

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**MZDOVÝ SYSTÉM A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ
V KONKRÉTNÍM PODNIKU**

Bc. Jiřina Tomešková

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomešková Jiřina

Podnikání a administrativa

Název práce

Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku

Anglický název

Wages and remuneration in the company

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky mzdového systému a forem odměňování, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

Metodika

Metodika zpracování teoretických východisek bude vycházet ze sběru a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru a na základě studia výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tato teoretická východiska budou aplikovány při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení se použije metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů, a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Harmonogram zpracování

- | | |
|----------------------------|---------|
| 1. Úvod | 9/2011 |
| 2. Cíl práce a metodika | 9/2011 |
| 3. Teoretická východiska | 9/2011 |
| 4. Vlastní práce | 11/2011 |
| 5. Zhodnocení výsledků | 1/2012 |
| 6. Závěr | 2/2012 |
| 7. Seznam použitých zdrojů | |
| 8. Přílohy | |

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

zaměstnanec, mzda, plat, odměňování, benefity, odměny, daň z příjmu, úkolová mzda, časová mzda, sociální a zdravotní pojištění

Doporučené zdroje informací

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších úprav

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších úprav

Mzdy 2011, MERITUM, Wolters Kluwer, Praha, 2011, ISBN 978-80-7357-613-4

Abeceda mzdové účetní 2011, ANAG, Olomouc, 2011, ISBN 978-80-7263-635-8

Tomši, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008, ISBN: 80-7357-340-7

MEIGS, Robert, F. et al.: Accounting, USA: McGraw-Hill, 2000 ISBN 978-0-07-289709-0

Vedoucí práce

Lőrinczová Enikő, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012



doc. Antonín Valder, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „MZDOVÝ SYSTÉM A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKU“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Enikö Lörinczové, Ph.D., vedoucí práce, za trpělivost, ochotu, podnětné připomínky a cenné rady, které mi velice pomohly při psaní této diplomové práce.

Mzdový systém a formy odměňování v konkrétním podniku

Wages and remuneration in the company

Souhrn

Tato diplomová práce se věnuje mzdovému systému a formám odměňování v konkrétním podniku. První část je zaměřena na teoretické informace o vzniku a skončení pracovněprávního vztahu, o mzdě a její minimální a zaručené formě. Dále jsou specifikovány aktuální informace o sociálním, zdravotním pojištění a dani z příjmu a jejich účtování. Přes základní charakteristiku mzdového systému poukazuje práce na podmínky, které zaměstnavatel musí analyzovat, aby mohl správně svůj mzdový systém nastavit. A zároveň jaká motivace může být pro zaměstnance zajímavá. Vlastní práce se věnuje analýze aktuálního mzdového systému vybrané firmy a ze zjištěných informací navrhuje efektivnější možnosti týkající se rozdělování odměn, zvýšení odpovědnosti vedoucího, nové možnosti hodnocení prodejen a návrh na zlepšení komunikace a předávání informací mezi jednotlivými subjekty a předkládá nový způsob předávání podkladů s hodnocením pro mzdovou účtárnu. V poslední řadě jsou navrženy i s konkrétním příkladem dva druhy benefitů, které by mohly být zajímavé jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

Summary

This diploma thesis is dedicated to the wage system and forms of remuneration in a particular company. The first section describes the theoretical information about the origin and termination of employment, wages and about the minimum guaranteed form of wage. The following are specified current information about social, health insurance and income tax and accounting. Through the basic characteristics of the wage system this thesis refers to the conditions of work, the employer must analyze in order to properly set up payroll system. And also what the motivation might be interesting for the employees. Main part of thesis is devoted to analysis of the current payroll system of selected company and from gathered information it suggests possibilities for the efficient allocation of rewards, increasing the responsibility of the head employees, new options of stores remuneration and a proposal to improve communication and information sharing among all subjects. This thesis also presents a new way of transmitting documents with the assessment for payroll accountant. Finally, there are designed two types of benefits with a concrete example, which might be interesting for both the employer and the employees.

Klíčová slova: zaměstnanec, mzda, plat, odměňování, benefity, odměny, daň z příjmu, úkolová mzda, časová mzda, sociální a zdravotní pojištění

Keywords: employee, wages, salaries, compensation, benefits, bonuses, income tax, piece wages, time wages, social security and health insurance

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Pracovněprávní vztah.....	12
3.1.1	Vznik pracovněprávního vztahu	12
3.1.2	Skončení pracovního poměru	14
3.2	Mzda	15
3.2.1	Minimální mzda.....	16
3.2.2	Zaručená mzda.....	17
3.2.3	Způsoby utváření mezd.....	20
3.3	Osobní náklady	21
3.3.1	Sociální pojištění.....	21
3.3.2	Zdravotní pojištění.....	22
3.3.3	Daň z příjmu	23
3.3.4	Výpočet mzdy - příklad	25
3.4	Účtování mezd	26
3.5	Mzdové formy.....	27
3.5.1	Časová mzda.....	28
3.5.2	Úkolová mzda	28
3.5.3	Podílová mzda.....	29
3.5.4	Prémie	29
3.5.5	Odměny.....	29
3.5.6	Osobní příplatek (osobní ohodnocení).....	30
3.5.7	Příplatky ke mzdě	30
3.6	Mzdový systém	31
3.7	Motivace	35
3.8	Hodnocení a řízení výkonnosti	38
4	Vlastní práce.....	41
4.1	Představení společností X s.r.o. a Y s.r.o.	41
4.2	Mzdový systém Y s.r.o.	45
4.3	Specifikace jednotlivých pracovních pozic	47
4.4	Stávající způsob odměňování	50
4.5	Pravidla pro určování pohyblivých složek mzdy.....	53
4.5.1	Úkolová odměna	54
4.5.2	Obratová odměna.....	55
4.5.3	Fakturační odměna.....	57
4.5.4	Další ujednání	58
4.5.5	Určení mzdy zaměstnanců	59
4.5.6	Praktický příklad na výpočet pohyblivých odměn	60
4.6	Další mzdové příplatky	62
4.7	Zaměstnanecké výhody.....	62
5	Zhodnocení výsledků	63
5.1	Nedostatky stávajícího mzdového systému	63
5.2	Návrhy na zefektivnění mzdového systému	63
5.2.1	Zlepšení komunikace	63
5.2.2	Nová forma předávání podkladů pro odměňování	65
5.2.3	Rozdělení odměn	66
5.2.4	Zvýšení odpovědnosti vedoucích s vazbou na hodnocení.....	69

5.2.5	Hodnocení prodejny.....	70
5.2.5.1	Mystery shopping	71
5.2.5.2	Dotazník.....	72
5.2.6	Hodnocení managementu Y s.r.o.....	74
5.2.7	Benefity.....	75
5.2.7.1	Příspěvek na stravování – stravenky.....	76
5.2.7.2	Prodej zboží	78
6	Závěr	81
7	Seznam použitých zdrojů	84
8	Přílohy	87

1 Úvod

Spravedlivý a efektivní mzdový systém je přáním každé firmy. Ovšem ne každá firma se jím může pochlubit. Ve většině případů se vždy najde někdo, komu ani ten nejpropracovanější mzdový systém stejně nevyhovuje. Proto jeho tvorba není lehká, neměla by být ani uspěchaná a lidé, kteří ho tvoří, by si měli dát záležet, aby do něj zapracovali co možná nejvíce aspektů, které mohou ovlivňovat výkon i následnou odměnu. Zároveň musí být pro uživatele, neboli pro hodnocené zaměstnance přehledný. Každý zaměstnanec má právo vědět a především rozumět všemu, co ovlivňuje jeho výslednou mzdu. Už při vzniku pracovního poměru musí zaměstnanec obdržet písemnou informaci o výši jeho garantované mzdy a případných dalších odměnách, na které mu vzniká nárok při splnění 100% svých povinností v určitém termínu. Současně se k tomu váže i seznam informací s těmito povinnostmi a termíny jejich splnění. Pokud se jedná o úkolovou mzdu, je nutné přesně vymežit úkoly či normy, které mají být splněny, aby zaměstnanec dosáhl na požadovanou odměnu. Veškeré úkoly, normy, plány by měly být stanoveny v reálné podobě, tedy splnitelné v daném časovém úseku. Vše by mělo vycházet ze skutečné praxe daného podniku.

Jsem zastáncem motivačního hodnocení, proto nesouhlasím s fixní mzdou, která je ještě stále zaměstnancům nabízena v mnoha firmách, a to bez ohledu na jejich skutečný výkon, či splněné úkoly. Následně dochází k nulové motivaci a zaměstnavatel nemá moc prostoru, jak zaměstnance přimět k požadovaným výkonům, kvůli kterým je zaměstnanec přijat do pracovního poměru. V případě nespokojenosti, pak vše musí zaměstnavatel řešit tak, jak mu dovoluje zákoník práce, ovšem toto už je ta poslední a nepříjemná záležitost pro obě strany a obvykle to vede jen k jednomu závěru, a to k ukončení pracovního poměru. Proto je vždy dobré vázat mzdu na dosažený výkon, aby mzda byla jedním z motivačních prvků pro zaměstnance.

Samozřejmě jen samotná motivace mzdou nestačí, je zapotřebí vytvořit zaměstnancům takové podmínky, aby úkoly byly reálné a splnitelné v příjemném pracovním prostředí a aby i další případné benefity či výhody, které pracovní místo nabízí, byly pro zaměstnance lukrativní a působily motivačně. Zároveň všechny nabízené prostředky,

uspokojující zaměstnance musí být pro zaměstnavatele nákladově únosné a přiměřené výsledkům.

V současné době, kdy se Česká republika potýká s bojem s červenými čísly v našem státním rozpočtu, musí přicházet různá opatření, která mají samozřejmě dopad na všechny a to jak na zaměstnavatele, tak i na zaměstnance. Současně jsme se ještě stále neosvobodili z finanční krize, která nás už také pár let provází, a tudíž tato doba příliš nevyhází vstříc nabídce benefitů a jiných odměn, směřujícím k zaměstnancům. Vše je o nákladech a o výnosech, proto je vždy nutné hledat takové řešení, aby poměr vzniklý mezi nabídkou odměn, mzdy a jiných benefitů a výkonem, který zaměstnanec podniku přinese, byl optimální a uspokojivý pro obě strany.

V této práci se zabývám hodnocením stavu mzdového systému firmy Y s.r.o., zabývající se maloobchodním prodejem drogistického zboží na prodejnách po celé České republice. Firma zaměstnává aktuálně 15 zaměstnanců managementu a více než 700 zaměstnanců prodejen.

V první části se zabývám teoretickými předpoklady pro následující praktickou část, jako jsou informace o pracovním poměru, formách mzdy, mzdovém systému a osobních nákladech, které vznikají oběma účastníkům pracovního poměru.

V praktické části se věnuji analýze aktuálního stavu. Následuje zhodnocení mzdového systému a návrhy na jeho zlepšení, optimalizaci a větší spravedlivost při rozdělování odměn, právě s ohledem na větší motivaci všech zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky mzdového systému a forem odměňování, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

Metodika zpracování teoretických východisek bude vycházet ze sběru a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru a na základě studia výběru adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tato teoretická východiska budou aplikována při zpracování vlastní práce.

Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení se použije metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Tato diplomová práce navazuje na autorovu bakalářskou práci na téma Mzdový systém a formy odměňování z roku 2010 a využívá teoretická východiska, která rozšiřuje a aplikuje na situaci v konkrétním podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Pracovněprávní vztah

V této kapitole jsou uvedeny způsoby vzniku pracovněprávních vztahů, druhy těchto vztahů a způsoby jejich ukončení.

3.1.1 Vznik pracovněprávního vztahu

Pracovní poměr

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou nebo ve zvláštních případech i jmenováním.

Pracovní smlouva

- je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru
- je dvoustranný právní akt, jehož formální náležitosti upravuje zákoník práce
- musí být uzavřena písemně, minimálně ve dvou vyhotoveních
- pracovní poměr nemůže být sjednaný mezi manželi

Povinné náležitosti pracovní smlouvy:

- a) druh práce
- b) místo nebo místa výkonu práce
- c) den nástupu do práce

„Zákoník práce ukládá zaměstnavateli řadu povinností ještě před uzavřením (podpisem) pracovní smlouvy. Jde zejména o povinnosti seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru, který má být uzavřen, s pracovními a mzdovými (platovými) podmínkami a dalšími okolnostmi.“ [ABM1, str. 41]

Jmenování

- tímto se zakládá pracovní poměr jen u vedoucích zaměstnanců ve veřejných službách a státní správě, ve státních podnicích a státních fondech aj.
- dále se takto zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem
- nejsou předepsány žádné formální náležitosti
- vedoucí pracovník, který byl do funkce jmenován, z ní může být také odvolán nebo se může pracovní pozice vzdát
- jmenovat i odvolávat může statutární orgán nebo orgán určený zvláštním právním předpisem

Dohody konané mimo pracovní poměr

Mezi dohody konané mimo pracovní poměr patří dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Aktuální znění ZP, tedy novela k 1. 1. 2012, využívání dohody o provedení práce zaměstnavatelům i samotným zaměstnancům značně ztížila. Poprvé je u dohody zavedena platba pojistného nad limit a jsou zavedeny další novinky, např. může i zaměstnanec na dohodu o provedení práce čerpat náhradu z pracovní neschopnosti, či nemocenské dávky. Dále bude od 1. 4. 2012, kdy nabývá účinnosti zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, nutnost absolvovat vstupní preventivní prohlídku u lékaře před vznikem pracovněprávního vztahu, tj. i před vznikem dohod konaných mimo pracovní poměr. Toto nové opatření s sebou nese další náklady pro zaměstnavatele. Jedno velké pozitivum z novely pro dohodu o provedení práce vzešlo, a to možnost čerpat až dvojnásobek hodin u jednoho zaměstnavatele, než tomu bylo doposud.

„V dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr není zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu.“ [ZAK1, § 74, odst. 2]

Dohoda o provedení práce

- zásadní podmínkou pro uzavření dohody o provedení práce je rozsah práce, který je nově od roku 2012 stanoven na 300 hodin za kalendářní rok u jednoho zaměstnavatele
- dále musí být uvedena doba, na kterou se dohoda uzavírá a výše odměny s podmínkami jejího poskytování
- musí být uzavřena písemně
- odvádí se pojistné na sociální a zdravotní pojištění v případě, že odměna v měsíci přesáhne více jak 10.000,- Kč

Dohoda o pracovní činnosti

- rozsah práce nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tj. 20 hodin za týden
- dohoda musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná
- dohoda končí uplynutím doby, na kterou byla sjednaná, popř. ji lze zrušit dohodou ke sjednanému dni nebo jednostranně z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu s 15-denní výpovědní dobou

Povinné náležitosti dohody o pracovní činnosti:

- a) sjednaná práce
- b) sjednaný rozsah pracovní doby
- c) doba, na kterou se dohoda uzavírá

3.1.2 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může dle [ZAK1] skončit takto:

- a) dohodou
- b) výpovědí
- c) okamžitým zrušením
- d) zrušením ve zkušební době
- e) uplynutím sjednané doby

- f) u cizinců rozhodnutím o zrušení povolení k pobytu či vyhoštěním nebo uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání
- g) smrtí zaměstnance

3.2 Mzda

Podle [ZAK1] přísluší za vykonanou práci zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody.

Mzda

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Mzdu poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost je provozována za účelem dosahování zisku.

- a) podnikatelské subjekty = obchodní společnosti
- b) fyzické osoby
- c) občanská sdružení, politické strany
- d) církevní i soukromé školy
- e) vysoké školy (rovněž v případě vysokých škol, které jsou zcela financovány ze státního rozpočtu)
- f) soukromá zdravotnická zařízení (taktéž v případě, že jsou zcela závislá na úhradách ze zdravotního pojištění)
- g) veřejné výzkumné instituce

Plat

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek
- c) státní fond
- d) příspěvková organizace
- e) školská právnická osoba
- f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Platem jsou odměňováni zaměstnanci, pokud hlavní činnost jejich zaměstnavatele nesměruje k dosažení zisku a je zcela nebo převážně financována ze státního rozpočtu,

obecního rozpočtu a z dalších veřejných rozpočtů. Způsob poskytování a výše platů je v zákoníku práce a v prováděcích nařízeních vlády upraven kogentně. Případné vyjednávání o platu je minimální, ale je možné a to pouze v kolektivní smlouvě.

Odměna z dohody

Odměna z dohody je vyjádřena v peněžitém plnění poskytovaném za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. [ZAK1]

„(4) Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ [ZAK1, §109, odst. 4]

Zákoník práce stanoví pouze minimální mzdová práva zaměstnanců a zakotvuje smluvní princip při utváření mezd. Dává tímto prostor pro stanovení formy a výše mzdy s ohledem na očekávaný výsledek a vynaložené úsilí.[ABE1]

3.2.1 Minimální mzda

Minimální mzdu upravuje § 111 zákoníku práce a definuje ji jako: *„nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“* [ZAK1, § 111, odst. 1]

Zákoník práce stanoví v § 111, odst. 3 předpis pro poskytování doplatků. *„Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek.“* [ZAK1, § 111, odst. 3]

Zákoník práce tímto zaručuje zaměstnancům jistotu v podobě tzv. minimální mzdy bez ohledu na výsledky hospodaření podniku či výkonnost a efektivitu práce jednotlivých zaměstnanců. Nařízení vlády č. 567/ 2006 Sb. stanoví sazbu minimální mzdy pro rok 2007 ve výši 48,10 Kč za hodinu nebo 8.000,- Kč za měsíc při 40 hodinovém pracovním týdnu, pro rok 2012 zůstává minimální mzda stejná jako již od roku 2007. [INT2]

V České republice je statut minimální mzdy zaveden od roku 1991, její vývoj je uveden v následující tabulce č. 1:

Tabulka 1 - Minimální mzda

Období		Výše minimální mzdy	
rok	měsíc	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
1991	Únor	2 000	10,8
1992	Leden	2 200	12
1996	Leden	2 500	13,6
1998	Leden	2 650	14,8
1999	Leden	3 250	18
1999	Červenec	3 600	20
2000	Leden	4 000	22,3
2000	Leden	4 500	25
2001	Leden	5 000	30
2002	Leden	5 700	33,9
2003	Leden	6 200	36,9
2004	Leden	6 700	39,6
2005	Leden	7 185	42,5
2006	Leden	7 570	44,7
2006	Červenec	7 955	48,1
2007	Leden	8 000	48,1
2012	Leden	8 000	48,1

Zdroj: [INT3]

3.2.2 Zaručená mzda

Zaručená mzda je pojem, který se vztahuje pouze na zaměstnance odměňované mzdou nebo platem. Nařízení vlády č. 567/2006 stanoví nejnižší úroveň zaručené mzdy. Jedná se o 8 skupin prací, které jsou ohodnoceny minimální zaručenou mzdou. Skupiny jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Každá skupina obsahuje 2 platové třídy, které pro zaměstnance odměňované platem vycházejí z katalogu prací, jehož ustanovení najdeme v nařízení vlády č. 469/2002. Ten obsahuje seznam povolání a rozpětí platových tříd a následně i orientační náplň práce pro jednotlivé třídy.

Pro zaměstnance, kterým je poskytována mzda, jsou obecné charakteristiky skupin prací uvedeny v příloze k nařízení vlády č. 567/2006. V tabulce č. 2 jsou uvedeny nejnižší úrovně zaručené mzdy při 40-hodinovém pracovním týdnu:

Tabulka 2 - Zaručená mzda

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	48,1	8 000
2	53,1	8 900
3	58,6	9 800
4	64,7	10 800
5	71,5	12 000
6	78,9	13 200
7	87,1	14 600
8	96,2	16 100

Zdroj: [TOM1]

Charakteristika vybraných skupin prací a jejich příklady z přílohy k NV 567/2006

Ve vlastní práci, která se zabývá mzdovým systémem vybrané firmy, se setkáme především s těmito pozicemi:

- Prodavačka – pokladní
- Zástupce vedoucího
- Vedoucí prodejny

k nimž náleží vybraná charakteristika níže uvedených skupin, spadajících do oboru:

ADMINISTRATIVNÍ, EKONOMICKÉ, PROVOZNÍ A SPRÁVNÍ ČINNOSTI

a OBCHODNÍ PROVOZ A POHOSTINSTVÍ

3. skupina

„ Pokladní manipulace s peněžní hotovostí.

Samostatné práce na počítačích v prostředí databázových systémů, tabulkových procesorů, textových editorů apod.

Fakturace a likvidace faktur, ukládání účetních písemností a záznamů účetních jednotek a jejich uschovávání, provádění jednotlivých účetních zápisů o účetních případech včetně shromažďování a kontroly náležitostí dokladů účetních případů, výpočet cestovních náhrad.

Nabídka a samostatný prodej zboží, přejímka, uskladňování, vystavení a aranžování zboží v prodejně včetně inkasa.

Kontrola zakoupeného zboží, inkaso peněz v hotovosti nebo na úvěrové karty například v supermarketech.

Samotný prodej zboží a služeb vyžadující speciální odborné znalosti, samostatné vyřizování reklamací“

4. skupina

„Výpočet výše, zajišťování výplaty, zúčtovávání mzdy, náhrad mzdy, nemocenského a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, výpočet a provádění srážek ze mzdy, zajišťování agendy daně z příjmu ze závislé činnosti zaměstnanců, pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Samostatné účtování pohledávek a závazků, na úseku zúčtovacích vztahů (k odběratelům, dodavatelům a zaměstnancům) a zúčtovávání daní a dotací, na úseku finančních prostředků a zdrojů, pohledávek a závazků. Sledování a evidování pohybu (finančních operací) a stavu finančních prostředků na bankovních účtech a kontrola bankovních zůstatků a hotovosti. Provádění platebního a zúčtovacího styku s bankou. Provádění oprav v účetních dokladech. Zajišťování inventarizace majetku a závazků.

Zajišťování oprav, údržby a uvádění do provozu jednoduchých strojních, dopravních, mechanizačních a jiných technických a provozních zařízení včetně zajišťování servisních činností nebo organizace provozu.“ [NVP1]

Princip „odměňování za vykonanou práci“, kterým se zabývá zákoník práce, nám zaručuje nepřípustnost vykonávání práce bez příslušné odměny a také, že mzda, plat nebo odměny z dohod jsou podmíněny výkonem práce, nikoliv pouhou existencí pracovněprávního vztahu. Pouze zákon může udělit výjimku z tohoto principu, např. odstupné, náhrada mzdy, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost. [ABP1]

Při stanovení mzdy, platu i odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr musí zaměstnavatel respektovat pravidlo, že za stejnou práci přísluší stejná mzda, plat či odměna. Tím dosahujeme rovnosti zaměstnanců. [ABM1]

3.2.3 Způsoby utváření mezd

V § 113 ZP, odst. 1 je uvedeno, že mzda se sjednává v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě, v jiné smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví jednostranně ve mzdovém výměru, který je přílohou pracovní smlouvy, popř. ve vnitřním mzdovém předpisu.

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva, jejíž účastníky jsou zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů a odborová organizace se zabývá mzdovou či platovou úpravou a zároveň řeší i ostatní práva v pracovněprávních vztazích. Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána všemi účastníky na téže listině, jinak je neplatná.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, na základě kterého vzniká pracovní poměr, nestanoví-li zákoník práce jinak. Mezi povinné údaje patří druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mzdové podmínky nejsou povinnou součástí pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně.

Jiná smlouva

Náležitosti této smlouvy zákoník práce nestanoví. Je uzavřena podle §51 občanského zákoníku. Pokud tato smlouva obsahuje ujednání o mzdě, musí být v souladu se zákoníkem práce.

Vnitřní předpis

Vydává jednostranně zaměstnavatel a nesmí odporovat zákoníku práce. Musí mít písemnou podobu a nesmí být vydán se zpětnou účinností, jinak je neplatný.

Mzdový výměr

Mzdovým výměrem nejpozději v den nástupu do práce jednostranně a písemně sděluje zaměstnavatel formu a výši mzdy. Mezi povinné náležitosti mzdového výměru patří způsob odměňování, termín a místo výplaty mzdy, pokud tyto údaje již nejsou obsaženy v pracovní smlouvě.

Pokud dojde ke změně skutečností, je zaměstnavatel povinen toto písemně zaměstnanci oznámit nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.[ABP1]

Společnou zásadou pro sjednávání a určování mezd je skutečnost, že mzda musí být sjednána písemně před začátkem výkonu práce, tj. nejpozději v den nástupu do práce.[ABM1]

3.3 Osobní náklady

Náklady na zaměstnance jsou pro zaměstnavatele hrubá mzda zaměstnance a povinné odvody zaměstnavatele, které tvoří sociální a zdravotní pojištění. Z hrubé mzdy je zaměstnavatel povinen vypočítat a srazit i sociální a zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec a dále i jeho daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků.

3.3.1 Sociální pojištění

Vybrané pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, dále jen SP je použito na tyto státní výdaje:

- a) dávky nemocenského pojištění – pracovní neschopnost, peněžitá pomoc v mateřství, podpora při ošetřování člena rodiny, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství
- b) dávky důchodového pojištění – starobní důchody, invalidní důchody, sirotčí, vdovské a vdovecké důchody
- c) hmotné zabezpečení poskytované uchazečům o zaměstnání
- d) správní výdaje ČSSZ a ÚP

Sazby pojistného činí:

- a) u zaměstnavatele 25% z úhrnu vyměřovacího základu
- b) u zaměstnance 6,5% z vyměřovacího základu

„Vyměřovacím základem zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů FO podle zákona o daních z příjmů a nejsou od této daně osvobozeny, a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění nebo účast jen na důchodovém pojištění.“
[ZAK2, § 5, odst. 1.]

Vyměřovacím základem zaměstnavatele je částka, která odpovídá úhrnu vyměřovacího základu zaměstnance, který je poplatníkem pojistného na důchodové pojištění a dále je účastněn:

- a) nemocenského a důchodového pojištění
- b) pouze důchodového pojištění

Pojistné se zaokrouhluje vždy na celé koruny směrem nahoru. Zaměstnavatel je povinen odvádět i pojistné za zaměstnance a to tak, že pojistné, které má platit zaměstnanec, mu zaměstnavatel srazí z platu a odvede jej společně s pojistným za zaměstnavatele v řádném termínu. Pojistné je splatné od 1. do 20. dne následujícího kalendářního měsíce.[INT5]

3.3.2 Zdravotní pojištění

Veřejné zdravotní pojištění, dále jen ZP je druh zákonného pojištění, z něhož je hrazena zdravotní péče. Za každého občana ČR musí být neustále někdo plátcem pojistného (stát, zaměstnavatel, občan sám - OSVČ).

Sazby pojistného činí

- a) u zaměstnavatele 9% z vyměřovacího základu
- b) u zaměstnance 4,5% z vyměřovacího základu

Zjednodušeně řečeno se vyměřovacím základem rozumí hrubá mzda zaměstnance, minimální vyměřovací základ pro výpočet zdravotního pojištění je ovšem roven minimální mzdě, která je pro rok 2012 stanovena na částku 8.000,- Kč.

Pojistné se zaokrouhluje vždy na celé koruny směrem nahoru. Stejně jako u sociálního pojištění je i u zdravotního pojištění zaměstnavatel povinen vypočítat a odvést pojistné i za zaměstnance nejpozději v den výplaty mzdy. [ABM1]

Od r. 2008 je stanoven tzv. maximální roční vyměřovací základ pro placení pojistného, který byl pro rok 2011 stanoven na 72 násobek průměrné mzdy v ČR tedy 1.781.280,- Kč jak pro sociální pojištění, tak i pro zdravotní pojištění.

Pro rok 2012 byl maximální roční vyměřovací základ pro sociální pojištění snížen na 48 násobek průměrné mzdy¹ v ČR (25.137,- Kč) a to na 1.206.576,- Kč [INT4]. Maximální roční vyměřovací základ pro zdravotní pojištění zůstal na 72 násobku průměrné mzdy pro daný rok, je tedy 1.809.864,- Kč.

3.3.3 Daň z příjmu

Zaměstnavatel = plátce je povinen zdanit příjem **zaměstnance = poplatníka**.

Záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků ze mzdy ve výši 15% se vypočítává z tzv. „superhrubé mzdy“ zaokrouhlené na stokoruny nahoru. Superhrubá mzda je hrubá mzda zaměstnance navýšená o 34% povinného pojistného, které platí zaměstnavatel (SP 25%, ZP 9%). Z takto vypočtené zálohové daně má zaměstnanec v případě, že podepsal prohlášení poplatníka z příjmů fyzických osob (FO) ze závislé činnosti a funkčních požitků nárok na slevy na dani, viz tabulka č. 3:

¹ “Za průměrnou mzdu se považuje částka, která se vypočte jako součin všeobecného vyměřovacího základu pro účely důchodového pojištění za kalendářní rok, který o dva roky přechází kalendářnímu roku, pro který se průměrná mzda zjišťuje, a přepočítacího koeficientu pro úpravu tohoto všeobecného vyměřovacího základu. Vypočtená částka se zaokrouhluje na celé koruny nahoru.” [INT6]

Tabulka 3 - Slevy na dani

Slevy na dani	2012	
	Roční	Měsíční
Poplatník	24 840 Kč	2 070 Kč
Invalidita I. a II. stupeň	2 520 Kč	210 Kč
Invalidita III. stupeň	5 040 Kč	420 Kč
Držitel průkazu ZTP/P	16 140 Kč	1 345 Kč
Poplatník soustavně se připravující na budoucí povolání *	4 020 Kč	335 Kč

* sleva se přizná jen poplatníkům do 26 let věku a při prezenční formě doktorského studia na VŠ do 28 let věku.

Zdroj: [PEL1]

Zaměstnanec má dále nárok na daňové zvýhodnění na dítě žijící s ním ve společné finanční domácnosti, které upravuje § 35c a §35d zákona 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Daňové zvýhodnění se odečte od vypočtené daňové povinnosti.

Pro rok 2012 je daňové zvýhodnění stanoveno na:

- **13.404,- Kč ročně / 1.117,- Kč měsíčně** na každé vyživované dítě žijící s ním v domácnosti a
- **23.208,- Kč ročně / 1.934,- Kč měsíčně**, jedná-li se o dítě, které je držitelem průkazu **ZTP/P**

Na daňový bonus, který vznikne tehdy, pokud je daňová povinnost nižší než daňové zvýhodnění, má nárok ten zaměstnanec, který má měsíční příjem alespoň ve výši poloviny minimální mzdy, tedy 4.000,- Kč za měsíc.[INT7]

3.3.4 Výpočet mzdy - příklad

Všechny výše uvedené informace jsou shrnuty v následujícím příkladu:

- Březen 2012, 22 pracovních dní.
- Zaměstnanec, ženatý, 2 děti, pracuje jako technickohospodářský pracovník a je odměňován podle mzdového výměru časovou mzdou ve výši 20.000,- Kč za měsíc. Prohlášení poplatníka k dani z příjmu má podepsané na celý rok 2012.
- Nadřízený pracovník mu pro tento měsíc přiznal mimořádnou odměnu ve výši 5.000,- Kč.
- Hrubá mzda za 3/2012 je celkem 25.000,-Kč.

Následuje tabulka výpočtů:

Tabulka 4 – Výpočet mzdy

Výpočet čisté mzdy:	
Hrubá mzda	25 000 Kč
- ZP 4,5% zaměstnanec	1 125 Kč
- SP 6,5% zaměstnanec	1 625 Kč
- Záloha na daň	721 Kč
= Čistá mzda zaměstnance	21 529 Kč

Náklady zaměstnavatele	33 500 Kč
-------------------------------	------------------

Výpočet zálohy na daň:	
Hrubá mzda	25 000 Kč
+ ZP 9% zaměstnavatel	2 250 Kč
+ SP 25% zaměstnavatel	6 250 Kč
= Základ daně = superhrubá mzda	33 500 Kč
* 15% daň z příjmu	5 025 Kč
- Sleva na poplatníka	2 070 Kč
= Daň po slevě	2 955 Kč
- Daňové zvýhodnění na děti	2 234 Kč
= Daňový bonus	0
= Daň po daňovém zvýhodnění	721 Kč

Zdroj: Vlastní výpočet

3.4 Účtování mezd

Aby byla teoretická část této práce kompletní, je zobrazeno v této kapitole jednoduše a přehledně účtování mezd při měsíčním zúčtování výplaty zaměstnancům.

Ve spojitosti s účtováním mezd používáme několik aktivních, pasivních a nákladových účtů [VAL1]:

Pasivní účty:

- zaměstnanci
- ostatní přímé daně
- zúčtování s Českou správou sociálního zabezpečení (ČSSZ)
- zúčtování se zdravotními pojišťovnami

Aktivní účty:

- pokladna
- běžný účet

Nákladové účty:

- mzdové náklady
- náklady na zákonné sociální pojištění (SP) a zdravotní pojištění (ZP)

Účtování je ukázáno na výše uvedeném příkladu:

1. Nárok zaměstnance na mzdu podle pracovní smlouvy:

Kč 25.000,- MD: 521 Mzdové náklady D: 331 Zaměstnanci

2. Srážky z mezd zaměstnance z titulu záloh na daň z příjmu:

Kč 721,- MD: 331 Zaměstnanci D: 342 Ostatní přímé daně

3. Srážky pojistného na sociální pojištění, které platí zaměstnanec:

Kč 1.625,- MD: 331 Zaměstnanci D: 336 Zúčtování s ČSSZ

4. Srážky pojistného na zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec:

Kč 1.125,- MD: 331 Zaměstnanci D: 336 Zúčtování se ZP

5. Srážky pojistného na sociální pojištění, které platí zaměstnavatel:
Kč 6.250,- MD: 524 N na zákonné SP D: 336 Zúčtování s ČSSZ
6. Srážky pojistného na zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel:
Kč 2.250,- MD: 524 N na zákonné ZP D: 336 Zúčtování se ZP
7. Úhrada záloh na daň z příjmů FO do státního rozpočtu:
Kč 721,- MD: 342 Ostatní přímé daně D: 221 Běžný účet
8. Úhrada celkového závazku ČSSZ:
Kč 7.875,- MD: 336 Zúčtování s ČSSZ D: 221 Běžný účet
9. Úhrada celkového závazku jednotlivým zdravotním pojišťovnám:
Kč 3.375,- MD: 336 Zúčtování se ZP D: 221 Běžný účet
10. Výběr peněz z běžného účtu do pokladny:
Kč 21.529,- MD: 211 Pokladna D: 261 Peníze na cestě
Kč 21.529,- MD: 261 Peníze na cestě D: 221 Běžný účet
11. Výplata mezd zaměstnanci v hotovosti:
Kč 21.529,- MD: 331 Zaměstnanci D: 211 Pokladna

3.5 Mzdové formy

Mzdové formy nemají v české legislativě žádnou závaznou terminologii, a proto často dochází díky nepřehlednému a nejednotnému názvosloví ke komplikaci v komunikaci, jelikož každá firma si může vymezit podmínky pro poskytování mezd za vykonanou práci ve svojí vlastní terminologii.

Mezi nejčastější pojmy v oblasti mzdových forem patří:

- **Základní mzdové formy:**
 - časová mzda
 - úkolová mzda
- **Doplňkové mzdové formy**
 - podílová mzda
 - prémie

- odměny
 - výkonnostní
 - mimořádné
- osobní příplatek (osobní ohodnocení)
- **Příplatky ke mzdě**

3.5.1 Časová mzda

Zjednodušeně řečeno je časová mzda rovna pevné mzdě za jednotku času. Mzda se vztahuje pouze na skutečně odpracovanou dobu, nezávisí na výsledku práce, ale výkon je měřen pouze odpracovaným časem. Tento způsob odměňování se nejčastěji používá u dělnických profesí, kdy časovou jednotkou je zpravidla hodina nebo u technickohospodářských pracovníků, u kterých se za časovou jednotku považuje jeden měsíc. Časová jednotka představuje pro zaměstnance jistou záruku mzdy bez ohledu na celkovou prosperitu a aktivity firmy a pro zaměstnavatele je administrativa spojená s výpočtem této mzdy velice malá a zároveň usnadňuje plánování mzdových nákladů. Vzhledem k tomu, že tento způsob odměňování nestimuluje a nemotivuje zaměstnance k lepším výkonům, je tato mzda zpravidla doplněna o další formy mzdy, většinou se jedná o prémie či odměny.

3.5.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je přímo závislá na výkonu zaměstnance, který je vyjádřen splněním určité normy výkonu [ZAK1, § 300]. Používá se na pracovištích, kde zaměstnavatel klade vysoký důraz na množství produkce a zaměstnanci svým výkonem primárně ovlivňují výslednou produkci a tedy i prosperitu firmy. Při tomto typu odměňování je kladen důraz nejen na množství, ale i na kvalitu odvedené práce a proto je důležitá spolehlivá evidence množství, výkonu a kontrola kvality práce.

V § 103 zákoníku práce pod písmenem k najdeme jistá omezení: „Zaměstnavatel je povinen nepoužívat takového způsobu odměňování prací, při kterém jsou zaměstnanci

vystaveni zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví a jehož použití by vedlo při zvyšování pracovních výsledků k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.“ [ZAK1, §103, pís. k] Nejvyšší riziko újmy na zdraví je právě při použití úkolové mzdy.

3.5.3 Podílová mzda

Podílová mzda je zpravidla tvořena jako podíl v % z určitého výkonu v peněžních jednotkách. Nejčastěji se jedná o podíl z uskutečněných tržeb, množství uskutečněných obchodů apod. U tohoto typu odměňování je také často stanovena fixní částka, kterou má zaměstnanec zaručenou a pohyblivou složkou mzdy jsou právě zmiňované podíly.

3.5.4 Prémie

Prémie jsou další složkou mzdy, která má motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Prémie závisí na konkrétním činiteli, který je měřitelný a který zaměstnanec ovlivňuje svým pracovním nasazením. Prémie jsou doplňkem časové nebo úkolové mzdy.

3.5.5 Odměny

Odměny jsou doplňkovou složkou mzdy, které se vyplácejí pravidelně nebo nepravidelně. Jsou spojeny s výkonem, který byl splněn nad rámec standardních pracovních povinností.

A) Výkonnostní odměny

- poskytují se většinou podle předem daných kritérií
- výše závisí na výkonnosti a pracovních výsledcích
- zpravidla je stanovuje nadřízený pracovník

B) Mimořádné odměny

- udělují se za zvlášť významné pracovní výsledky, jako uznání mimořádného pracovního nasazení, kvalitní a efektivní pracovní činnosti
- poskytují se až po provedení zadaného úkolu

3.5.6 Osobní příplatek (osobní ohodnocení)

Tento osobní příplatek se používá jako doplňková složka mzdy u pevně stanovených mzdových forem (časová, úkolová mzda). Většinou se tak pravidelně oceňuje výsledek práce jednotlivých zaměstnanců za určité časové období. Individuálně se hodnotí jejich samostatnost, pružnost, pečlivost, spolehlivost a samozřejmě také množství a kvalita provedené práce. Osobní příplatek opět slouží jako motivační prostředek.

3.5.7 Příplatky ke mzdě

Zákoník práce stanoví mzdové příplatky, které jsou zaměstnancům poskytovány při nestandardních situacích, jedná se o:

- příplatek za práci přesčas
- práci ve svátek
- práci v sobotu a v neděli
- práci v noci
- práci ve ztíženém pracovním prostředí [ABP1]

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

„Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.“ [ZAK1, §118, odst. 1]

Příplatek může být tedy vyšší, ale nově od r. 2012 i nižší, ovšem výše zmiňované sjednání jiné minimální výše, nemůže provést zaměstnavatel jednostranně např. ve vnitřním předpisu, ale musí dojít k dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem např. v dodatku k pracovní smlouvě, popř. k jiné dvoustranné dohodě. Úprava může být samozřejmě provedena i v kolektivní smlouvě.

Náhradní volno, náhrada mzdy za práci ve svátek

Případně-li zaměstnanci směna na státní svátek, náleží mu za tento den obvyklá mzda a dále náhradní volno za celou dobu směny ve svátek, které si může vybrat do 3 měsíců následujících po měsíci, v němž byla vykonána práce nebo si zaměstnanec dohodne se zaměstnavatelem jinou dobu. *„Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.“* [ZAK1, §115, odst. 1]

Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout, aby místo čerpání náhradního volna, zaměstnavatel vyplatil příplatek za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku.

Práce přesčas

„Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku“ [ZAK1, §114, odst. 1]

Nově od roku 2012 je možné sjednat mzdu už s přihlédnutím k případné práci přesčas a to maximálně v rozsahu 150h nebo u vedoucích zaměstnanců až 416h v kalendářním roce. [ZAK1]

3.6 Mzdový systém

“Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.” [TOM1, str. 214]

Vhodně zvolený mzdový systém je důležitou součástí každé firmy, zaměstnávající alespoň 1 zaměstnance. Proto je důležité věnovat mu při tvorbě patřičnou péči, abychom vytvořili systém, který 100% odpovídá zákoníku práce, je motivační a zajímavý pro zaměstnance a zároveň vyhovuje i možnostem a posláním zaměstnavatele. Níže jsou uvedeny vybrané paragrafy ze zákoníku práce, týkající se mzdy.

V § 109 vymezuje zákoník práce pojem mzda, v § 110 stanovuje zákoník práce zásadu stejné práce za stejnou mzdu a další kritéria charakterizující mzdu. V § 300 zákoníku práce najdeme ustanovení o množství práce a pracovním tempu, které může zaměstnavatel určit zaměstnanci. Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců, které vyplývají z pracovního poměru, případně zvláštní povinnosti některých zaměstnanců najdeme v § 301 až § 304. Zaměstnanci jsou chráněni před zaměstnavateli a jejich nepřiměřeně nízkému ocenění práce institutem minimální mzda (§ 111) a zaručená mzda (§ 112). Další složky mzdové politiky jako kompenzace za práci přesčas, práci ve svátek, v sobotu a v neděli, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí nalezneme v § 114 až § 118. Zákoník práce v tomto směru stanovuje vždy minimální možné plnění, které musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout. Nestanovuje žádné maximální limity ani závazná pravidla pro utváření mezd a jejich výši.

„Uvedené zásady je však povinen při poskytování mezd svým zaměstnancům zajišťovat každý zaměstnavatel. Soubor nástrojů, pravidel, metod a forem, jimiž tak činí, vytváří mzdový systém.” [ABP1, str. 119]

Mzdový systém nemá jen naplňovat povinnosti, které zákoník práce stanoví, ale má být současně jednoduchý, spravedlivý, přehledný a má být motivací zaměstnanců ke kvalitním a efektivním výkonům, za které jsou pak náležitě ohodnoceni.

Podle [TOM1] je mzdový systém především:

- nástrojem jak rozdělovat prostředky na mzdu
- stimulací k dosahování cílů zaměstnavatele
- způsobem regulace personálních výdajů
- ochranou pro zaměstnance ve mzdové oblasti

Existuje mnoho způsobů jak tvořit mzdový systém, v následujícím textu jsou uvedeny vybrané z nich.

Mzdový systém vychází podle [KLE1] z personální strategie firmy, která odráží hlavní podnikatelské cíle firmy s ohledem na vnější a vnitřní faktory:

Vnější faktory:

- fáze hospodářského cyklu
- intenzita konkurenčního prostředí = trh
- situace na trhu práce
- právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů
- vliv nástrojů hosp. a sociální politiky (daně, úvěry, cla)

Vnitřní faktory:

- firemní cíle
- postavení na trhu (konkurenceschopnost)
- ekonomická situace firmy (zdroje)
- organizačně-technická úroveň firmy – kvalita řízení
- kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj

Obrázek 1 - Východiska systému odměňování



[TOM1] uvádí, že před tvorbou nového mzdového systému (úpravou stávajícího mzdového systému) je důležité si ujasnit, jakých cílů chceme dosáhnout, jaké okolnosti (vnitřní i vnější) působí na odměňování a co od něj očekáváme (např. zda má stimulovat, motivovat aj.).

Podmínky tvorby mzdového systému:

A) Analýza vnitřních podmínek

Než začneme zpracovávat mzdový systém, je třeba provést analýzu vnitřního prostředí a uvědomit si, jaké vlivy působí uvnitř organizace. Prvotní vliv má jistě ekonomická situace

firmy, jelikož náklady na mzdy jsou často hlavním faktorem při stanovení ceny výsledku podnikání. Mzdy v sobě musí odrážet nejen aktuální situaci firmy ale i postavení v minulém období a zároveň budoucí plánované výsledky. Vhodnou volbou mzdového systému můžeme zásadně ovlivnit klima – sociálně psychologické podmínky mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Toto vše se odráží v komunikaci, důvěře, pochopení, úrovni jednání, respektování mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zjištění sociálně psychologických faktorů bývá nejčastěji nejnáročnější částí celého procesu.

Další vliv na podobu mzdového systému má úroveň lidských zdrojů, tj. odbornost, morální a duševní způsobilost a další vlastnosti a schopnosti zaměstnanců. Mezi ukazatele, které charakterizují úroveň lidských zdrojů, patří nejvíce produktivita práce, věková a kvalifikační struktura, průměrná mzda zaměstnanců apod. Mzdový systém může být efektivní jen tehdy, bude-li v souladu s ostatními systémy v podniku, tedy i s personální politikou firmy, obchodními, ekonomickými i provozními opatřeními. Je důležité, aby byla stanovena přesná organizační struktura, kompetence jednotlivých zaměstnanců i způsoby měření spotřeby práce a další organizační podmínky [TOM1].

„Podmínek a skutečností, které ovlivňují proces utváření mzdového systému, je nesporně více podle konkrétních podmínek konkrétní firmy.“ [TOM1, str. 222]

B) Analýza vnějších podmínek

Největší vliv na odměňování má jistě tržní prostředí, které můžeme charakterizovat stavem nabídky a poptávky, vývojem cen surovin, materiálu, dostupností získat finanční zdroje, poměry na trhu práce atd. Mzdové poměry, které vyplývají z trhu práce, ovlivňuje zejména územní, kvalifikační, profesní a věková struktura. V celorepublikovém měřítku existuje mnoho ukazatelů, které se zabývají nejrůznějšími rozdíly v různých souvislostech. Mezi další faktory ovlivňující formu mzdového systému patří sociálně ekonomický vývoj společnosti. Ten je charakterizován makro-ekonomickými ukazateli, politickou situací, úrovní ekonomické stability apod.

Podle [TOM1] má samotná tvorba mzdového systému několik fází:

- I. Volba ukazatelů
- II. Váhový poměr hledisek
- III. Odstupňování mzdových hledisek
- IV. Stanovení poměrů mezi stupni v rámci hlediska
- V. Odstupňování mzdových sazeb
- VI. Stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy

Po vytvoření mzdového systému jej firma promítne např. v tzv. **vnitřním mzdovém předpisu**, díky kterému může pružně reagovat na vývoj ekonomické situace na trhu a který jí umožňuje provádět potřebné změny v odměňování operativně. Ve vnitřním mzdovém předpisu jsou zpravidla zakotveny vlastní mzdové tarify či katalog prací, včetně možných příplatků ke mzdě a forma mzdy, jakou jsou zaměstnanci odměňováni. Tento předpis může obsahovat také tarifní stupně (katalog prací), ve kterém je seznam pracovních činností podniku uspořádaných podle míry obtížnosti, vzdělání, časové náročnosti, fyzické namáhavosti a odpovědnosti společně s odpovídajícím mzdovým tarifem, který může být stanoven pevnou sazbou nebo sazbou v rozpětí v Kč. Většinou menší firmy hřeší a mzdový systém – vnitřní mzdový předpis – nemají, zaměstnance hodnotí individuálně jen na základě pracovní smlouvy, s vědomím, že nesmějí podkročit minimální mzdová plnění zakotvená v zákoníku práce.

3.7 Motivace

Kromě popisu legislativy týkající se pracovněprávního vztahu je nutné zmínit i důvody, pro které mohou tyto pracovněprávní vztahy vznikat.

„Co je to motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ [ARM1, str. 159] Toto chování, zmíněné v citaci, má několik vlastností, které jsou v literatuře [ARM1], [PRO1] zpravidla rozděleny do 3 skupin.

“Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- *směr – co se nějaká osoba pokouší udělat;*
- *úsilí – s jakou pílí se tato osoba pokouší;*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.“* [ARM1, str. 159]

Směr určuje cíl (resp. cíl určuje směr), přičemž směr vyjadřuje „*chci to a to*“ [PRO1, str. 24].

*„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým **směrem** orientují.“*

[PRO1, str. 23]

Další složku motivace - **úsilí** nebo také intenzitu, sílu, je možno vyjádřit v oblasti prožitků větami jako „*velmi toužím, docela bych chtěl*“ [PRO1, str. 24] a poslední ze složek - **vytrvalost**, nebo také stálost, vyjadřuje schopnost a ochotu překonávat určité překážky, či zůstat u dané činnosti po určitou dobu.

Motivaci můžeme dále jednoduše rozdělit např. podle [ARM1] na:

- vnitřní
- vnější

Vnitřní motivace je motivace, která vychází z osoby samotné, nikoli z jejího okolí. Jedná se především o faktory, které si lidé sami vytvářejí – např. vědomí, že vykonávají důležitou práci v podniku, že díky jejich práci získávají další cenné znalosti a zkušenosti, atd.

Vnější motivace přichází ze strany zaměstnavatele, jedná se o veškeré možné prostředky, kterými se snaží přimět zaměstnance k práci (odměny, pochvala, příjemné pracovní prostředí a další benefity).

Ačkoliv se může zdát, že vnější motivátory mohou působit jako hlavní činitel, není tomu tak zcela. V krátkém období tomu tak je, ale z dlouhodobého hlediska mají hlubší účinek vnitřní motivátory. Dobrý pocit člověka z kvalitního pracovního života je nenahraditelný a ničím zastupitelný.

„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ [ARM1, str. 160] Motivací, „motorem“ jejich chování je tedy očekávání uspokojení jejich **potřeb**. Klíčové pro motivace se tedy jeví mít přesné informace o potřebách jednotlivých zaměstnanců.

Vedle potřeb je potřeba znát také **cíle** lidí (nebo případně vědět, jak pomoci tyto cíle s druhými určit), neboť *„dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.“* [ARM1, str. 160] Cíle mohou mít různou podobu, pokud nemá zaměstnanec sám cíl nadefinovaný, může zaměstnavatel s definicí pomoci a určité cíle, které následně poslouží k motivaci, zaměstnanci sám nabídnout, např.:

Nabídka cílů

- profesní růst
- odborné certifikace
- samostatnost (vedení samostatného oddělení apod.)
- a další...

Cíle mají v oblasti motivace tuto pozici:

Obrázek 2 - Pozice cílů v motivaci



Podle Herzbergerovy teorie zmíněné např. v [WAG1] je pracovní spokojenost (výše zmíněné Vnitřní uspokojení) ovlivňována 2 skupinami faktorů:

- faktory s příznivým vlivem „ jejichž existence vyvolává spokojenost: úspěch, uznání, samostatná práce, zodpovědnost, růst a povýšení. Mají velkou motivační sílu. Říká se jim *satisfaktory* nebo *motivátory*“ [WAG1, str. 15]
- faktory s nepříznivým vlivem „jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, **plat** a bezpečí... Jejich motivační vliv se rychle vyčerpá.“ [WAG1, str. 15]

V oblasti pracovní motivace existuje dle [WAG1, str. 14] následující hodnotová hierarchie (vycházející z Maslowovy pyramidy potřeb) od nejnižší po nejvyšší úroveň:

- **mzda**
- pracovní jistota
- přijetí pracovní skupinou
- tituly, symboly, respekt
- pracovní seberealizace

Z výše uvedených teoretických textů vyplývá, že mzda (plat) nemůže sama o sobě dlouhodobě motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu (je faktorem s nepříznivým vlivem a na nejnižší úrovni pyramidy hodnot), ovšem její správné nastavení je **nezbytným** základem pro další motivaci.

3.8 Hodnocení a řízení výkonnosti

V neposlední řadě je třeba do teoretické části práce zahrnout i pohled z oblasti managementu a seznámit se více s pojmy hodnocení a řízení výkonnosti.

„Hlavní funkce managementu jsou:

- **plánování** (stanovování cílů, vize, rozvrhu činnosti, rozpočtu, vytváření postupů a směrnic),
- **organizace** (vytváření organizační struktury, delegování, vztahy),
- **vedení** (rozhodování, komunikace, motivace, výběr a rozvoj),

- **kontrola** (*stanovení výkonnostních standardů, měření výkonnosti, hodnocení, korekce výkonnosti*)“ [WAG1, str. 29]

Podle [WAG1] je management do jisté míry vždy umění. Stejně tak jako správná motivace lidí a jejich vedení, ke kterému musí správný management přistupovat s určitou zralostí a se zkušenostmi a zároveň musí vždy vycházet z konkrétní situace.

Tyto vlastnosti lze získat především při porozumění hlubším souvislostem a samotnou praxí, ne jen studiem teorie.

Podle studie produktivity firmy Czipin & Partner bylo zjištěno, že zaměstnanci v českých firmách tráví 49% pracovní doby neproduktivně. Z čehož vyplývá, že český zaměstnanec má velké rezervy a zároveň chybí kvalitní vedení a plánování ze strany vedoucích pracovníků. *“Pro zvýšení produktivity je mimo jiné zapotřebí stanovit jednoznačné výkonnostní a jakostní cíle pro každého zaměstnance“*. [WAG1, str. 30]

Chybějící vize a strategie jsou klíčovým problémem českých firem. Není možné, aby firma jen setrvačně fungovala či reagovala na okolí. Vize firmy nám umožní stanovit konkrétní dlouhodobé či krátkodobé cíle pro všechny zaměstnance a na tomto základě možné, aby management správně plnil vedoucí úlohu a následně mohl i zaměstnance hodnotit.

Stanovení správného a vhodného cíle není jednoduchou záležitostí. V odborné literatuře se správný cíl označuje pojmem SMART:

- **Specifický**
- **Měřitelný**
- **Akceptovatelný**
- **Realistický**
- **Termínovaný**

Pokud splňuje všechny tyto požadavky, je cíl stanoven správně.

Řízení výkonosti je kontinuální proces, díky kterému může manažer dosáhnout požadovaných výsledků. Obvykle má proces časové cykly, kdy se na začátku stanoví cíl, průběžně se sleduje jeho plnění a na konci dochází k vyhodnocení výsledků.

Stanovit si správná kritéria pro hodnocení pracovního výkonu je velice složité. Existují proto dva způsoby měření pracovního chování:

- objektivní (údaje o produktivitě = počet ks, atd.)
- posuzování

Při prvním typu měření pracovního výkonu máme jednoznačně a spolehlivě zjištěny údaje k porovnání s normou a získáme tak jednoznačné podklady pro hodnocení konkrétního pracovníka.

Druhý způsob už není zdaleka tak objektivní, může dojít k subjektivnějšímu posouzení pozorovatele, což s sebou nese riziko vzniku problémů.

Obecné metody hodnocení:

- měření vlastností – hodnotí se vlastnosti konkrétní osoby, např. spolehlivost, iniciativa atd.
- měření chování – posuzuje se, jak se osoba projevuje při dané pracovní činnosti, např. přiměřeně, adekvátně situaci, impulsivně atd.
- měření výsledků – splnění normy, porovnání v rámci kolektivu

Ideální metodou je kombinace všech tří měření, jelikož samostatně skrývá každá z metod výhody i nevýhody.

Výsledky hodnocení využíváme zpravidla u zpětné vazby, školení a odměňování. Je nutné i průběžně poskytovat zpětnou vazbu, díky níž se mohou zaměstnanci včas dozvědět, kde ještě jsou nedostatky, které lehce odstraní a tím prohlubují své znalosti daného oboru, zároveň zpětná vazba plní funkci kouče a vychovává průběžně kvalitní zaměstnance. Tímto se odstraní problém, kdy na konci cyklu při vyhodnocení výsledků může manažer dojít k negativnímu hodnocení. [WAG1]

Správné vedení a hodnocení je důležitou součástí fungování perspektivní firmy a je oboustranně výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

4 Vlastní práce

V této části práce se zabývám analýzou současného stavu mzdového systému vybrané společnosti. Snažím se zde nastítnit možnosti nového hodnocení a zefektivnění stávajícího systému, který tak může být spravedlivější, přehlednější a více motivační.

4.1 Představení společností X s.r.o. a Y s.r.o.

Společnost si nepřála být jmenována, proto budou použity v celé diplomové práci fiktivní názvy:

- X s.r.o.** pro mateřskou společnost,
- Y s.r.o.** pro dceřinou společnost,
- Y drogerie** pro obchodní značku maloobchodního řetězce dceřiné společnosti

X s.r.o. je ryze česká společnost bez zahraniční účasti kapitálu, která vznikla v roce 1992 a zabývá se velkoobchodem v oblasti drogistického zboží s obratem přes 4,5 mld.Kč ročně.

Je to nezávislá a dynamicky se rozvíjející společnost na českém trhu, ze které se postupem času stala silná mateřská společnost pro 8 společností, které založila nebo majetkově ovládla.

Citace z výroční zprávy společnosti X s.r.o. z roku 2010:

„Skupina je spolehlivým distribučním a servisním útvarem poskytujícím adresnou službu zákazníkům. Stále pracuje na zvyšování kvality a na inovaci svých služeb, tím získává spokojené zákazníky, kteří ji preferují.

Pro spolupracovníky je příležitostí pro seberealizaci, tvůrčí práci, prosperitu a trvalý osobnostní a profesní růst. Dbá na zdraví spolupracovníků. Vede k hospodárnosti a zbytečně nezatěžuje přírodní zdroje.

Firemní poslání se promítá také do firemních pravidel, které jsou obrazem našich hodnot:

- první pro zákazníka*
- kvalitní a unikátní služby*

odpovědnost za svůj výkon a odměnu
loajalita společnému cíli a firmě
vývoj vlastních schopností – dnes není včera
ekonomika na každém kroku
nárok na vlastní důstojnost
týmová spolupráce“ [VRZ1, str. 7]

Skupina poskytuje práci více než 1200 zaměstnancům v celé České republice a v současnosti rozvíjí svou činnost i na Slovensku.

Jednou z dceřiných společností je společnost Y s.r.o. Založena byla k 1. 2. 2000 a je provozovatelem maloobchodního řetězce samoobslužných prodejen Y drogerie. V současnosti má více než 700 prodejen po celé České republice. Řetězec Y drogerie funguje také jako franchisová síť² a nabízí nezávislým obchodním partnerům vstup do franchisového systému³ (ze 700 je cca 500 prodejen v franchisovém systému).

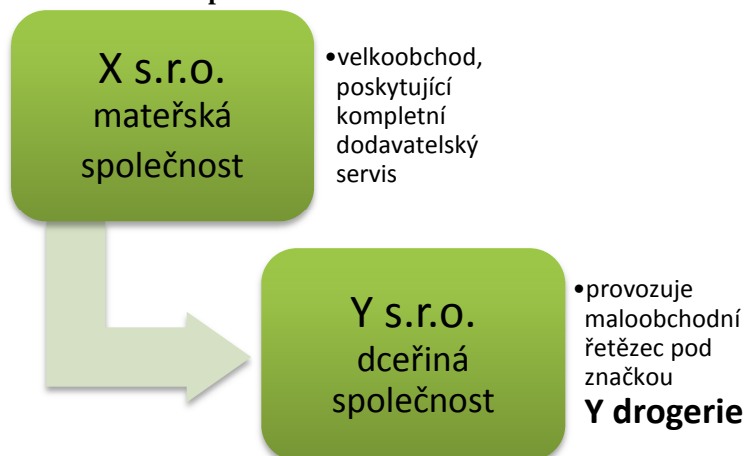
Mezi hlavní činnosti mateřské společnosti X s.r.o. spadají velkoobchodní služby pro široký okruh nezávislých odběratelů drogerie, kterých je v současnosti více než 5500 a také zásobování pro řetězec Y drogerie, jak vlastní prodejny Y s.r.o., tak i franchisové prodejny včetně kompletního servisu – letákové akce, podpora prodeje, školení a veškeré služby spojené s poskytováním franchisových služeb.

Firma X s.r.o. zajišťuje kompletní zpracovatelský servis pro společnost Y s.r.o. – vedení účetnictví, personální obsazení, marketingové a IT služby, zásobování a další.

² „**Franchisová síť** – soubor všech vlastních i franchisových poboček vytvořených v rámci určitého franchisového systému.

³ **Franchisový systém** – „systém, jehož předmětem činnosti je rozvoj prostřednictvím franchisingu, anebo jehož rozvoj je založen na síti samostatných hospodářských subjektů sdružených pod společnou firemní značkou, a jenž vyvíjí činnost na základě jednotných standardů. Franchisant investuje do otevření a provozu franchisové pobočky, a často také do vybavení pobočky zbožím. Jedná se o právně, finančně a organizačně nezávislého podnikatele.“ [INT11]

Obrázek 3 - Vlastnická struktura společností



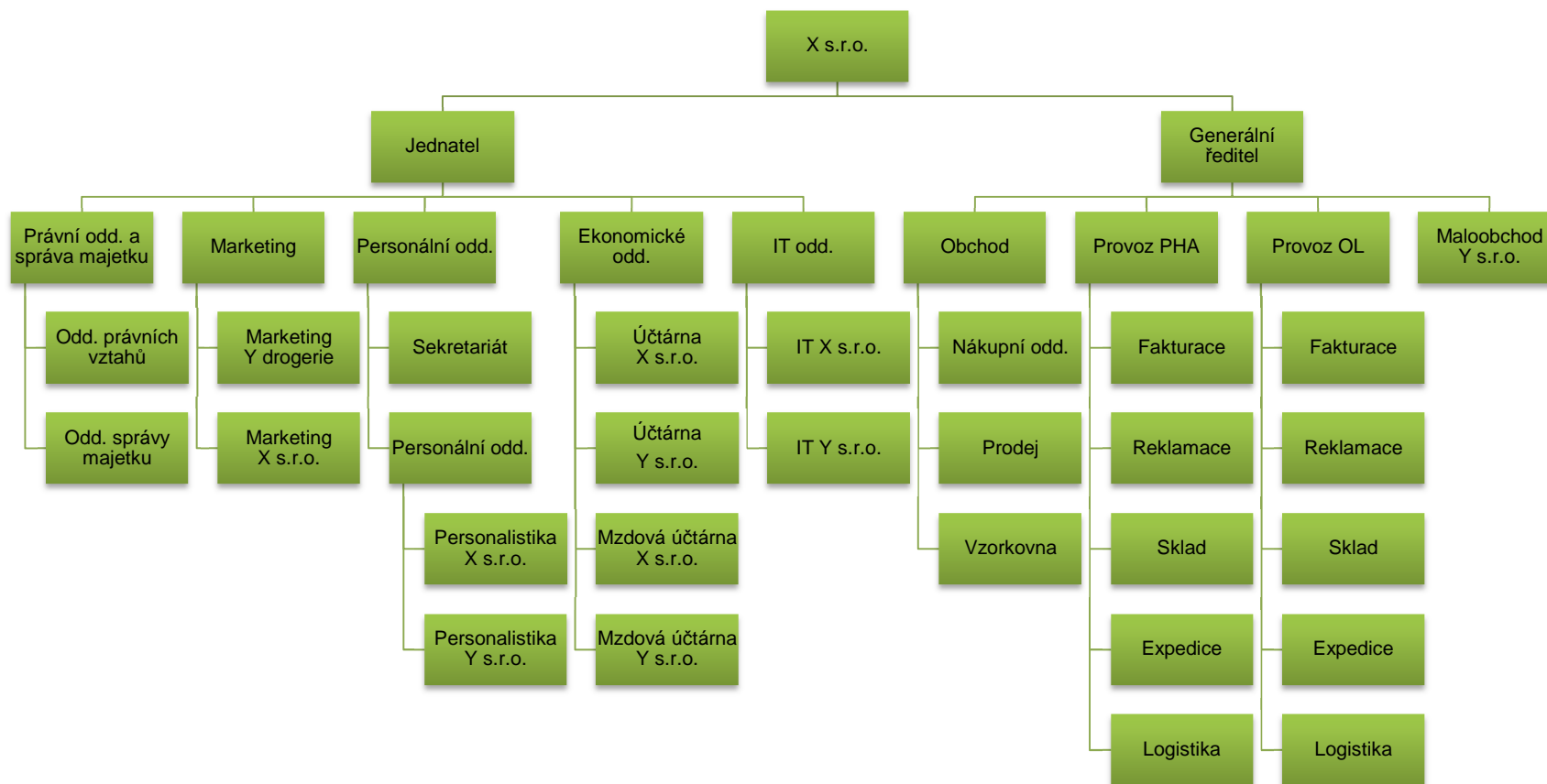
Organizační struktura X s.r.o.

Společnost je rozdělena na dvě části, z nichž každou primárně řídí jeden z jejich majitelů.

Jednatel společnosti má v kompetenci právní oddělení, marketing společnosti, ekonomické, personální i IT oddělení. V každém z oddělení se zpracovává agenda jak pro společnost X s.r.o., tak i na základě obchodní smlouvy veškerá agenda pro mateřskou společnost Y s.r.o.

Generální ředitel řídí provozní a obchodní část firmy – centrální sklady v Praze (PHA) i v Olomouci (OL), celkový obchod společnosti (nákup a prodej) i maloobchodní řetězec vlastních prodejen Y drogerie dceřiné společnosti Y s.r.o.

Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti X s.r.o.



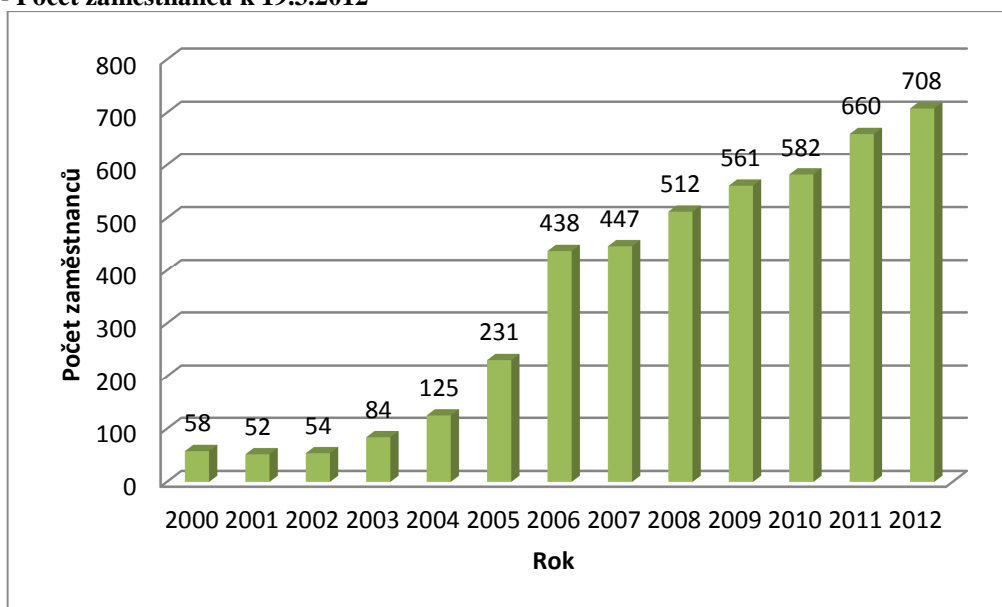
4.2 Mzdový systém Y s.r.o.

Tato práce se zabývá mzdovým systémem dceřiné společnosti Y s.r.o. a především odměňováním zaměstnanců prodejen, kterých je více než 700 na 213 vlastních drogerií maloobchodního řetězce (MO) Y drogerie.

Firma se neustále snaží rozvíjet a obsazovat nové prostory po celé České republice, aby se co nejvíce přiblížila všem občanům – zákazníkům, a to je právě její konkurenční výhoda oproti ostatním firmám na daném trhu.

Největší nárůst počtu zaměstnanců a celkovou expanzi zaznamenala společnost Y s.r.o. v letech 2005 a 2006, jak ukazuje následující graf evidenčního počtu zaměstnanců⁴:

Graf 1- Počet zaměstnanců k 19.3.2012

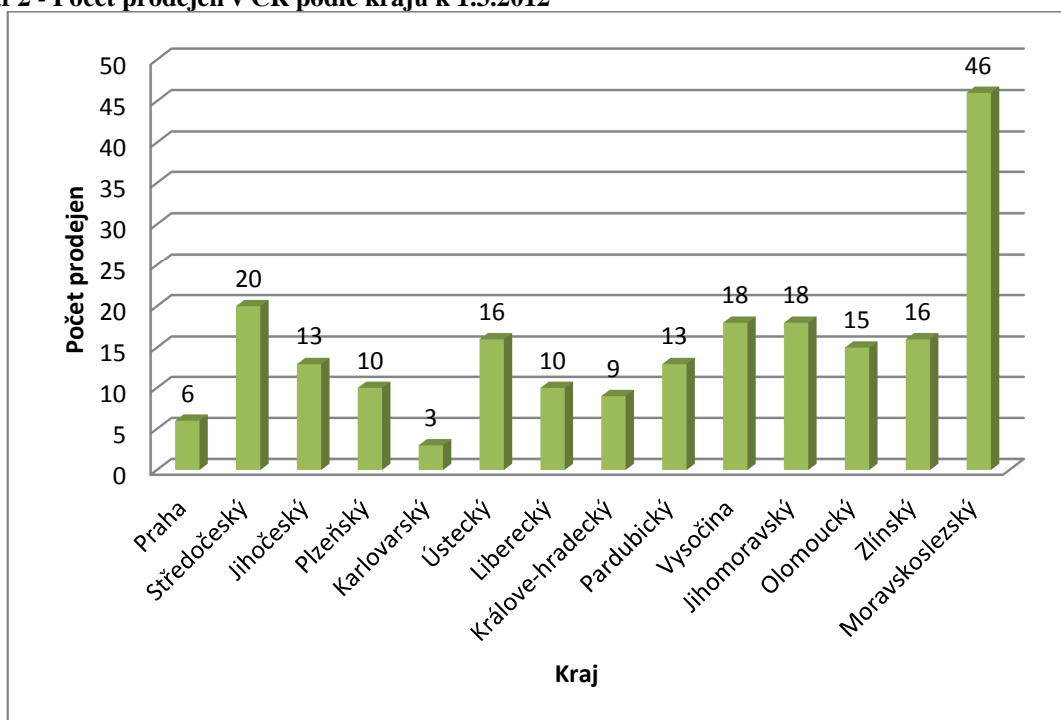


Zdroj: [IND1]

Firma se stále rozrůstá, každým rokem přibývají nové prodejny a tím i nová pracovní místa v různých částech republiky. Největší zastoupení svých prodejen má v Moravskoslezském kraji.

⁴ Evidenční počet zaměstnanců – počet zaměstnanců v pracovním poměru bez žen na mateřské dovolené, osob na rodičovské dovolené, osob pracujících na základě dohod o pracích mimo pracovní poměr a jiných osob. Podrobně specifikuje Český statistický úřad.

Graf 2 - Počet prodejen v ČR podle krajů k 1.3.2012

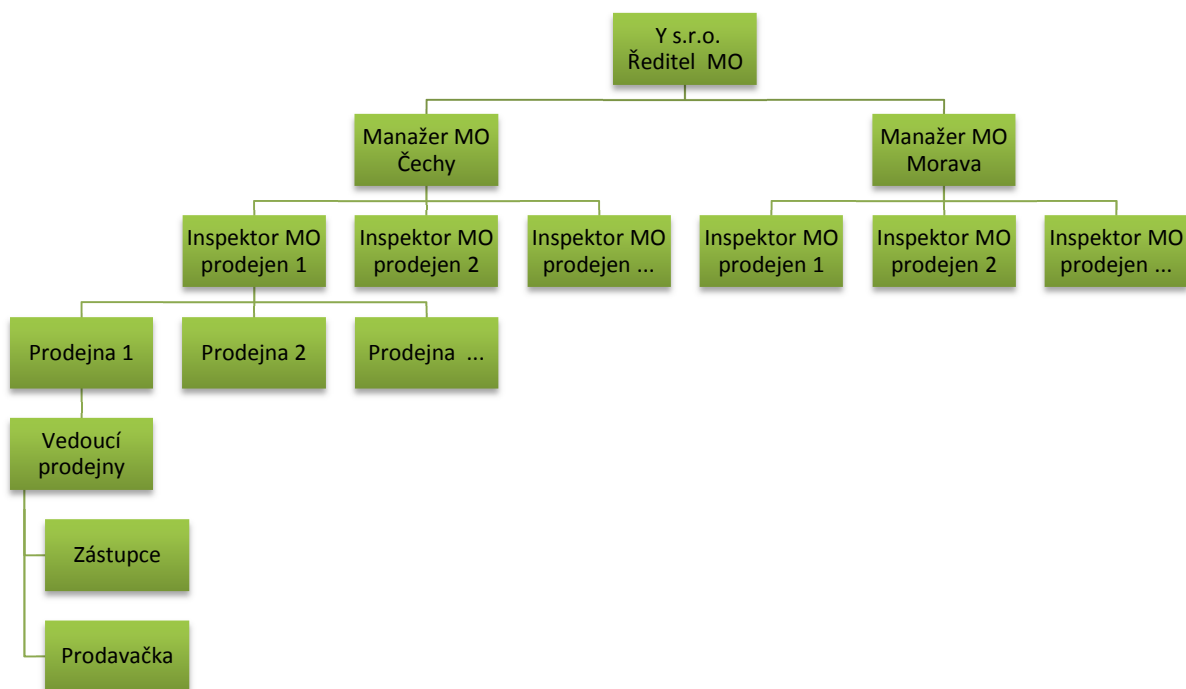


Zdroj: [IND1]

Celou společnost vede ředitel MO prodejen, který své plány a cíle předává jemu podřízeným manažerům MO, zastupujícím obchodní část Čechy a Moravu. Každý z manažerů řídí aktuálně 6 inspektorů MO prodejen, kteří mají primární odpovědnost za provoz svěřených prodejen. Každý z inspektorů spravuje cca 18 prodejen.

Pro větší přehlednost specifikuje níže uvedená zaměstnanecká struktura pracovní vztahy mezi jednotlivými pozicemi:

Obrázek 5 - Zaměstnanecká struktura společnosti Y s.r.o.



4.3 Specifikace jednotlivých pracovních pozic

Provozní ředitel MO sítě Y drogerie

- zajištění realizace cílů, plánů, opatření a standardů, stanovovaných vedením firmy
- odpovědnost za efektivní chod maloobchodní sítě všech prodejen
- přímé řízení dvou provozních manažerů jednotlivých oblastí (Čechy a Morava) a nepřímé řízení týmu inspektorů a personálu všech prodejen
- zodpovědnost za celkovou ekonomiku a expanzi sítě prodejen
- zvyšování kvality prodejen (zavádění nových produktů, nových maloobchodních formátů)
- zodpovědnost za dodržení ekonomického plánu, vyhodnocování rentability prodejen a ukončování nerentabilních prodejen
- koordinace a kontrola nastavení všech hlavních procesů v prodejnách (inventury, otevírací doba, dodržování standardů)
- koordinace a kontrola dodržování stanoveného maloobchodního formátu (sortiment, vzhled prodejen dle standardů firmy)

- definice pracovních pozic v rámci celé společnosti, nastavování pravomocí a zodpovědností
- nastavování systémů odměňování a motivace
- úzká spolupráce s dalšími odděleními společnosti
- zadávání cílů pro podpůrná oddělení a hodnocení jejich plnění
- jednání s pronajímateli nemovitostí, developery, vyjednávání smluvních podmínek nájmu

Manažer pro oblast Morava/ Čechy

- koordinace a kontrola nastavení všech hlavních procesů v prodejnách (inventury, otevírací doba, dodržování standardů)
- koordinace a kontrola dodržování stanoveného maloobchodního formátu (sortiment, vzhled prodejen dle standardů firmy)
- úzká spolupráce s dalšími odděleními společnosti
- jednání s pronajímateli nemovitostí, developery, vyjednávání smluvních podmínek nájmu
- přímé řízení týmu inspektorů a nepřímé řízení personálu jejich prodejen

Inspektor MO prodejen

- kontrola a řízení chodu maloobchodních prodejen
- přímý nadřízený vedoucím jednotlivých provozoven
- realizace centrální firemní politiky na všech svěřených prodejnách
- řízení a koordinace činnosti všech spolupracovníků na prodejnách podle pravidel firmy
- návrh personálního obsazení prodejen (spolupráce s ředitelem maloobchodu), zajištění s tím související agendy směrem k personálnímu oddělení
- odpovědnost za dodržování pracovně-právních předpisů vč. bezpečnostních a požárních na všech prodejnách
- odpovědnost za dodržování MO směrnic a řádné vedení všech závazných agend vedoucími prodejen

- ve spolupráci s ředitelem MO zajišťování otevření, přestavby, nebo uzavření prodejny
- motivace spolupracovníků v prodejnách k dosažení nejlepších výsledků
- zajišťování a realizace prodejních akcí
- pravidelná kontrolní činnost v prodejnách dle stanoveného harmonogramu (vzhled prodejen, vystavení zboží, cenovky, servis pro zákazníky)
- zpracování zápisů z těchto kontrol
- zpracování návrhů na zlepšení ve všech svěřených oblastech

Vedoucí provozovny

- řízení a kontrola práce podřízených zaměstnanců a pravidelné hodnocení jejich pracovní výkonnost, pracovní výsledky
- v zájmu zvyšování produktivity práce, co nejlépe práci organizovat
- zodpovědnost za denní kontakt se zákazníky, tak i za technickou, personální a především obchodní stránku prodeje
- vedení týmu zaměstnanců, zaškolení, motivace k práci
- tvorba plánů směn
- administrativní činnosti související s objednávkami zboží, odvodem peněžní hotovosti, zpracování podkladů pro účetní oddělení
- aktivní účast na přímém prodeji
- kompletní zodpovědnost za výsledky a chod prodejny, inventury

Zástupce/kyně vedoucí/ho provozovny

- v době nepřítomnosti vedoucí přebírá zástupce veškeré kompetence vedoucího
- činnosti jsou shodné jako u pozice: prodavačka - pokladní

Prodavač/ka – pokladní

- práce na pokladně
- aktivní účast na přímém prodeji
- doplňování zboží po dodávce

[IND1]

4.4 Stávající způsob odměňování

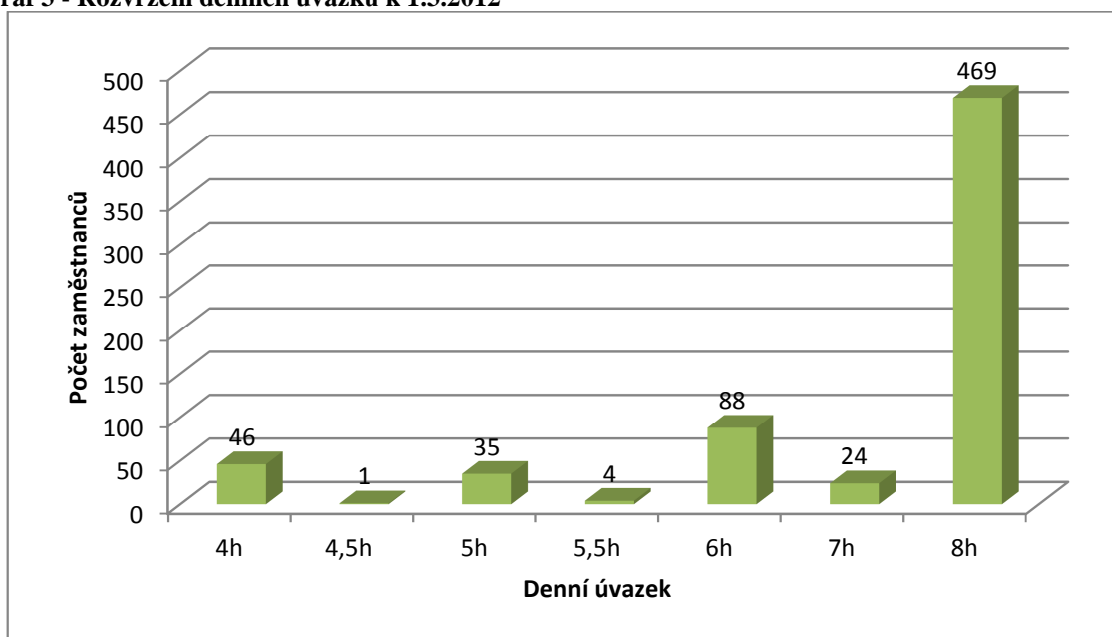
Zaměstnanci jsou v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy. Společnost má zaměstnance i na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, aktuálně však jen na dohody o provedení práce.

Pracovní smlouvy jsou ve většině případů uzavřeny na dobu neurčitou, ovšem jsou i výjimky, kdy je pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou či jako zástup za nepřítomného zaměstnance, např. z důvodu nemoci či mateřské a rodičovské dovolené.

Mzdu zaměstnance stanovuje zaměstnavatel mzdovým výměrem, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

Počet zaměstnanců na prodejně je závislý na velikosti objektu = prodejny, jejím uspořádání (počet místností, přehlednost) a na délce otvírací doby. Zkrácených pracovních úvazků využívá firma proto, aby vykryla provozní dobu a mohla nabídnout práci například důchodcům, ženám pečujícím o malé děti či ostatním uchazečům, kteří hledají druhé zaměstnání.

Graf 3 - Rozvržení denních úvazků k 1.3.2012



Zdroj: [IND1]

Pracovní řád společnosti uvádí: „*U zaměstnavatele je uplatňován princip rozdělení mzdy na základní (zaručenou mzdu) a pohyblivé složky mzdy. Zaručená mzda odpovídá nejméně nejnižší úrovni zaručené mzdy podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a je diferencovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.*“ [IND1]

K této mzdě může být zaměstnavatelem přidělena i mimořádná odměna s ohledem na pracovní výsledky zaměstnance. Tato odměna je nenáročná a nesouvisí s pravidly pro výpočet pohyblivých odměn.

Zaručená mzda je podle legislativy uvedené v kapitole 3.2.2 stanovena následovně:

- prodavačka – pokladní: 3. skupina prací = 9.800,- Kč
- vedoucí, zástupce v MO: 4. skupina prací = 10.800,- Kč

Tato mzda je garantována zákoníkem práce a tudíž nesmí být nižší.

Zaměstnavatel se tímto řídí, a proto je základní mzda pro tyto pozice následující:

Základní mzda při týdenní pracovní době 40h je pevně stanovena pro jednotlivé funkce na provozovně:

- vedoucí provozovny 11.000,- Kč
- zástupkyně vedoucí provozovny 11.000,- Kč
- prodavačka - pokladní 10.000,- Kč

Mzda v této výši platí od 1. 3. 2009, kdy naposled došlo k celoplošnému zvyšování základním mezd ve společnosti Y s.r.o.

V případě kratší týdenní pracovní doby se základní mzda poměrným způsobem snižuje. Týdenní pracovní úvazky se na provozovnách pohybují od 20h do 40h / 4h – 8h denně.

Prac. řád dále uvádí: „*Měsíční mzda je koncipována jako pevná částka, která se zaměstnancům poskytuje bez ohledu na počet pracovních dnů a svátků v kalendářním měsíci.*“[IND1]

Další složkou mzdy jsou pohyblivé položky, které jsou blíže specifikované v následujícím textu.

Pohyblivé složky mzdy jsou závislé na vlastním výkonu celé provozovny, jako týmu zaměstnanců. Jejich hlavní účel je motivace k lepším pracovním výkonům, které vedou k následnému úspěchu prodejny v podobě zvyšování obratu, a to se projeví i jako osobní úspěch u jednotlivých zaměstnanců při rozdělování daných odměň podle osobního přispění k celkovému výsledku.

Pohyblivé složky mzdy zahrnují:

- úkolovou odměnu
- obratovou odměnu
- fakturační odměnu

Tyto odměny jsou řešeny v tzv. „Pravidlech pro určování pohyblivých složek mzdy“ a tvoří přílohu mzdového výměru. Pravidla nezastávají funkci vnitřního předpisu ve smyslu zákoníku práce.

Pravidla stanoví ukazatele pro přiznání pohyblivých složek hrubé mzdy (odměn) a výši pohyblivých složek hrubé mzdy pro zaměstnance společnosti.

Pravidla pro určování pohyblivých složek mzdy se zabývají samotným stanovením a výpočtem příslušných odměn. Základním výkonnostním ukazatelem prodejny je „Maloobchodní obrat bez DPH“ ze kterého se pohyblivé odměny vypočítávají.

Tento údaj si vedoucí provozovny vygeneruje po ukončení daného měsíce z ekonomického softwaru a teprve na jeho základě je schopna vypočítat výši pohyblivých odměn.

Konečnou výši pohyblivých odměn stanovuje zaměstnavatel, jehož zastupuje příslušný inspektor maloobchodních provozoven, který spravuje chod a vedení přiděleného počtu provozoven a zastává i funkci přímého nadřízeného, jak v oblasti odměňování, tak i v personálních a provozních záležitostech.

4.5 Pravidla pro určování pohyblivých složek mzdy

Základní pojmy:

- **prodejna** - provozovna zaměstnavatele určená k maloobchodnímu prodeji zboží
- **zaměstnanci na prodejně** - kolektiv tvořený ze zaměstnanců v pracovním poměru, určený zaměstnavatelem k trvalému výkonu práce na prodejně
- **prodej na fakturu** - prodej zboží subjektům, které jako doklad o koupi zboží vyžadují fakturu s uvedením svého identifikačního čísla (IČO)
- **denní úvazek** - součet všech týdenních pracovních dob všech zaměstnanců na prodejně, a to pracovních dob vyplývajících z pracovních smluv uzavřených mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na prodejně, děleno pěti (počet pracovních dní)
- **počet zaměstnanců na prodejně** - denní úvazek dělený osmi (osmi hodinový pracovní den)

- **obrat** - obrat dosažený zaměstnavatelem prodejem zboží v prodejně bez DPH vyjma obratu dosaženého prodejem zboží na fakturu
- **produktivita** - obrat dělený počtem zaměstnanců na prodejně
= obrat / ((Σ týdenních prac. úvazků / 5) / 8)
- **výnos** - rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou zboží bez DPH⁵

Na základě těchto informací je možné stanovit výši jednotlivých odměn.

4.5.1 Úkolová odměna

Je základní motivační odměna, na kterou má dosáhnout každá prodejna po splnění určitých podmínek.

Podmínky přiznání:

1. Pokud je obrat za hodnocený měsíc vyšší než 250 000 Kč a zároveň je produktivita za hodnocený měsíc vyšší než 120 000 Kč, pak maximální výše úkolové odměny za kalendářní měsíc činí:
 - a) 3.000,- Kč pro vedoucí prodejny
 - b) 2.000,- Kč pro zástupkyni vedoucího prodejny
 - c) 1.000,- Kč pro prodavačku prodejny
2. Pokud není splněna podmínka v bodě 1., pak maximální výše úkolové odměny činí 3000 Kč na prodejnu. Rozdělení úkolové odměny navrhuje v tomto případě zaměstnavateli vedoucí prodejny.
3. Výše odměn uvedená v bodě 1 je vztažena k 40 ti – hodinové týdenní pracovní době, vyplývající z pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud si zaměstnanec a zaměstnavatel sjednali kratší týdenní pracovní dobu, maximální výše úkolové odměny zaměstnance se poměrným způsobem snižuje. Toto ustanovení platí obdobně při nepřítomnosti zaměstnance z důvodu dovolené, nemoci atp.

⁵ Obecně je rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou MARŽE, zaměstnavatel pro tento případ používá pojem výnos.

4. Zaměstnavatel přizná zaměstnancům na prodejně úkolovou odměnu v závislosti na míře splnění cílů, jejichž seznam je vymezen v **Měsíčním výkazu hodnocených cílů pro prodejny**, který tvoří přílohu pravidel. (viz. příloha č. 2 - Měsíční výkaz hodnocených cílů)

Měsíční výkaz hodnocených cílů pro prodejny se dělí na tyto hodnocené oblasti:

- provozní
- vzhled prodejny
- zboží
- obsluha prodejny

V rámci těchto oblastí jsou stanoveny jednotlivé konkrétní cíle, které jsou po uplynutí měsíce hodnoceny zaměstnavatelem. Následně je stanovena adekvátní procentuální výše přidělených odměn.

5. Podle míry splnění hodnocených cílů rozhodných pro přiznání úkolové odměny přizná zaměstnavatel zaměstnancům na prodejně 100% maximální výše úkolové odměny nebo 60% maximální výše úkolové odměny anebo žádnou úkolovou odměnu. Přiznané procento úkolové odměny je pro všechny zaměstnance na prodejně stejné.
6. Vedoucí prodejny, případně jeho nadřízený má v odůvodněných případech právo úkolovou odměnu určitému zaměstnanci nepřiznat, nebo přiznat pouze částečně, případně tuto odměnu vyplatit jinému zaměstnanci na prodejně a to na základě toho, jak se jednotliví zaměstnanci prodejny podíleli na výsledcích prodejny za měsíc, za který je odměna stanovena.

4.5.2 Obratová odměna

Tato odměna je závislá na výši dosaženého obratu za daný měsíc. Z něj se následně vypočítá produktivita práce připadající na jednoho zaměstnance na prodejně, podle níž je možné určit odměnu jako procento z obratu, připadající k rozdělení na celou prodejně.

Podmínky přiznání:

1. Zaměstnavatel přiznává obratovou odměnu zaměstnancům na prodejně, jestliže produktivita prodejny dosáhne v kalendářním měsíci alespoň 120.000,- Kč.
2. Základ celkové obratové odměny na každou prodejnu se určí procentem z obratu jako **= obrat * % z obratu.**
3. Procento z obratu je odvozeno od dosažené produktivity prodejny zaokrouhlené na celé desítky tisíc dolů a vyplývá z následující tabulky:

Tabulka 5 - Obratová odměna

Produktivita	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	230 000 a vyšší
% z obratu	0,10%	0,20%	0,30%	0,45%	0,55%	0,65%	0,80%	0,90%	1,00%	1,15%	1,25%	1,35%

4. Celková obratová odměna připadající na prodejnu se určí procentem ze základu obratové odměny, přičemž toto procento v jednotlivých kalendářních měsících odpovídá procentu zaměstnavatelem přiznané úkolové odměny (např. přizná-li zaměstnavatel úkolovou odměnu ve výši 60%, činí obratová odměna 60% ze základu obratové odměny).
5. Rozdělení zaměstnavatelem celkově přiznané obratové odměny mezi jednotlivé zaměstnance na prodejně navrhuje zaměstnavateli vedoucí prodejny.
6. Zaměstnavatel může v odůvodněných případech stanovit výši a způsob určení obratové odměny na jednotlivých prodejnách i jiným způsobem, než je vymezeno v odst. 1 až 4 (např. stanovením prodejních cílů a jim odpovídajícím odměn). V takovém případě však musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance na prodejně s výší a způsobem určení obratové odměny před začátkem výkonu práce, za kterou má tato odměna příslušet.

4.5.3 Fakturační odměna

Zaměstnanci na prodejně mohou prodávat zboží i na fakturu. V případech, kdy zaměstnanec zajistí prodej zboží na fakturu, přizná zaměstnavatel zaměstnancům na prodejně fakturační odměnu.

1. Zaměstnavatel přizná fakturační odměnu jedině v případě, kdy se dodávka zboží třetím osobám uskuteční za obchodních podmínek stanovených zaměstnavatelem a jedině z těch dodávek zboží, které budou odběrateli uhrazeny nejpozději sedmý den po splatnosti faktury.
2. Základ celkové fakturační odměny na prodejnu za kalendářní měsíc se určí jako 15% z výnosu realizovaného zaměstnavatelem z prodeje zboží na fakturu, který zajistili zaměstnanci na prodejně, a to z výnosu z prodeje na fakturu, který byl zaměstnavateli v daném kalendářním měsíci skutečně zaplacen.

Základ celkové fakturační odměny na prodejnu se tedy vypočítá jako:

výnos ze zaplacených faktur* 0,15

3. Celková fakturační odměna se určí procentem ze základu fakturační odměny, přičemž toto procento v jednotlivých kalendářních měsících odpovídá procentu zaměstnavatelem v jednotlivých kalendářních měsících přiznané úkolové odměny (např. přizná-li zaměstnavatel úkolovou odměnu ve výši 60%, činí fakturační odměna 60% ze základu fakturační odměny).
4. Rozdělení zaměstnavatelem celkově přiznané fakturační odměny mezi jednotlivé zaměstnance na prodejně navrhuje zaměstnavateli vedoucí prodejny.
5. Obrat dosažený prodejem zboží na fakturu, se nezapočítává do obrátu pro výpočet produktivity ani do obrátu pro výpočet obrátové odměny.

4.5.4 Další ujednání

Další ujednání se týká využití brigádníků na prodejně v době dovolených či pracovní neschopnosti stálých zaměstnanců prodejny.

Brigádu na prodejně navrhuje vedoucí prodejny a schvaluje zaměstnavatel. Brigádníci mohou na prodejně v jednotlivých kalendářních měsících odpracovat pouze tolik hodin, aby při započtení hodin odpracovaných brigádníky produktivita na prodejně neklesla pod 170.000,- Kč měsíčně. V případě, že provozování prodejny budou v průběhu kalendářního měsíce zajišťovat zaměstnanci, jejichž součet denních úvazků bude menší než 16, mohou brigádníci na prodejně odpracovat pouze tolik hodin, aby doplnili denní úvazek do 16 hod, a to bez ohledu na produktivitu prodejny.

O náklady vynaložené zaměstnavatelem na odměny brigádníků na prodejně v souvislosti s dovolenými ostatními zaměstnanci na prodejně v jednotlivých kalendářních měsících se snižují pohyblivé složky mzdy (odměny) zaměstnanců na prodejně v kalendářních měsících, ve kterých budou na prodejně činní brigádníci.

Pokud na prodejně dojde k pracovní neschopnosti zaměstnance, započítají se tímto zaměstnancem neodpracované hodiny v kalendářním měsíci do produktivity následovně:

A = obrat

B = týdenní pracovní úvazek

C = neodpracované hodiny zaměstnancem v pracovní neschopnosti

D = měsíční hodinový úvazek pracovní neschopného zaměstnance

$$\text{Produktivita} = A / ((\sum B / 5) / 8) - (C / D)$$

Pokud bude na prodejně namísto práce neschopného zaměstnance vykonávat práci brigádník, odečtou se pro výpočet produktivity od neodpracovaných hodin práce neschopného zaměstnance hodiny odpracované brigádníkem vykonávajícím práci za práce neschopného zaměstnance.

4.5.5 Určení mzdy zaměstnanců

Všechny pohyblivé složky mzdy (odměny), jsou odměnami měsíčními a jsou zaměstnavatelem hrazeny spolu se základní zaručenou mzdou dle mzdového výměru. Rozdělení celkové výše jednotlivých pohyblivých složek mzdy mezi jednotlivé zaměstnance na prodejně navrhuje zaměstnavateli vedoucí prodejny.

Zaměstnavatel při rozdělení celkové výše jednotlivých pohyblivých složek mzdy mezi jednotlivé zaměstnance na prodejně vždy přihlédne k návrhu vedoucího prodejny, není však tímto návrhem vázán. Zaměstnavatel je oprávněn kdykoli přiznat jakémukoli zaměstnanci mimořádnou odměnu s ohledem na pracovní výsledky tohoto zaměstnance bez ohledu na tato pravidla. Skutečnost, že zaměstnavatel přiznal kterémukoli zaměstnanci na prodejně jakoukoli pohyblivou složku mzdy v jakékoli výši, nezakládá nárok ostatních zaměstnanců na prodejně na úhradu jakékoli pohyblivé složky mzdy v jakékoli výši.

Celková výše mzdy jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých kalendářních měsících se určí jako:

Základní zaručená mzda zaměstnance dle mzdového výměru + zákonem stanovené příplatky ke mzdě + kladný souhrn pohyblivých složek mzdy (odměn)

Souhrn pohyblivých složek mzdy (odměn) se v jednotlivých kalendářních měsících určí jako:

úkolová odměna

+ obratová odměna

+ fakturační odměna

+ mimořádná odměna

- příplatky za práci zaměstnance v sobotu a neděli

- náklady na odměny brigádníků vynaložené v souvislosti s dovolenou zaměstnance

- rozdíl mezi náhradou mzdy příslušející zaměstnanci za dobu čerpání dovolené a základní mzdou, která by zaměstnanci příslušela za dobu, ve které čerpal dovolenou. [IND1]

4.5.6 Praktický příklad na výpočet pohyblivých odměn

Předpoklady:

4 zaměstnanci, měsíční výkaz hodnocených cílů = 100%, obrat Kč 500.000,- bez DPH, výnos z prodeje na fakturu Kč 10.000,-, zapláceno do splatnosti.

Základní údaje z pracovní smlouvy:

- **vedoucí:** úvazek 40 h týdně, základní mzda 11.000,- Kč + pohyblivé odměny
- **zástupce:** úvazek 40 h týdně, základní mzda 11.000,- Kč + pohyblivé odměny
- **prodavačka:** úvazek 30 h týdně, základní mzda 7.500,- Kč + pohyblivé odměny
- **prodavačka:** úvazek 20 h týdně, základní mzda 5.000,- Kč + pohyblivé odměny

Základní údaje pro výpočet pohyblivých odměn:

Denní úvazek: $\Sigma(40+40+30+20) / 5 = 26$ h

Počet zaměstnanců na prodejně: $26 \text{ h} / 8 = 3,25$ zaměstnance

Produktivita: $500.000 / 3,25 = 153.846,-$ na osobu

1. Úkolová odměna:

Podmínky:

Obrat > Kč 250.000,- => SPLŇENO

Produktivita > Kč 120.000,- => SPLŇENO

Jelikož jsou splněny obě podmínky najednou, náleží na prodejnu 100% úkolová odměna v následující výši:

- 3.000,- pro vedoucí při 8h denním úvazku = vedoucí 3.000,-
- 2.000,- pro zástupce při 8h denním úvazku = zástupce 2.000,-
- 1.000,- pro prodavačku při 8h denním úvazku = prodavačka 6h = $1.000/8 * 6 = 750,-$
prodavačka 4h = $1.000/8 * 4 = 500,-$

2. Obratová odměna:

Podmínky:

Produktivita > 120.000,- => SPLŇENO, produktivita 153.846,-

Tabulka 6 - Praktický příklad na výpočet pohyblivých odměn - obratová odměna

Produktivita	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	230 000 a vyšší
% z obratu	0,10%	0,20%	0,30%	0,45%	0,55%	0,65%	0,80%	0,90%	1,00%	1,15%	1,25%	1,35%

Obratová odměna připadající na prodejnu je dle výše uvedené tabulky:

0,45% z obratu 500.000,- = 2.250,- Kč

Odměna je rozdělena na základě zhodnocení všech pracovníků a jejich příspěví k výkonu prodejny vedoucí provozovny.

Částka 2.250,- Kč je rozdělena následovně:

- vedoucí 900,- Kč
- zástupce 600,- Kč
- prodavačka 6h 450,- Kč
- prodavačka 4h 300,- Kč

3. Fakturační odměna:

Podmínky:

Prodej na fakturu = výnos 10.000,- Kč

Faktura uhrazena do dne splatnosti na běžný účet zaměstnavatele.

Fakturační odměna = 10.000 * 15% = 1.500,- Kč

Částka 1.500,- Kč bude rozdělena následovně:

- vedoucí 1.000,- Kč
- prodavačka 6h 500,- Kč

4. Celková výše hrubé mzdy zaměstnanců prodejny:

Tabulka 7 - Praktický příklad na výpočet pohyblivých odměn - celková výše hrubé mzdy

Zaměstnanec	Denní úvazek	Základní mzda	Pohyblivá odměna			Celkem odměny	Hrubá mzda celkem
			úkolová	obratová	fakturační		
Vedoucí	8h	11 000 Kč	3 000 Kč	900 Kč	1 000 Kč	4 900 Kč	15 900 Kč
Zástupce	8h	11 000 Kč	2 000 Kč	600 Kč	- Kč	2 600 Kč	13 600 Kč
Prodavačka	6h	7 500 Kč	750 Kč	450 Kč	500 Kč	1 700 Kč	9 200 Kč
Prodavačka	4h	5 000 Kč	500 Kč	300 Kč	- Kč	800 Kč	5 800 Kč

4.6 Další mzdové příplatky

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek je zaměstnanci vyplacena příslušná základní mzda a k tomu příplatek ve výši 100% průměrného hrubého výdělku. Mzda zaměstnanců je koncipována jako měsíční mzda, a tudíž v této mzdě je již automaticky zahrnuta mzda za svátek, připadající na obvyklý pracovní den, tedy od pondělí do pátku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnavatel se řídí základním ustanovením § 118 zákoníku práce a poskytuje příplatek ve výši 10% procent průměrného výdělku. Zaměstnanci zároveň dodržují stanovenou týdenní pracovní dobu dle pracovní smlouvy, kterou mají rozvrženou na 6 kalendářních dní.

Příplatek za přesčasy

Za dobu práce přesčas zaměstnanci přísluší náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas (zkrácením délky pracovní směny v následujících dnech).

4.7 Zaměstnanecké výhody

Firma aktuálně neposkytuje žádné výhody pro zaměstnance.

5 Zhodnocení výsledků

5.1 Nedostatky stávajícího mzdového systému

- špatná komunikace a nedostatečné předávání informací mezi jednotlivými účastníky
- nevhodné rozdělování pohyblivých odměn – závislost na subjektivním hodnocení vedoucí, vedoucí si sama sobě zároveň přiděluje odměny v jakékoliv výši z celkových odměn
- nepřesné a nejednoznačné podklady pro mzdovou účtárnu od manažerů MO pro výpočet mezd zaměstnanců
- nízká motivace zaměstnanců
- absence benefitů

Vysvětlení jednotlivých nedostatků a návrhy na jejich odstranění, a tudíž i zefektivnění dosavadního mzdového systému, jsou uvedeny v následujících kapitolách.

5.2 Návrhy na zefektivnění mzdového systému

5.2.1 Zlepšení komunikace

Aby mohl mzdový systém dobře fungovat, je zapotřebí mít nejen nastaveny správně parametry hodnocení, ale také musí fungovat kvalitně komunikace uvnitř firmy.

Je nutné, aby všichni účastníci, kteří jsou součástí mzdového systému – jako ti, co jej tvoří či ti, co ho uplatňují v praxi, tak i ti pro které je určen, si vzájemně, včas a správně předávali informace, které jsou potřebné pro různé změny či přizpůsobení se dané situaci.

Mezi komunikující subjekty patří:

- personální oddělení
- mzdová účtárna
- inspektoři MO prodejen, manažeři MO, ředitel MO sítě
- personál prodejen – vedoucí, zástupce, prodavačka
- infolinka

V následujícím textu popisují podstatu komunikace mezi jednotlivými subjekty.

inspektoři x personální oddělení

Personální oddělení zaznamenává veškeré změny legislativy a vnáší je do smluv a vnitřních předpisů. Dále zapracovává veškeré změny, týkající se pracovního poměru, na kterých se dohodne vedení MO se zaměstnanci.

Je zapotřebí, aby i inspektoři měli základní vzdělání v pracovním právu a orientovali se ve změnách, jelikož právě oni jsou prvním článkem, se kterým personál prodejen nejčastěji hovoří a řeší všechny tyto změny.

Navrhuji, aby se na měsíčních poradách vedení MO a inspektorů MO účastnil i zástupce personálního oddělení a přetlumočil jim aktuální situaci a změny v legislativě, které ovlivňují či mohou nějak ovlivnit chod provozovny. Tím se zabezpečí to, že se nebudou šířit nesprávné informace mezi inspektorem a prodejnou a zároveň nesmyslné požadavky na personální oddělení.

inspektoři x mzdová účtárna

Stejně tak je nutné i vzájemné informování inspektorů a mzdové účtárny. Alespoň 2x ročně by se tyto dvě oddělení měly sejít a také si sdělit požadavky, připomínky a nové poznatky pro efektivnější a snazší tvorbu odměňování a všech s tím spojených dokladů a potřebných údajů.

inspektoři x personál prodejen

Jak již bylo výše uvedeno, inspektoři jsou prvním subjektem, se kterým personál prodejny komunikuje. Inspektoři řeší veškeré provozní i personální záležitosti a také změny v pracovním zařazení jednotlivých zaměstnanců. Proto je nutné, aby mohly poskytnout správné a aktuální informace v základních otázkách, týkajících se všech záležitostí okamžitě již na prodejně.

inspektoři x infolinka

Zákazníci, kteří využívají tuto možnost pro vyjádření svých subjektivních pocitů z nákupu, ať už negativní či pozitivní, tak zažili na prodejně něco výjimečného anebo se jedná o specifickou skupinu zákazníků=respondentů, kteří nespádají do průměru v souvislosti se

zpětnou vazbou. Přesto mohou být některé poznatky velmi přínosné pro zlepšení provozu prodejny nebo pro zkvalitnění služeb personálu.

5.2.2 Nová forma předávání podkladů pro odměňování

Stávající formulář (viz. příloha č. 1 – Formulář na výpočet odměn) se používá od roku 2007. Za tuto dobu nedošlo k žádným změnám v jeho faktické podobě. Mezi jeho klady patří především to, že obsahuje všechny důležité informace k výpočtu hrubé mzdy, tj. všechny složky pohyblivých odměn a údaje k jejich výpočtu. Jedná se o papírovou podobu, kterou nejprve vyplní vedoucí prodejny, následně tento papírový podklad putuje k inspektorovi, který zkontroluje faktickou správnost výpočtu a provede případně změny v přerozdělení odměn, nebo přiřadí mimořádné odměny dle mimořádných pracovních výkonů u zaměstnanců na prodejně. Následně schválený formulář dostává mzdová účetní, která podle něj zpracuje mzdy zaměstnanců.

Jednotliví inspektoři ovšem nedodržují pravidla pro vyplňování formuláře pro výpočet odměn a dochází k formálnímu znehodnocování podkladů – přepisování, škrtnání, nedodržení požadované formy zápisu. Z tohoto důvodu může dojít ke dvojímu pochopení stanovených odměn a mzdová účetní musí znovu kontaktovat inspektory, aby upřesnili svoji formulaci. Takovéto stanovení odměn na papírovém podkladu, který putuje přes více osob a v konečné fázi se dostává jako oficiální podklad pro mzdovou účtárnu, je nepřehledné, nepřesné a díky tomu je zpracování mzdovou účtárnou neefektivní či dokonce chybné.

Inspektoři si při kontrolách a schvalování mezd veškeré údaje zapisují do interních tabulek v MS Excelu, kde mají přehled o odměnách a výších hrubých mezd pro jednotlivé zaměstnance na prodejně, jakož i celkových mzdových nákladech zaměstnavatele.

Proto navrhuji, aby podkladem pro mzdovou účtárnu byl elektronický výstup z MS Excel.

Jasná, přehledná forma, kde je jednoznačné, jaké podklady dostala mzdová účtárna, a kde lze přesně stanovit v případě pochybení – špatného vyplacení odměn, kde došlo k problému, zda na straně inspektorů či mzdové účtárny. Podklady mohou být zasílány

elektronicky nebo předávány osobně, a to tištěné s podpisem jednotlivých odpovědných oblastních manažerů. Aby se u elektronického zasílání podkladů zajistila bezpečnost a odpovědnost bylo by vhodné, aby manažer poslal podklad pro hodnocení do speciální e-mailové schránky, ze které by byly automaticky e-maily s přílohami přeposlány do mzdové účtárny. Speciální e-mailová schránka by sloužila jen jako centrální uložště podkladů pro případnou kontrolu, kdyby došlo ke konfrontaci toho, kdo jaké údaje poskytl. Administrativní přístup k ní by měl ekonomický ředitel.

5.2.3 Rozdělení odměn

Doposud si může některé části pohyblivých odměn rozdělit vedoucí dle svého uvážení. Předpokladem je objektivní posouzení výkonu jejich podřízených a příspěví k celkovému výkonu a provozu prodejny. Vedoucí ale hodnotí v některých případech spíše subjektivně, než objektivně a přerozděluje většinu odměn ve svůj prospěch, bez ohledu na výkony ostatních zaměstnanců. Proto navrhuji, aby byly pohyblivé odměny, které rozděluje vedoucí přerozděleny v následujícím poměru:

- 25% odměny vedoucí
- 10% odměny zástupce
- 65% odměny všichni zaměstnanci (vč. vedoucí i zástupce) podle svého denního úvazku = $\text{odměna} / \sum \text{denních úvazků} * \text{denní úvazek jednotlivého zaměstnance}$

Toto rozdělení vychází z předpokladu, že všichni zaměstnanci prodejny si plní své povinnosti a nesou odpovědnost, vyplývající z dané pozice. V případě, že dojde na prodejně k mimořádným událostem, může navrhnout vedoucí svému nadřízenému (inspektor), aby takto přerozdělené odměny upravil dle jejího návrhu. Změnu tedy musí vedoucí konzultovat se svým nadřízeným a musí být dostatečně zdůvodněna.

Vedoucí a zástupce mají vždy 8h denní úvazek, u prodavaček jsou úvazky proměnlivé a proto se 65% část odměny rozpočítá mezi všechny zaměstnance podle úvazku.

Příklad:

Příklad navazuje na zadání kapitoly 4.5.6 a navrhuje nové rozdělení odměn výše popsaným způsobem.

Základní údaje pro výpočet pohyblivých odměn:

Obrat:	500.000,- Kč
Denní úvazek:	$\Sigma(40+40+30+20) / 5 = 26$ h
Počet zaměstnanců na prodejně:	$26 \text{ h} / 8 = 3,25$ zaměstnance
Produktivita:	$500.000 / 3,25 = 153.846,-$ na osobu

Úkolová odměna:

Obrat > 250.000,-

Produktivita > 120.000,-⁶

⇒ podmínky splněny

⇒ úkolová odměna: 3.000,- vedoucí, 2.000,- zástupce, 1.000,- prodavačka

(v našem případě dochází k pokračení odměn z důvodu zkráceného úvazku u prodavaček: prodavačka 6h = 750,-; prodavačka 4h = 500,-)

Toto rozdělení úkolové odměny vychází z Pravidel pro odměňování.

Obratová odměna:

Produktivita > 120.000,-

⇒ podmínky splněny

⇒ náleží 0,45% z obratu 500.000,- = 2.250,- k rozdělení na celou prodejnu

Fakturační odměna:

Prodej na fakturu = výnos 10.000,- Kč

Fakturační odměna: 15% * 10.000 = 1.500,- Kč

Celkový součet odměn k rozdělení:

obratová 2.250,- + fakturační 1.500,- = 3.750,- Kč

⁶ Pokud by byla produktivita < než 120.000,- byla by přiznána odměna na celou prodejnu Kč 3.000,-. A tato částka by se započítala do celkového součtu odměn k rozdělení novým způsobem.

Rozdělení obrátové a fakturační odměny pro tuto prodejnu:

Tabulka 8 - Příklad - Rozdělení obrátové a fakturační odměny

4 zaměstnanci na prodejně	Rozdělení odměn			Celkem
	25%	10%	podíl z 65%	
Vedoucí	938 Kč	x	750 Kč	1 688 Kč
Zástupce	x	375 Kč	750 Kč	1 125 Kč
Prodavačka 6h	x	x	563 Kč	563 Kč
Prodavačka 4h	x	x	375 Kč	375 Kč

Přehled všech odměn a celkové hrubé mzdy dané prodejny:

Tabulka 9 - Příklad - celková výše hrubé mzdy

Zaměstnanec	Denní úvazek	Základní mzda	Pohyblivá odměna		Celkem odměny	Hrubá mzda celkem
			úkolová	obratová + fakturační		
Vedoucí	8h	11 000 Kč	3 000 Kč	1 688 Kč	4 688 Kč	15 688 Kč
Zástupce	8h	11 000 Kč	2 000 Kč	1 125 Kč	3 125 Kč	14 125 Kč
Prodavačka	6h	7 500 Kč	750 Kč	563 Kč	1 313 Kč	8 813 Kč
Prodavačka	4h	5 000 Kč	500 Kč	375 Kč	875 Kč	5 875 Kč

Pro ilustraci nového způsobu rozdělování odměn jsou zde uvedeny ještě další 3 typy prodejen o různém počtu zaměstnanců. Na prodejně se rozděluje Kč 10.000,- , tj. součet obrátové a fakturační odměny⁷, všichni zaměstnanci mají 8h denní úvazek:

1. prodejna:

Tabulka 10 - Příklad – rozdělení odměn 1

2 zaměstnanci na prodejně	Rozdělení odměn			Celkem
	25%	10%	podíl z 65%	
Vedoucí	2 500 Kč	x	3 250 Kč	5 750 Kč
Zástupce	x	1 000 Kč	3 250 Kč	4 250 Kč

⁷ Rozdělení úkolové odměny je předem dáno, jelikož byla splněna podmínka (produktivita > 120.000,-) tzn. vedoucí = 3.000,-; zástupce 2.000,-; prodavačka 1.000,-

2. prodejna:

Tabulka 11 – Příklad - rozdělení odměn 2

3 zaměstnanci na prodejně	Rozdělení odměn			Celkem
	25%	10%	podíl z 65%	
Vedoucí	2 500 Kč	x	2 167 Kč	4 667 Kč
Zástupce	x	1 000 Kč	2 167 Kč	3 167 Kč
Prodavačka	x	x	2 167 Kč	2 167 Kč

3. prodejna:

Tabulka 12 - Příklad - rozdělení odměn 3

5 zaměstnanců na prodejně	Rozdělení odměn			Celkem
	25%	10%	podíl z 65%	
Vedoucí	2 500 Kč	x	1 300 Kč	3 800 Kč
Zástupce	x	1 000 Kč	1 300 Kč	2 300 Kč
Prodavačka	x	x	1 300 Kč	1 300 Kč
Prodavačka	x	x	1 300 Kč	1 300 Kč
Prodavačka	x	x	1 300 Kč	1 300 Kč

5.2.4 Zvýšení odpovědnosti vedoucích s vazbou na hodnocení

Vedoucí prodejny má převážně povinnosti, které souvisí se zabezpečením celkového chodu prodejny – objednávání zboží, komunikace s finanční i mzdovou účetnou, personálním oddělením. A s tím souvisí i důležitá agenda, která musí být splněna v požadovaném formátu i do požadovaného termínu. Podklady, které poskytuje vedoucí, mají přímou vazbu na práci účetních, personalistů a dalších oddělení zaměstnavatele. Proto navrhuji, aby hodnocení vedoucí bylo závislé i na správnosti a včasnosti předaných podkladů pro centrálu společnosti.

Jedná se o včasné odeslání všech dokladů na centrálu, správné vyplnění a zkompletování pokladních dokladů, faktur a dalších dokladů pro finanční účtárnu. Dále o správné vedení docházky, vyplnění a kontrola dovolenek a formulářů pro pracovní neschopnosti zaměstnanců, nebo zajištění dokladů u nových zaměstnanců před nástupem a jejich včasné předání personálnímu oddělení např. pro vyhotovení pracovní smlouvy. Špatné vyplnění, chyby či pozdní odeslání komplikuje práci ostatních zaměstnanců centrály, jejichž práce vychází z připravenosti materiálů zaslaných z prodejen.

Každá prodejna má svého zástupce v jednotlivých odděleních. Proto tito zaměstnanci centrály mohou poskytnout měsíčně informace inspektorům, o vedoucích neposkytujících 100% výstupy, se kterými je špatná komunikace a i přes přesně stanovené požadavky nejsou schopny zvládnout tuto agendu včas a v pořádku. Inspektor pak může tyto výhrady promítnout do hodnocení a sdělit vedoucí konkrétní pochybení a poskytnout informace, jak tomu předejít. Finanční sankce z celkových pohyblivých odměn může být až 10% v závislosti na vážnosti a důležitosti daných nedostatků v celém procesu komunikace s centrálou společnosti. Tato sankce má sloužit především jako výchovný prostředek pro vedoucí, aby nesly odpovědnost za předané informace a doklady. Ideálním stavem budou samozřejmě nulové sankce a 100% kvalita a včasnost zpracované agendy od všech vedoucích.

5.2.5 Hodnocení prodejny

Spokojenost zákazníků je nejdůležitějším aspektem v obchodě jako takovém. Díky tomu se zákazník do prodejny vrací a ta lépe prosperuje. Cílem zaměstnavatele je mít vysoké zisky, a jelikož tyto zisky ovlivňují i mzdy zaměstnanců dané prodejny, je i v zájmu všech zaměstnanců nabízet zákazníkovi maximální služby, vstřícnost, ochotu, profesionalitu tak, aby prodejna prosperovala co nejlépe. Proto by měl zaměstnavatel hodnotit personál i za poskytování těchto služeb souvisejících s prodejem zboží. Tento pohled je v současné době opomíjen.

Prvním a základním ukazatelem je již zmíněný měsíční výkaz hodnocených cílů pro prodejny MO síť, který je zaměřen na základní provozní oblasti, vzhled prodejny, zboží a

jeho správné umístění/označení a obsluhu prodejny. Výkaz je ovšem velmi stručný a nevystihuje řadu důležitých prvků. Tento výkaz vyhodnocuje inspektor při stanovení pohyblivých odměn při měsíčním hodnocení a má přímou vazbu na odměňování.

Inspektoři prodejnu navštíví 2x v měsíci, aby zhodnotili stav či vyřešili některé provozní záležitosti, ovšem nemají dostatek času, aby mohly objektivně posoudit přístup jednotlivců k zákazníkům. Nabízí se několik forem, jak zhodnotit osobní přístup k práci jednotlivých zaměstnanců na prodejnách:

- a) mystery shopping
- b) dotazníky pro zákazníky

Na základě výsledků z těchto hodnocení bude mít zaměstnavatel možnost objektivně zhodnotit jednotlivé zaměstnance a následně se toto kladné či záporné hodnocení promítne do odměňování. Toto hodnocení osobního přístupu k práci a jeho promítnutí se do odměn by mohlo být prováděno jedenkrát za čtvrtletí. Zaměstnavatel by provedl průzkum a následně by jeho výsledkům odpovídalo až 20% pohyblivé odměny celé prodejny.

Při kladném výsledku hodnocení by mohl zaměstnavatel přiznat mimořádnou odměnu ve výši až 20% z pohyblivé odměny navíc. Při záporném výsledku hodnocení by mohl zaměstnavatel ponížít až o 20% vypočítanou pohyblivou odměnu.

5.2.5.1 Mystery shopping

Objektivní posouzení může zabezpečit například „mystery shopping“⁸. Tato forma monitorování personálu může zaměstnavateli zjistit, v čem tkví problém, že prodejna např. nedosahuje požadovaných výnosů. Personál v celém procesu obchodování hraje velmi

⁸ „**Mystery shopping** - Speciálně vyškolení pozorovatelé – mystery shoppers vystupují v roli zákazníků. Podle předem vypracovaného scénáře – předem zadaných kritérií monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti personálu, ochotu, rychlost a přesnost podávaných informací a také upravenost jejich zevnějšku a celkový dojem z rozhovoru, míru dodržování interních předpisů a standardů, hodnocení prostředí, vzhled prodejního místa a dostupnost propagačních či jiných materiálů. Po celou dobu návštěvy neprozrazuje, že se jedná o Mystery Shopping, díky tomu je situace zcela přirozená a nedochází ke zkreslení informací, zkoumaná osoba v daný okamžik neví, že je testována a tak nedochází ke zkreslení jejího jednání a chování. Po odchodu z prodejny/ pobočky vyplní na vhodném místě standardizovaný formulář, který zachycuje objektivní i subjektivní hodnocení. Hodnocení doplní o komentáře a vlastní dojmy z realizovaného kontaktu“ [INT12].

významnou roli, a proto jeho kvalita musí být maximální. Proto zaměstnavatel své zaměstnance školí, jak v prodejních dovednostech, tak i ve znalostech o prodáváných produktech. A proto by měl mít možnost zkontrolovat si, jak je s těmito nabytými vědomostmi v praxi zacházeno. Zda personál skutečně nabízí zákazníkům kvalitní prodejní servis včetně příjemného vystupování a osobního pozitivního přístupu ke každému zákazníkovi.

Výstupem a podkladem pro hodnocení je zpráva od provádějící agentury s konkrétními poznatky a zároveň i známka celkového hodnocení prodejny od 1 do 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

Mystery shopping s sebou samozřejmě nese i své náklady a to v podobě úhrady faktur renomované profesionální firmě nebo v nákladech na mzdu svých vlastních vyškolených zaměstnanců či brigádníků.

5.2.5.2 Dotazník

Další z forem zkoumání přístupu zaměstnanců k zákazníkům je i forma dotazování. Zaměstnavatel již zaměstnává brigádníky na výpomoc při různých akcích na prodejně, a proto by bylo jistě vhodné a proveditelné s nízkými náklady, aby tito brigádníci při komunikaci se zákazníky požádali o vyplnění dotazníku, týkajícího se zákaznické spokojenosti.

Zároveň by mohl zaměstnavatel tuto příležitost využít, aby do dotazníku přidal i několik otázek týkajících se požadavků zákazníků na určité druhy zboží, a mohl by tak využít výsledky tohoto dotazníku i pro svůj marketingový rozvoj.

Dotazník by měl tedy dvě na sobě nezávislé části. První část otázek by byla zaměřená na spokojenost s personálem, čistota prostředí, vzhled výlohy, komunikativnost a odborné znalosti personálu a druhá část na zákaznické preference při nákupu drogerie, spokojenost s akční nabídkou z letáku atd. Dotazník by se skládal z uzavřených otázek s možnostmi odpovědí hodnocenými na škále od 1 do 5 bodů (1 = nejlepší, 5 = nejhorší).

Z každého dotazníku by při hodnocení vzešla jedna průměrná známka a na základě těchto známek i celkové hodnocení prodejny.

Čtvrtletně by inspektoři dostali vyhodnocení obou kampaní (mystery shopping, dotazníky) a podle výsledků jednotlivých prodejen by zjistily výši odměny.

Celkové hodnocení prodejny:

Tabulka 13 - Hodnocení

Hodnocení	Odměna
1 - výborné	+ 20%
2 - velmi dobré	+ 10%
3 - dobré	0%
4 - dostatečné	- 10%
5 - nedostatečné	- 20%

Odměna by se počítala z celkové výše pohyblivých odměn a přerozdělovala by se jednotlivým zaměstnancům dle navrhnutého poměru (25:10:65), viz kapitola 5.2.3. V případě negativního hodnocení prodejny a následného krácení by se opět krátila celková pohyblivá odměna.

Hodnocení by v případě pozitivního hodnocení navýšilo náklady na mzdy pro zaměstnavatele, je ovšem nutné si uvědomit, že celý proces hodnocení má vysoký motivační charakter a zároveň přináší velice cenné informace o kvalitě jednotlivých prodejen v poměru k jejich hospodářským výsledkům. Zaměstnavateli se tak může lépe rozhodovat, kam investovat či kde se zamyslet nad personálním obsazením prodejny.

5.2.6 Hodnocení managementu Y s.r.o.

Mezi management společnosti patří tyto pozice:

- provozní ředitel MO sítě Z drogerie
- manažer MO pro oblast Morava/Čechy
- inspektor MO prodejen

Jedná se o 15 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy, mzda je upravena ve mzdovém výměru. V současné době jsou měsíčně hodnoceni podle své fixní mzdy, k níž může být zaměstnavatelem přiznána mimořádná odměna.

Pracovní výsledky zaměstnance nemají žádný vliv na výši mzdy. Tento způsob není motivační, zaměstnanec zná přesně svoji mzdu, a ta se může max. zvýšit, nikoliv snížit. V situaci, kdy zaměstnavatel není spokojen s výsledky, nemá možnost projevit nedostatečný výkon do zaměstnancovy mzdy.

Návrh na nový způsob hodnocení:

Jelikož mzdový výměr umožňuje stanovit mzdu jednostranně, navrhuji změnu následujícím způsobem:

- fixní mzda
- + pohyblivá odměna 0 – 100% fixní mzdy dle splnění čtvrtletních cílů zpětně

Níže jsou uvedeny vybrané a nejdůležitější cíle, které zaměstnavatel stanovuje managementu v dlouhodobé či krátkodobé strategii firmy, která se dělí do několika kapitol:

Hodnocené cíle:

Provozní ředitel MO sítě Z drogerie

- dodržení plánu v kapitole hospodářský výsledek
- sekundární odpovědnost za dodržení plánu rozvoje v kapitole otevření nových prodejen
- dodržení čtvrtletního rozpočtu
- ukončení projektů s plánovaným ukončením v daném čtvrtletí

Manažer pro oblast Morava/ Čechy

- sekundární odpovědnost za splnění úkoly inspektorů
- dodržení plánu rozvoje v kapitole otevření nových prodejen
- dodržení plánu rozvoje v kapitole „redesign“ stávajících prodejen
- dodržení plánu v kapitole řízení obratu

Inspektor MO prodejen

- obsazené všechny pozice na všech prodejnách
- dodržení optimálního počtu zaměstnanců na prodejnách
(ne nadstav/podstav – závislost na produktivitě)
- provedené inventury na 25% prodejnách
- nulové sankce od úřadů – dodržení bezpečnostních směrnic

Výše uvedené cíle u každé z pozic jsou jen výběrem z činností jednotlivých zaměstnanců, proto je na vedení firmy, aby tento výčet cílů doplnila a rozdělila mezi ně procentuální ohodnocení náročnosti úkolu, aby bylo možné na konci čtvrtletí vyhodnotit míru splnění čtvrtletních cílů a stanovit celkovou procentuální část odměň, připadajících zaměstnanci měsíčně v následujícím čtvrtletí.

5.2.7 Benefit

Jak bylo již zmíněno, tato firma neposkytuje v současnosti žádné benefity svým zaměstnancům. Každý benefit s sebou samozřejmě nese finanční náklady, ovšem poměr nákladů a přínosu u některých benefitů nemusí být jen ve prospěch nákladů.

Mzdové podmínky jsou jako u velké části zaměstnavatelů v ČR pod celorepublikovým průměrem⁹, proto je vhodné hledat řešení, které nezatíží tolik zaměstnavatele, ale bude mít požadovaný užitek. Benefity působí především jako motivační prvky a jako jiná forma dalšího ohodnocení za vykonanou práci.

⁹ Průměrná mzda na přepočtené počty zaměstnanců za 1. až 4. čtvrtletí roku 2011 v České republice byla ve výši 24.319,- Kč [INT14]

5.2.7.1 Příspěvek na stravování – stravenky

Nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem je poskytování příspěvku na stravování v podobě stravenek.

„Stravenka - absolutní jednička mezi benefity. Stravování poskytuje nebo na něj přispívá svým zaměstnancům 93 % firem a institucí.“ [INT13]

Těmto stravovacím poukázkám dává aktuální legislativa stále ještě velké zvýhodnění oproti jiným benefitům. Zaměstnavatel si může do svých daňových nákladů započítat až 55% celkové hodnoty stravenky, což představuje od 1.1.2012 výši 53,20 Kč a pro zaměstnance je tento benefit osvobozen jako od daně z příjmu, tak i od sociálního a zdravotního pojištění. Nejvýhodnější nominální hodnotou stravenky je částka 96,- Kč. Zaměstnanec uhradí jen 45% nominální hodnoty (tedy 43,- Kč) a bez dalších nákladů obdrží devadesátšestikorunovou stravenku, a proto je tento benefit preferován jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli i vzhledem jejich nízkým administrativním nákladům.

Příklad:

V názorném příkladu je uvedeno porovnání nákladů zaměstnavatele a zisku zaměstnance v případě poskytnutí finanční odměny ve výši 990,- Kč nebo stravenek, u kterých by zaměstnavatel hradil 55% hodnoty, tj. pro daný měsíc s 20 pracovními dny a nominální hodnotou stravenky 90,- Kč/ks, také 990,- Kč.

Předpokládaná hrubá mzda je 25.000,- Kč. Zaměstnanec obdrží stravenky v hodnotě 1.800 Kč, sám uhradí 810 Kč.

Tabulka 14 - Příklad - stravenky

BENEFIT		Finanční odměna	Stravenky
Hodnota	-	990 Kč	990 Kč
Hrubá mzda	25 000 Kč	25 990 Kč	25 000 Kč
Vyměřovací základ pro pojistné	25 000 Kč	25 990 Kč	25 000 Kč
SP 6,5% zaměstnanec	1 625 Kč	1 690 Kč	1 625 Kč
ZP 4,5% zaměstnanec	1 125 Kč	1 170 Kč	1 125 Kč
SP 25% zaměstnavatel	6 250 Kč	6 498 Kč	6 250 Kč
ZP 9% zaměstnavatel	2 250 Kč	2 340 Kč	2 250 Kč
Základ daně	33 500 Kč	34 900 Kč	33 500 Kč
Záloha na daň po slevě	2 955 Kč	3 165 Kč	2 955 Kč
Čistá mzda	19 295 Kč	19 965 Kč	19 295 Kč
Čistý příjem	19 295 Kč	19 965 Kč	20 285 Kč
ZISK ZAMĚSTNANCE:	-	670 Kč	990 Kč
Zisk zaměstnance při poskytnutí stravenek je o 48% větší než při poskytnutí finanční odměny zaměstnavatelem.			
NÁKLAD ZAMĚSTNAVATELE:	33 500 Kč	34 828 Kč	34 490 Kč
Náklady zaměstnavatele na odměnu/benefit	-	1 328 Kč	990 Kč
Náklady zaměstnavatele na poskytnutí stravenek jsou o 25% nižší než při poskytnutí finanční odměny.			

5.2.7.2 Prodej zboží

Dalším zajímavým benefitem by mohl být pro tuto velkoobchodní firmu i prodej zboží za zvýhodněné ceny. V praxi by se tedy jednalo o prodej drogistického zboží za zvýhodněnou cenu oproti cenám obvyklým¹⁰. Benefitem by pro zaměstnance byl rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou zvýhodněnou, ale zároveň by to byl i nepeněžní příjem, ze kterého by měli povinnost odvést daň z příjmu a zároveň by tento nepeněžní příjem spadl i do vyměřovacího základu pro zdravotní i sociální pojištění. U zaměstnavatele tento benefit neovlivňuje základ daně.

K tomuto benefitu se doporučuje, aby zaměstnavatel stanovil měsíční limit pro nákup zboží za zvýhodněné ceny, aby nedocházelo ke zneužívání a nákupům pro třetí osoby.

Příklad:

Zaměstnanec si nakoupí u zaměstnavatele zboží za zvýhodněnou cenu v hodnotě 1.000,- Kč s DPH. Hodnota zboží neboli cena obvyklá, za kterou zaměstnavatel prodává zboží svým zákazníkům, je 2.000,- Kč s DPH.

V názorném příkladu je uvedeno porovnání nákladů pro zaměstnance i zaměstnavatele v případě poskytnutí finanční odměny 1.000,- Kč nebo zvýhodněného nákupu zboží, kdy rozdíl ceny obvyklé a zvýhodněné je také 1.000,- Kč. Předpokládaná hrubá mzda je 25.000,- Kč.

¹⁰ **Cena obvyklá** – „cena, která by byla dosažena při prodeji stejného, popřípadě obdobného majetku nebo při poskytování stejné nebo obdobné služby v obvyklém obchodním styku v tuzemsku ke dni ocenění.“ [ZAK3]

Tabulka 15 - Příklad - prodej zboží za zvýhodněnou cenu

BENEFIT		Finanční odměna	Zvýhodněný nákup
Hodnota	-	1 000 Kč	1 000 Kč
Hrubá mzda	25 000 Kč	26 000 Kč	25 000 Kč
Vyměřovací základ pro pojistné	25 000 Kč	26 000 Kč	26 000 Kč
SP 6,5% zaměstnanec	1 625 Kč	1 690 Kč	1 690 Kč
ZP 4,5% zaměstnanec	1 125 Kč	1 170 Kč	1 170 Kč
SP 25% zaměstnavatel	6 250 Kč	6 500 Kč	6 500 Kč
ZP 9% zaměstnavatel	2 250 Kč	2 340 Kč	2 340 Kč
Základ daně	33 500 Kč	34 900 Kč	34 900 Kč
Záloha na daň po slevě	2 955 Kč	3 165 Kč	3 165 Kč
Čistá mzda	19 295 Kč	19 975 Kč	18 975 Kč
Platba za zboží	2 000 Kč	2 000 Kč	1 000 Kč
Čistý příjem	17 295 Kč	17 975 Kč	17 975 Kč
ZISK ZAMĚSTNANCE:	-	680 Kč	680 Kč
Příjem zaměstnance se při možnosti zvýhodněného nákupu nebo při poskytnutí finanční odměny rovná .			
NÁKLAD ZAMĚSTNAVATELE:	33 500 Kč	34 840 Kč	33 840 Kč
Náklady zaměstnavatele na odměnu/benefit	-	1 340 Kč	340 Kč¹¹
Náklady zaměstnavatele jsou na poskytnutí benefitu v podobě zvýhodněného nákupu o 75% nižší než na poskytnutí finanční odměny.			

Pro zaměstnavatele je opět nákladově výhodnější nabízet svým zaměstnancům možnost nakupovat zboží či služby za výhodnější cenu.

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že zaměstnanec ušetří na zvýhodněném nákupu právě 1.000 Kč, vzhledem k odvodům pojistného a daně z příjmu z tohoto nepeněžního

¹¹ Do výpočtu není zahrnut ušlý zisk (snížená marže) zaměstnavatele

příjmu je výsledný zisk zaměstnance jen 680 Kč. Přesto by zaměstnanci tuto možnost uvítali.

Toto porovnání přichází v úvahu v případě, kdy zaměstnavatel uvažuje o zvýšení mezd zaměstnancům a hledá nejlepší a pro něj nejméně nákladné řešení. Poskytování jakéhokoliv benefitu zvyšuje náklady zaměstnavatele, ovšem „zisk“ v podobě spokojených a tudíž loajálních a pracovitých zaměstnanců většinou převýší tyto náklady.

6 Závěr

Cílem práce bylo zpracovat teoretická východiska problematiky mzdového systému a forem odměňování, objasnění základních pojmů z oblasti mezd a aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

Mezi nejčastější pojmy z oblasti mzdových forem patří časová a úkolová mzda, dále prémie, výkonnostní či mimořádné odměny a další různé příplatky ke mzdě, vycházející ze zákoníku práce. Všechny tyto pojmy je nutné vzít v úvahu při tvorbě mzdového systému. Mzdový systém ale nemá jen naplňovat povinnosti, které stanoví zákoník práce, má být současně jednoduchý, přehledný, spravedlivý. Mzdový systém je nejdůležitější nástroj pro zaměstnavatele, jak motivovat zaměstnance a stimulovat je ke kvalitním a efektivním výkonům, za které jsou pak spravedlivě hodnoceni.

Tato práce se zabývala analýzou současného stavu mzdového systému firmy Y s.r.o., která je dceřinou společností firmy X s.r.o. Tato mateřská společnost X s.r.o. je ryze český velkoobchod s drogistickým zbožím, který poskytuje veškeré dodavatelské velkoobchodní služby své dceřiné společnosti Y s.r.o., která je provozovatelem maloobchodního řetězce samoobslužných prodejen Y drogerie. Práce se zabývá mzdovým systémem zaměstnanců společnosti Y s.r.o., mezi které řadíme aktuálně 15 zaměstnanců managementu a víc než 700 zaměstnanců prodejen, kterým je věnována převážná část této práce.

Stávající způsob odměňování spočívá v rozložení celkové mzdy na základní mzdu, vycházející ze mzdového výměru a na pohyblivé odměny, které jsou závislé na obratu prodejny za daný měsíc. Pohyblivé odměny se dělí na úkolovou, obratovou a fakturační odměnu a jsou vypočteny po ukončení měsíce. Celkové odměny následně vedoucí rozdělují dle svého uvážení, jak daný zaměstnanec přispěl svým výkonem k celkovému výnosu prodejny. Takto vypočtené a rozdělené odměny zkontrolují inspektoři a případně provedou změny v rozdělení nebo přidělí mimořádné odměny za konkrétní mimořádné výkony zaměstnance. Benefity zaměstnavatel nenabízí. Takto stanovený mzdový systém skrývá řadu nedostatků. Jedním z hlavních je rozdělování pohyblivých odměn vedoucí prodejny, která sama sobě, tak i mezi ostatní zaměstnance přerozděluje odměny

v závislosti na svém subjektivním hodnocení. V mnohých případech pak dochází k nepoměrnému rozdělení právě ve prospěch vedoucích. Proto jsem v této práci navrhla, aby základní rozdělení odměn bylo dáno jednoznačně a případný odklon od tohoto rozdělení musela vedoucí projednat a zdůvodnit svému nadřízenému inspektorovi MO. Odměny by se nově dělily takto: 25% vedoucích, 10% zástupce a 65% všichni zaměstnanci vč. vedoucí i zástupce s ohledem na svůj denní úvazek, tzn. odměna ve výši 65% se podělí součtem všech denních úvazků a následně vynásobí úvazkem každého zaměstnance. Výsledkem bude odměna pro prodavačky i další část odměn pro vedoucí a jejího zástupce, vzhledem k jejich vyšší odpovědnosti a složitosti vykonávané práce.

Další z nových způsobů odměňování je zvýšení odpovědnosti vedoucích s vazbou na jejich hodnocení. Vedoucí zpracovává určitou agendu, týkající se celkového chodu prodejny – objednávky, faktury, pokladní doklady, zajišťuje i veškeré dokumenty pro nové zaměstnance či brigádníky na prodejně a tyto dokumenty musí včas a v požadovaném formátu odeslat na centrálu společnosti. Tyto podklady jsou následně zpracovány jednotlivými odděleními, ovšem pokud je neobdrží včas či ve správném formátu dochází ke komplikacím při zpracování. Každá prodejna má svého zástupce v daném oddělení, který zpracovává příchozí doklady, a proto navrhuji, aby každý ze zástupců měl možnost podat měsíčně pozitivní či negativní informaci inspektorovi prodejny a on na základě vyhodnocení může strhnout vedoucí až 10% pohyblivé odměny. Tato „sankce“ má sloužit především jako výchovný prostředek pro vedoucí, ideálním stavem bude pro zaměstnavatele nulová sankce a 100% kvalita a včasnost zpracované agendy od vedoucích.

Mezi nové způsoby hodnocení může být zařazeno i čtvrtletní hodnocení prodejen za pomoci mystery shoppingu a výstupů z dotazníků mezi zákazníky. Zaměstnavatel investuje i do vzdělání svých zaměstnanců v podobě odborných školení v oblasti nabízených produktů a samozřejmě požaduje, aby zaměstnanci poskytovali zákazníkům určitou kvalitu služeb související s prodejem. Pohyblivé odměny by byly ovlivněny v rozmezí od + 20% do - 20% v závislosti na výsledku hodnocení. Mystery shopping i dotazníkové šetření s sebou nesou i finanční náklady, ovšem zaměstnavatel může u dotazníků zaměřit část jak na spokojenost s personálem, tak i na svůj marketingový rozvoj a získat tak cenné informace pro využití v této oblasti a např. poznání zákaznickových preferencí atd.

Kromě návrhů na zlepšení mzdového systému jsem identifikovala i nedostatky k nimž patří špatná komunikace mezi jednotlivými subjekty, a to prodejnu, inspektory, personálním oddělením a mzdovou účtárnou. Je důležité, aby i inspektoři měli základní vzdělání v pracovním právu, jelikož právě oni řeší jako první různé problémy a provozní záležitosti se zaměstnanci prodejny. Proto navrhuji, aby se na měsíčních poradách managementu MO a inspektorů MO účastnil i zástupce personálního oddělení, který objasní některé legislativní změny a usměrní některá rozhodnutí právě do mezí zákoníku práce a vnitřních mzdových předpisů a zamezí se domněnkám a špatnému předávání informací na prodejnu.

Mezi další návrhy patří nový způsob předávání podkladů pro hodnocení. Dosud se jednalo o papírový formulář, který procházel od vedoucí přes inspektora až do mzdové účtárny. Ovšem jeho formální náležitosti a jednoznačnost byly mnohdy v rozporu požadavky. Navrhuji, aby se dostávaly do mzdové účtárny podklady v elektronické podobě v MS Excel přes speciální e-mailovou schránku, ze které by se e-maily automaticky přeposílaly do mzdové účtárny. Takto bude zachována jednoznačnost, přehlednost a také odpovědnost všech zúčastněných za to, co se mělo vyplatit a co bylo vyplaceno.

Jak je uvedeno v kapitole 5.2.6, je v managementu společnosti zaměstnáno celkem 15 lidí. Tito zaměstnanci mají fixní mzdu dle pracovní smlouvy bez ohledu na jejich dosažené výsledky. Proto navrhuji, aby nové hodnocení spočívalo v rozdělení jejich stávající mzdy na dvě poloviny, na základní fixní mzdu a na pohyblivou odměnu v rozsahu 0 až 100% fixní mzdy, a to podle splnění čtvrtletních cílů.

Vzhledem k tomu, že firma dosud neposkytuje žádné benefity je v kapitole 5.2.7 uvedena i možnost poskytovat stravenky či prodej zboží zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu oproti ceně obvyklé. U obou případů jsou přehledně vypočítány náklady zaměstnavatele i zisk zaměstnance při porovnání benefitu s finanční odměnou ve stejné výši.

Tato práce může firmě posloužit jako návod na odstranění stávajících nedostatků ve mzdovém systému a na zavedení nových možností hodnocení a případně i motivačních prvků pro zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

[ABP1] D' AMBROSOVÁ Hana, ČORNEJOVÁ Helena, LEŠTINSKÁ Vlasta, PELECH Petr, SCHMIED Zdeněk, STÝBLO Jiří, ŠENK Zdeněk, TRYLČ Ladislav, VALENTA Jiří: *Abeceda personalisty 2009*, ANAG 2009, ISBN 978-80-7263-512-2

[ABM1] DANĚK Antonín, DORČÁKOVÁ Jana, LEIBLOVÁ Zdeňka, MIKYSKA Martin, LUKEŠOVÁ Dana, PŘÍHODOVÁ Věra, PŘIKRYLOVÁ Helena, SKOUMALOVÁ Alena, ŠUBRT Bořivoj, ŽILINSKÁ Iva: *Abeceda mzdové účetní 2009*, ANAG 2009, ISBN 978-80-7263-497-2

[ARM1] ARMSTRONG Michael: *Řízení lidských zdrojů*, Grada 2002, ISBN 80-247-0469-2

[ARM2] ARMSTRONG Michael: *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*, Fragment 2011, ISBN 978-80-253-1198-1

[BRA1] BRANHAM Leigh: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Computer Press 2004, ISBN 80-251-0223-7

[KLE1] KLEIBL Jiří, HUTTOVÁ Eva, DVOŘÁKOVÁ Zuzana: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, VŠE 1998, ISBN 80-7079-202-7

[NVP1] VLÁDA ČR: *NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 567/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 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*

[PEL1] PELC Vladimír: *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, Linde Praha, a.s. 2009, ISBN 978-80-7201-754-6

[PLA1] PLAMÍNEK Jiří: *Tajemství motivace*, Grada 2010, ISBN 978-80-247-3447-7

[PRO1] PROVAZNÍK Vladimír, KOMÁRKOVÁ Růžena: *Motivace pracovního jednání*, VŠE 2004, ISBN 80-245-0703-X

[TOM1] TOMŠÍ Ivan: *Mzdy a mzdové systémy*, ASPI 2008, ISBN 978-80-7357-340-9

[VAL1] VALDER Antonín: *Účetnictví I*, ČZU 2009, ISBN 978-80-213-1771-0

[VRZ1] VEDENÍ SPOLEČNOSTI X, *Konsolidovaná výroční zpráva 2010*

[WAG1] WAGNEROVÁ Irena: *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Grada 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

[ZAK1] ANDRAŠČÍKOVÁ Mária, JAKUBKA Jaroslav, HLOUŠKOVÁ Pavla, HOFMANNOVÁ Eva, KNEBL Pavel, SCHMIED Zdeněk, TOMANDLOV8 Ludmila, TRYLA Ladislav: *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2012*, ANAG 2012, ISBN 978-80-7263-713-3

[ZAK2] *Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*, SAGIT 2009, ISBN 978-80-7208-716-7

[ZAK3] *Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů*

[IND1] Interní dokumentace společnosti

[INT1] Internet: ČSÚ - Historicky nejvyšší meziroční vzestup nezaměstnanosti - <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam110409.doc>, 1.1.2010

[INT2] Internet: Ministerstvo práce a sociálních věcí - NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 567/2006 Sb. - http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006, 5.3.2010

[INT3] Internet: Ministerstvo práce a sociálních věcí - Přehled o vývoji částek minimální mzdy - <http://www.mpsv.cz/cs/871>, 5.3.2010

[INT4] Internet: Ministerstvo práce a sociálních věcí - Přehled změn v pojistném na sociální zabezpečení od 1. ledna 2010 - <http://www.mpsv.cz/files/clanky/8131/30122009c.pdf>, 15.3.2010

[INT5] Internet: Portál Výplata.cz - Sociální pojištění - <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/socialni-pojisteni.php>, 10.3.2010

[INT6] Internet: Portál Finance.cz - Sociální pojištění zaměstnanců - <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanec-socialni-pojisteni/>, 9.3.2010

- [INT7]** Internet: : Portál Výplata.cz - Zdanění mzdy -
<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/zdaneni-mzdy-2.php>, 10.3.2010
- [INT11]** Internet: Portál Franchisinginfo.cz – Základní pojmy franchisingu –
<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>, 10.3.2012
- [INT12]** Internet: Portál M+M Mystery Shopping – Jak funguje mystery shopping –
http://www.mm-mysteryshopping.cz/jak_mm_funguje.html_, 8.3.2012
- [INT13]** Internet: Portál Sodexo.cz – Stravenky – <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>, 14.3.2012
- [INT14]** Internet: Portál Českého statistického úřadu – Průměrné mzdy - 4. Čtvrtletí 2011 – <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>, 14.3.2012

Příloha 2 - Měsíční výkaz hodnocených cílů

Drogerie		Měsíční výkaz hodnocených cílů pro prodejny Drogerie Y			
Číslo Drogerie	Adresa Drogerie	Hodnocený měsíc/rok:			
Skutečný denní úvazek:	Optimální denní úvazek:	Dočasně domluvený úvazek/ do kdy:			
Oblast	Hodnocený cíl	Datum kontroly	Splněno? (A/N/NN)	Datum → N/NN	Hodn. (N/NN)
Provozní	Závažné porušení či neprovedení činnosti z rolníčku, příp. porušení (BOZP, PO, ZP, Smlouvy ...)				
	Mít správný (s inspektory dohodnutý) celkový denní úvazek na prodejně				
	Plnění konkrétních úkolů dohodnutých s inspektory				
	Plnění konkrétních úkolů z centrály (pokyny o obj. zboží, reakce na maily ...)				
	Příjem zboží do PC (od dodavatelů+ interní přesuny) včetně doplnění na prodejnu nejpozději druhý den po dodání zboží				
Vzhled prodejny	Nákup zboží v akcích za lepší ceny a s bonusem (+ zásoby) - umět vyčíst z pohybů předpokládaný prodej a podle toho objednat				
	Venkovní vzhled prodejny bude v pořádku (uklizený chodník i od sněhu, nepoškozené polepy, funkční svítící reklama, nerozbité okna a dveře, čistá (umytá) výloha...)				
	Výloha uvnitř bude čistá a bude měněna dle akcí a sezónosti - nepřipustné např. opalovací přípravky na podzim)				
	Prodejna zevnitř bude čistá (podlahy, regály, stojany, monitory, kasy, světla, pulty ...)				
Zboží	Veškeré zařízení na prodejně bude funkční (světla, vypínače, topení, ventilátory, ...)				
	Na prodejně nebudou žádné POS materiály ani stojany, kromě schválených (rozumí se i reklamní polepy na dveřích, kasách, ...)				
	Zboží na regálech bude srovnané a čisté - v jedné řadě za sebou pouze jeden druh zboží				
	Zboží bude stále doplněné (doplňovat dle expirace), na regálech nesmí být mezery, doplněné stojany				
	Zboží na prodejně nesmí být poškozené, polepené ani oceněné (výjimka převzaté zb.)				
	Zboží bude označené jedinou správnou cenovkou (akční nebo tištěnou)				
	Na prodejně ani ve skladě nesmí být zboží s prošlou expirací				
Na prodejně bude všechno zboží z aktuálního letáku, řádně označené, "nejlepší zboží" bude mít druhotné vystavení					
Na skladě bude pořádek - není problém najít zboží. Zároveň je na skladě pouze rychloobrátkové a výhodně nakoupené zboží + zabalené akce (např. velikonoce)					
Obsluha prodejny	Přiměřené oblečení a vzhled prodavaček - nejlépe Drogerie Y ...				
	Vstřícnost k zákazníkovi (úsměv, být příjemně naladěný+dát najevo, že si zákazníka vážím, že je pro mě důležitý) + plusový prodej+dodržování prac. doby				
Počet nesplněných cílů (NN):	Počet nesplněných cílů (N):	Vše úkolové odměny na Drogerie č:	Výše výnosové odměny na Drogerie v %		

Podpis vedoucího prodejny:.....
 * Popis konkrétních úkolů společně s odůvodněním hodnocení je na druhé straně tohoto formuláře

Podpis inspektora:.....