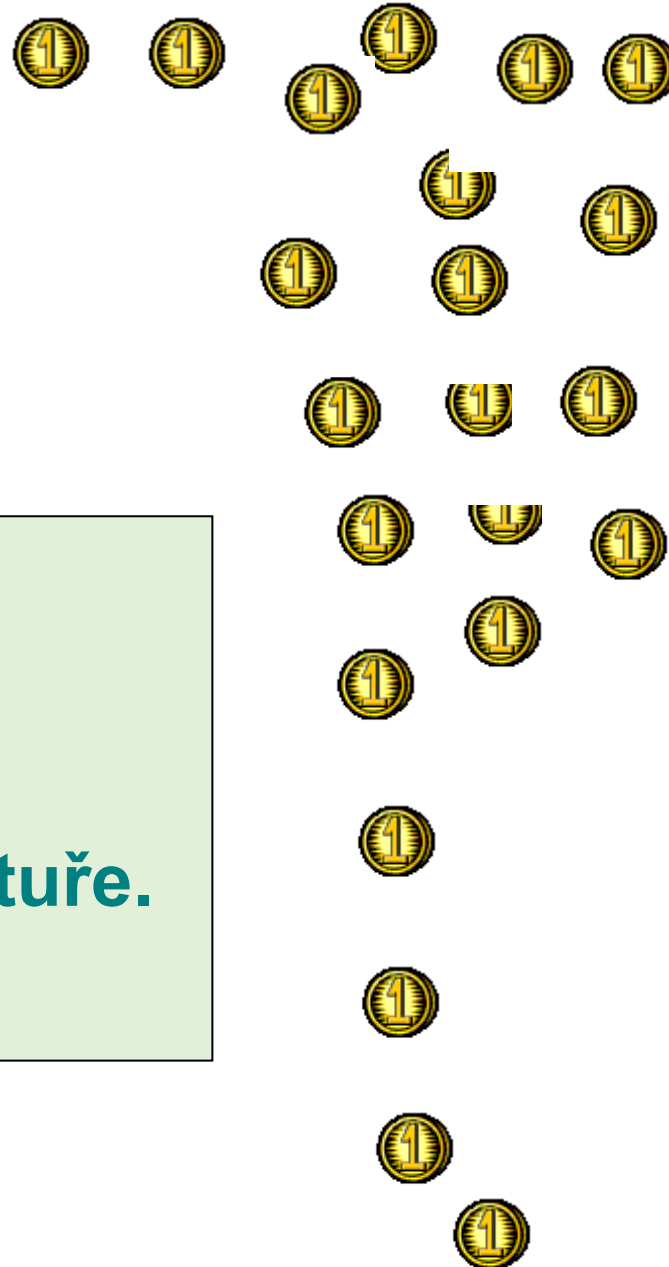
## Výhody provize

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



# Nevýhody provize

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





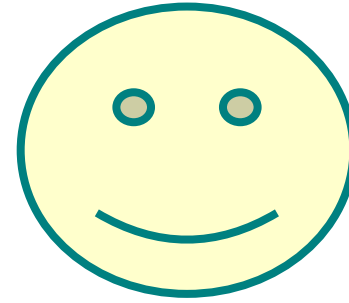
## Kdy volíme kombinovaný systém ?

- 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 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**





## **Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace - benefity**

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

**Možnost dalšího vzdělávání, členské  
příspěvky v prestižních organizacích**



## **Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace - benefity**

**Zvláštní dovolená, využívání  
rekreačních zařízení firmy**

**Úvěrové systémy pro zaměstnance,  
půjčky, slevy na zboží**



# Případová studie



## Odměňování prodejního personálu ve firmě Baťa

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 diferenciac

Důležitější v jistém smyslu než sama výše mzdy je relace mzdy a její difference 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

- 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 šíří 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 analyzovať mieru diferenciacie mezd, pak to znamená:
- určiť hlavné smery v úrovni mezd,
- analyzovať vzájomné vzťahy mezd u základných kategórií,
- analyzovať tempo rústu mezd hlavných profesných skupín.



# 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 diferenciac**e (informativně)