

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie

Petra Ivanová

**Mzdové náklady konkrétního podniku**

Wage Expenses of an Enterprise Under Scrutiny

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ivana Valentová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc.....

vlastnoruční podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>6</b>
1.1 Vývoj pekařství Makovec s.r.o.....	6
1.2 Podniková struktura.....	7
1.2.1 Struktura podniku v roce 2012/2013.....	8
1.2.2 Struktura podniku v roce 2014.....	9
1.2.3 Srovnání použitých struktur.....	10
1.3 Prodejny.....	10
<b>2 MZDA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Definice mzdy.....	12
2.2 Mechanismus stanovení mzdy.....	13
2.2.1 Minimální mzda.....	14
2.2.2 Zaručená mzda.....	14
2.2.3 Příplatky ke mzdě.....	16
<b>3 MZDOVÉ FORMY.....</b>	<b>18</b>
3.1 Časová mzda.....	18
3.1.1 Návrh časové hodinové mzdy.....	18
3.1.2 Návrh časové měsíční mzdy.....	20
3.2 Úkolová mzda.....	20
3.3 Podílová mzda.....	20
3.4 Smíšená mzda.....	21
3.5 Další mzdové formy.....	21
<b>4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>23</b>
4.1 Analýza dosavadního odměňování.....	23
4.2 Zhodnocení dosavadního odměňování.....	23
4.3 Návrh restrukturační odměňování.....	24

<b>5</b>	<b>NÁVRH MEZD PRODEJNÍHO PERSONÁLU.....</b>	<b>25</b>
5.1	Rozvržení pracovního fondu na jednotlivé prodejny.....	25
5.2	Návrh hodnocení prodejního personálu.....	26
5.2.1	Návrh smíšené mzdy prodejního personálu.....	27
5.2.2	Návrh prémie za výši vratky.....	28
<b>6</b>	<b>NÁVRH MEZD VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>30</b>
6.1	Řízení nákladů.....	30
6.2	Druhové a účelové členění nákladů.....	31
6.3	Stanovení smíšené mzdy vedoucích pracovníků.....	32
6.3.1	Náklady, výnosy a hospodářský výsledek.....	32
6.3.2	Návrh smíšené mzdy vedoucích pracovníků.....	32
<b>7</b>	<b>MOTIVACE.....</b>	<b>35</b>
7.1	Motivace versus stimulace.....	35
7.2	Způsob odměňování.....	36
7.3	Zaměstnanecké výhody.....	37
7.3.1	Návrh zaměstnaneckých výhod.....	38
7.3.2	Daňové dopady zaměstnaneckých výhod.....	39
<b>8</b>	<b>SROVNÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>42</b>
8.1	Návrh nového mzdového systému.....	42
8.2	Srovnání nového mzdového systému se stávajícím a jejich zhodnocení	42
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>44</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>45</b>
	<b>LITERATURA A PRAMENY.....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>54</b>

# ÚVOD

Pekařství Makovec s.r.o. je mladou rozvíjející se společností potýkající se s mnoha organizačními problémy způsobenými velmi rychlým růstem. Podnik je rozdělen na několik funkčních celků: výroba, prodejny, obchodní úsek a externí služby. Každý tento úsek podstupuje či bude podstupovat hloubkovou restrukturuaci.

Cílem této práce je analýza, zhodnocení a návrh nového systému mzdového odměňování personálu na jednotlivých prodejních pekařství Makovec s.r.o. Při těchto krocích je postupováno dle Zákoníku práce platného k 1.1. 2014 a nejnovějších norem tak, aby výsledky práce byly aktuální.

Závěrečné práce je psaná kombinovanou formou, tj. teoretická část je prokládána praktickými ukázkami a aplikacemi pro podnik pekařství Makovec s.r.o. Touto cestou je dosaženo okamžité provázanosti teorie s praxí a poukázáno na klady a nedostatky zavedené v pracovním procesu pekařství Makovec s.r.o. v průběhu celé práce.

V práci budou použity následující metody: deskripce, studium legislativních pramenů, sběr dat, analýza, syntéza a komparace. Metoda deskripce a studia legislativních pramenů bude použita v průběhu celé práce, kdy budou popisovány dílčí problematiky. Metodou sběru dat budou sesbírána data týkající se jednotlivých prodejen, která budou nejprve analyzována a prezentována v přehledných tabulkách a grafech a následně vyhodnocena. Na základě těchto zjištění pomocí metody syntézy budou navrženy nové postupy a modely odměňování prodejního personálu, kdy budou brány v úvahu předchozí analyzované dílčí problematiky. Metoda komparace bude používána k porovnání stávajících a nově navržených systému.

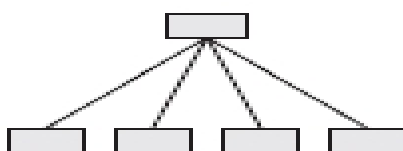
Práce je zaměřena na optimalizaci mezd. S ohledem na daný rozsah problematiky se práce bude zabývat pouze dílčí problematikou mzdového systému na jednotlivých prodejních pekařství Makovec s.r.o.

# 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Pekařství Makovec s.r.o. je mladým podnikem založeným v roce 2006. Z počátečního počtu pěti zaměstnanců se během osmi let vypracoval k počtu sedmdesáti stálých zaměstnanců a zhruba patnácti brigádníků. Dále významně narostl počet odběratelů a podnik během svého rozvoje otevřel sedm vlastních prodejen, které se podílejí největší částí na jeho obratu. V následujících odstavcích bude pojednáno o pekařství Makovec s.r.o. a jeho způsobu vedení, podnikové struktury a dojde ke srovnání podnikových struktur používaných v roce 2013 a 2014. Následně bude charakterizována podrobně struktura prodejen.

## 1.1 Vývoj pekařství Makovec s.r.o.

Vzhledem k rychlému vývoji podniku a k chybějícímu manažerskému přístupu byla od založení podniku zavedena průkopnická organizace podniku (viz obr. 1), tzn. struktura, kde nalezneme jednodiniový systém řízení a to plošného typu (viz 1.2).<sup>1</sup> Toto řízení je vhodné pro malé podniky a vytváří velký tlak na ředitele společnosti, který má na starosti všechny podřízené.



Obr. 1 - Průkopnická organizace<sup>2</sup>

V určité fázi vývoje podniku přestala být tato struktura vhodná jak pro podnik, tak pro vedení podniku i samotné zaměstnance. Jelikož si vedení podniku uvědomovalo vzniknuvší problém, započalo s restrukturací podniku a to od jejího jádra, tzn. struktury podniku. Restrukturace nebyla započata pouze z důvodu vytvoření systému, ale také z důvodu potřeby stabilizace podniku a umožnění dalšího možného růstu podniku. Od restrukturace je očekávána stabilizace, stanovení funkcí a s tím také restrukturace mezd celé společnosti.

<sup>1</sup> Srov. Synek, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 158.

<sup>2</sup> Srov. BusinessInfo.cz, *Organizační struktura*, [online], < <http://www.mpsv.cz/cs/766>  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-2862.html#!&chapter=27>>.

## 1.2 Podniková struktura

Správně postavená organizační struktura je základním stavebním kamenem pro celou firmu. Dle Vochozky „organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace.”<sup>3</sup> Tuto myšlenku podporuje i Synek: „organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.”<sup>4</sup> Jelikož je struktura vodítkem pro další rozvoj podniku, je nutno ji postavit tak, aby byla funkční pro následující období a neměla pouze momentální využití.

Mezi základní druhy struktur řadíme liniovou, štábní, funkcionální, divizní a maticovou organizační strukturu. Liniová organizační struktura může mít široké rozpětí, tzv. plochá organizační struktura, ale také může být charakterizována úzkým rozpětím, tzv. strmou organizační strukturou.<sup>5</sup> Liniová organizační struktura byla popsána již výše (viz 1.1), můžeme zde ale rozlišit dva modely: plochou organizační strukturu, kdy není podnik rozčleněn na tolik organizačních úrovní, a strmou organizační strukturu, která disponuje větším počtem organizačních úrovní.<sup>6</sup>

Štábní organizační struktura obsahuje speciální jednotky, tzv. štáby, které mají podporující funkci pro liniové pracovníky, může se jednat např. o útvar personalistiky či ekonomický útvar. Tento způsob řízení je vhodný především pro velké podniky.<sup>7</sup>

Funkcionální organizační struktura rozděluje strukturu do funkčních jednotek např. oddělení nákupu, výroby, odbytu, marketingu či financí.<sup>8</sup>

Divizní organizační struktura rozděluje strukturu na jednotlivé divize, tzv. menší organizační celky, které se specializují na prodej či výrobu určitého druhu výrobku. Dále může vznikat velké množství struktur, které jsou kombinací výše uvedených. Na obr. 2, s. 8 je uvedena maticová struktura.

---

<sup>3</sup> Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 355.

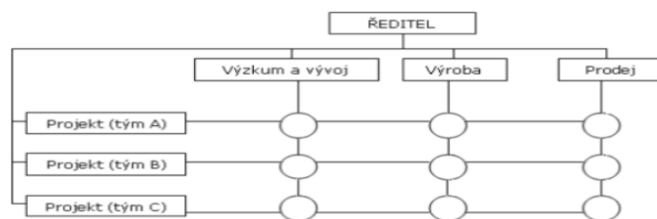
<sup>4</sup> Synek, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 151.

<sup>5</sup> Srov. tamtéž, s. 150.

<sup>6</sup> Srov. tamtéž, s. 150.

<sup>7</sup> Srov. Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 35.

<sup>8</sup> Srov. Synek, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 152.

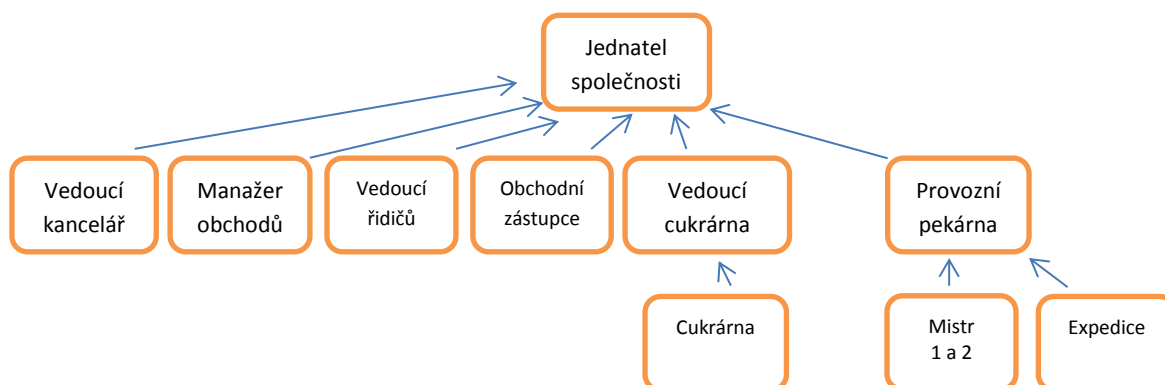


Obr. 2 - Maticová struktura<sup>9</sup>

Maticová struktura se vyznačuje snahou skombinovat liniovou strukturu s funkcionální, protože si vedoucí projektu stahuje na dílčí úkol vždy pracovníky z různých linií a funkčních celků.

### 1.2.1 Struktura podniku v roce 2012/2013

Na přelomu roku 2012 a 2013 byla zavedena první struktura pro podnik pekařství Makovec s.r.o. Byla zde použita organizační struktura s širokým rozpětím. Na obr. 3 je jasné rozčlenění struktury a jednotlivých funkcí.



Obr. 3 - Struktura podniku v roce 2012/2013

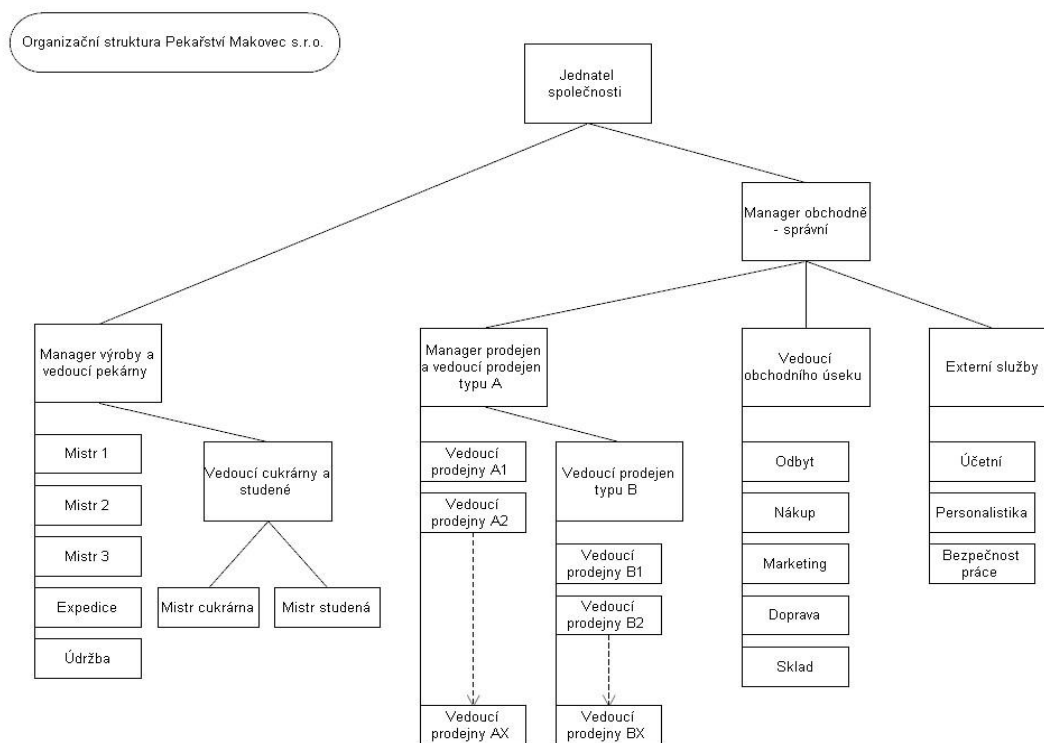
Tato struktura se ukázala jako kompletně nedostačující kvůli jejímu rozčlenění. Největším problémem této struktury se jeví ploché rozčlenění, kdy dochází stále k velkému tlaku na jednatele společnosti a chybí zde mezistupeň mezi jednatelem společnosti a ostatními vedoucími jednotlivých celků. Ve struktuře není ponechán žádný prostor k rozvoji společnosti, se kterým se do budoucna počítá. Proto byla navržena nová struktura na přelomu roku 2013/2014.

<sup>9</sup> Nauka o podniku, *Maticová struktura*, [online], <[http://nop.topsid.com/pictures/cviceni\\_1/nop-maticova%20struktura.png](http://nop.topsid.com/pictures/cviceni_1/nop-maticova%20struktura.png)>.



### 1.2.2 Struktura podniku v roce 2014

Na začátku roku 2014 byla aplikována nová struktura podniku, která již splňovala všechny náležitosti a charakteristiky struktury s úzkým rozpětím. Tato struktura je zobrazena na obr. 4.



Obr. 4 - Struktura podniku v roce 2014

Stejně jako předchozí struktura je tato struktura zaštitěna jednatelem společnosti, který dohlíží na dvě funkce a řídí celou společnost. Přímo podřízené funkce, které koordinuje, jsou obchodně – správní manažer a manažer výroby a vedoucí pekárny. Manažer výroby a vedoucí pekárny má na starosti celou výrobu, tzn. jednotlivé mistry, expedici, údržbu, vedoucí cukrárny a studené kuchyně. Manažer obchodně – správní koordinuje manažera prodejen, vedoucí obchodního úseku a externí služby.

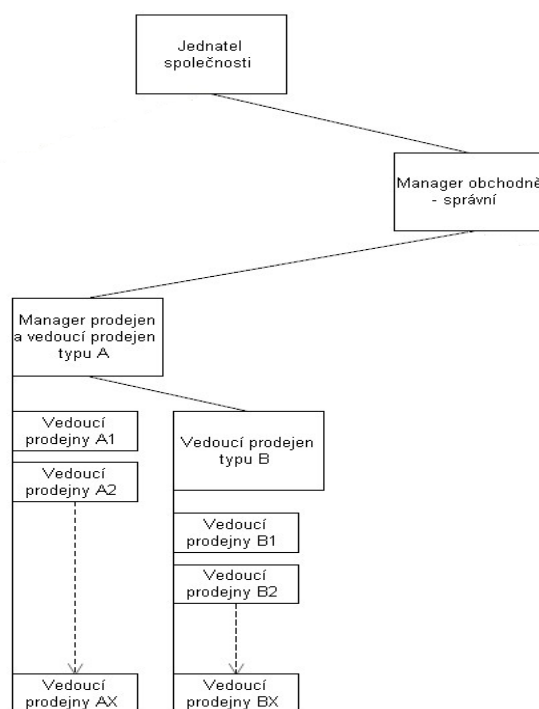
### 1.2.3 Srovnání použitých struktur

Struktura používaná v roce 2012/2013 (viz 1.2.1) nebyla pro podnik dostačující především kvůli plošnému rozčlenění a velkému tlaku na jednatele společnosti. Proto muselo dojít k následné restrukturaci. V roce 2014 došlo ke stanovení struktury

(viz 1.2.2), která počítá i s budoucím rozvojem a podchytí i případný růst podniku. Byly zavedeny vedoucí funkce, kterým byla přerozdělena část pracovní činnosti jednatele společnosti. V následujících letech se také počítá s možným vývojem struktury a přechodu do štábní organizační struktury.

### 1.3 Prodejny

Práce je zaměřena na úsek prodejen a optimalizaci mezd na těchto úsecích, proto bude v této kapitole podrobně rozebrána struktura tohoto úseku. Na obr. 5 je zobrazen výsek této struktury týkající se úseku prodejen.



Obr. 5 - Struktura prodejen

Jak již bylo řečeno výše, celou společnost zaštiťuje jednatel společnosti, který v rámci úseku prodejen koordinuje manažera obchodně - správního, který koordinuje manažera prodejen. Manažer prodejen má na starosti vedoucí jednotlivých prodejen a vedoucí prodejny typu B. V současné době má pekařství Makovec s.r.o. sedm vlastních prodejen, které byly rozčleněny na prodejny typu A a prodejny typu B (v kapitole 3.1.1 je uveden počet a rozčlenění prodavaček na jednotlivých prodejních).

Do prodejen typu A jsou zařazeny čtyři prodejny v centru města Brna, tj. prodejny na ulici Divadelní, Koblížná, Masarykova a Nádražní. Tyto prodejny jsou specifické zvýšenou náročností na obslužnost, ale také na cizojazyčnou způsobilost prodavaček. Nalezneme zde vysoký podíl prodeje vlastního pečiva pekařství Makovec s.r.o., ale také kavárenský servis pro zákazníky. Tyto prodejny jsou obsluhovány třemi až osmi prodavačkami, tudíž je zde také zvýšený požadavek na jejich koordinaci a přítomnost vedoucích na jednotlivých prodejnách.

Do prodejen typu B jsou zahrnuty tři prodejny pekařství Makovec s.r.o. sídlící v Brně na Kotlářské a Bednařikově ulici a ve vesnici Velatice, jsou méně náročné na obsluhu zákazníků a není zde zapotřebí takové množství prodejního personálu. Prodej není zaměřen pouze na vlastní pečivo, ale na prodejnách se prodává také sortiment smíšeného zboží. Pro tyto tři prodejny byla zvolena pouze jedna vedoucí, která všechny tři prodejny koordinuje. Tato vedoucí je vedoucí prodejen typu B a spadá pod manažerku prodejen a vedoucí prodejen typu A.

Z uvedeného členění jasně vyplývá nejen funkční struktura prodejen, ale je také dán základ pro další kalkulace mezd, tj. způsob, jak mají být prodavačky odměňovány na základě jejich pozic a postavení ve struktuře.

## 2 MZDA

Tato kapitola je věnována základní problematice práce, mzdám a mzdovým systémům. V první řadě jsou rozebrány různé pohledy na definici mezd a dále vysvětlen mechanismus stanovení mezd. Jsou určeny všechny složky, které jsou obsaženy v kalkulacích mezd a vymezena minimální mzda, zaručená mzda a jednotlivé příplatky ke mzdě.

### 2.1 Definice mzdy

V rámci pracovně-právního poměru pekařství Makovec s.r.o. je zaměstnanec odměňován mzdou. Jak uvádí Zákoník práce (dále jen ZP), část šestá, Hlava I, § 109 je mzda „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“<sup>10</sup> Dále dle ZP: „Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem...“<sup>11</sup>

Dále je mzda definována jako „odměna za práci v určitém pracovním poměru.“<sup>12</sup> S touto definicí ale nesouhlasí Šubrt, který uvádí, že pod pojmem odměna mohou být uváděny jak mzdové složky, tak i jiná plnění, které nemají mzdovou povahu, např. firemní benefity.<sup>13</sup>

Mzdou z hlediska mzdového účetnictví jsou všechny složky mzdy (tzn. fixní část mzdy i variabilní část mzdy), které podléhají dani z příjmů. Do těchto složek mzdy se započítává: odstupné a odměna za pracovní pohotovost, pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.<sup>14</sup>

Mzda by ale neměla sloužit pouze jako odměna za vykonanou práci. Měla by být významným motivačním faktorem pro každého zaměstnance a pro zaměstnavatele by se měla stát nástrojem pro ovlivňování výkonu práce zaměstnance. Jak uvádí Šikýř: „...účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“<sup>15</sup> Souhlasné stanovisko uvádí také Kociánová:

---

<sup>10</sup> Schmied, Z., a Trylč, L., *Zákoník práce*, s. 65.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 65.

<sup>12</sup> Finanční rádce, *Mzdy*, [online], <[http://www.ministerstvomfinanci.cz/detail-clanku/43\\_mzdy.html](http://www.ministerstvomfinanci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html)>.

<sup>13</sup> Srov. Šubrt, B., aj., *ABECEDA mzdové účetní*, s.95.

<sup>14</sup> Srov. Toth, D., *Personální management*, s. 297-298.

<sup>15</sup> Šikýř, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 124.

„...odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.“<sup>16</sup>

V podniku pekařství Makovec s.r.o. je s tímto faktorem pracováno pouze jako s odměnou za vykonanou práci, další možnosti využití mzdy jsou opomíjeny. Tímto omezeným přístupem k odměňování pracovníků dochází k neustálé fluktuaci pracovníků na jednotlivých pracovištích. Následně dochází jak ke špatnému budování jména pekařství Makovec s.r.o. jako zaměstnavatele, tak ke zbytečnému zaškolovacímu procesu a ztrátě času vedoucích zaměstnanců, kteří se na zaškolování pravidelně podílí.

## 2.2 Mechanismus stanovení mzdy

Mechanismus stanovení mzdy je složitý proces. Není jednotně daný zákonem, ale je jím omezený. Celková mzda se skládá z několika částí. Základní mzda je stanovena zaměstnavatelem na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, vnitřním předpisem či mzdovým výměrem.<sup>17</sup> Tato mzda se odvíjí od minimální, resp. zaručené mzdy. Dále se do mzdy započítávají kompenzace za práci přesčas, práci za svátek, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve ztíženém prostředí a příplatek za práci v sobotu a v neděli.<sup>18</sup> Zákonné příplatky dle ZP, Hlava II, § 114 – 118 jsou shrnuty v tab. 1.

Tab. 1 - Zákonné příplatky ke mzdě<sup>19</sup>

<b>Příplatek</b>	<b>% vyjádření</b>
Práce přesčas	25 % průměrného výdělku
Práce za svátek	100 % výše denního průměrného výdělku
Práce v noci	10 % průměrného výdělku
Práce ve ztíženém prostředí	10 % základní sazby minimální mzdy
Práce v sobotu a v neděli	10 % průměrného výdělku
Náhrada mzdy za nemocenskou	60 % průměrného výdělku
Náhrada mzdy za dovolenou	100 % výše denního průměrného výdělku

<sup>16</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 160.

<sup>17</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 56.

<sup>18</sup> Srov. Šubrt, B., aj., *ABECEDA mzdové účetní*, s. 98-99.

<sup>19</sup> Srov. Schmied, Z., a Trylč, L., *Zákoník práce*, s. 66-67, 88.

### 2.2.1 Minimální mzda

Mzdové kalkulace se odvíjí od minimální mzdy. Minimální mzdou rozumíme nejnižší přípustnou výši ohodnocení za provedenou práci v pracovně-právním poměru.<sup>20</sup>

Jelikož ale požadavky na prodavačky pekařství Makovec s.r.o. jsou zvýšené, všechny mzdové výměry se pohybují nad hranicí minimální mzdy a také zaručené mzdy, která je vyšší než minimální mzda (viz 2.2.2). U dvou třetin prodejen pekařství Makovec s.r.o. je v náplni práce každé prodavačky zbožíznalství, základní znalost anglického jazyka a kultivované a příjemné vystupování. Z hlediska těchto požadavků je zapotřebí tyto skutečnosti také náležitě ohodnotit a nedržet mzdové ohodnocení příliš nízko tak, aby nedocházelo k demotivaci prodejního personálu.

Základní sazba minimální mzdy pro rok 2014 činí 8 500,- Kč za měsíc, což se rovná 50,60 Kč za hodinu při 40 hodinovém úvazku.<sup>21</sup> Prodavačky ale nepracují pouze v jednosměnném provozu, tudíž se musí přihlížet k tomuto faktoru a počítat s dvousměnným pracovním režimem, který činí 38,75 hod týdně. Zde musí tedy dojít k přepočtu základní sazby na hodinu dle vzorce:<sup>22</sup>

$$MM_x = MM_z \times k$$

M...minimální pracovní doba

x...jiná pracovní doba než 40hod./týden

z...40hod.

k...40/x

---

Do vzorce tedy doplníme:

$$MM_{38,75} = 50,60 \times 40/38,75$$

$$\underline{MM_{38,75} = 52,20 \text{ Kč}}$$

Minimální sazba na hodinu při dvousměnném provozu u prodavačky pekařství Makovec s.r.o. činí 52,20 Kč.

### 2.2.2 Zaručená mzda

Zaručená mzda určuje hladinu mzdy, která by měla být dosažena v rámci určité pracovní činnosti, na základě složitosti, odpovědnosti a také namáhavosti vykonávané

---

<sup>20</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 34.

<sup>21</sup> Srov. Schmied, Z., a Trylč, L., *Zákoník práce*, s. 65.

<sup>22</sup> MPSV.CZ, *Minimální a zaručená mzda*, [online], <<http://www.mpsv.cz/cs/7667>>.

práce. Pracovní činnosti jsou rozděleny do osmi pracovních skupin. (viz tab. 2) Dle náročnosti jednotlivých pracovních skupin stoupá hladina zaručené mzdy od nejnižší po nejvyšší.<sup>23</sup>

Tab. 2 - Hladiny zaručené mzdy dle skupin prací<sup>24</sup>

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	50,6	8500
2.	55,9	9400
3.	61,7	10400
4.	68,1	11400
5.	75,2	12600
6.	83	13900
7.	91,7	15400
8.	101,2	17000

Jelikož prodavačky pekařství Makovec s.r.o. mají na starosti následující pracovní činnosti: nabídka a samostatný prodej zboží, vystavování zboží, obsluha zákazníků, inkaso tržeb a manipulaci s peněžní hotovostí jsou zařazeny i do třetí pracovní skupiny, tudíž úroveň zaručené mzdy vzhledem k minimální mzdě stoupá z 52,20 Kč na 61,70 Kč.<sup>25</sup> Musí dojít k opětovné rekalkulaci vzhledem k zavedenému dvousměnnému provozu.

Do vzorce (viz 2.2.1) tedy doplníme:

$$MM_{38,75} = 61,70 \times 40/38,75$$

$$\underline{MM_{38,75} = 63,70 \text{ Kč}}$$

Zaručená hodinová mzda činí 63,70 Kč.

<sup>23</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 49.

<sup>24</sup> Epravo.cz, *Minimální mzda a nejnižší úroveň zaručené mzdy*, [online], <<http://www.epravo.cz/top/clanky/minimalni-mzda-a-nejnizsi-urovne-zarucene-mzdy-jsou-od-1-8-2013-vyssi-a-znovu-diferencovany-92133.html>>.

<sup>25</sup> Srov. Alince, F., aj., *Katalog prací*, s. 189.

### 2.2.3 Příplatky ke mzdě

Jelikož příprava na ranní prodej probíhá v ranních hodinách, je nutno kalkulovat také s příplatky za noční práci. Noční práce je stanovena od 22:00 do 6:00 hodiny ranní. Dle ZP, Hlava II, § 116 je stanoven příplatek za noční práci v minimální míře 10 % průměrného výdělku.<sup>26</sup> V podniku pekařství Makovec s.r.o. je brána při kalkulacích mzdy právě tato 10 % přírážka při nočních pracích.

Na většině prodejen pekařství Makovec s.r.o. je obvyklý sobotní dopolední prodej, ale na jedné z prodejen, OC Letmo, Nádražní 2a, také nedělní prodej (viz 1.3). Tento nedělní prodej je stanoven obchodními podmínkami Obchodního centra Letmo, které tuto pracovní dobu vyžaduje. Sobotní a nedělní prodeje nejsou realizovány pouze v rámci vlastních prodejen, ale pekařství Makovec s.r.o. se také zúčastňuje regionálních farmářských trhů, které jsou pro prezentaci firmy velice důležité a které obvykle probíhají v sobotu. Sobotní i nedělní prodej je oceněn příplatkem ve výši 10 % průměrného výdělku, což představuje minimální hladinu příplatku za práci v sobotu a neděli dle ZP, Hlava II, § 116.<sup>27</sup>

Jelikož podnik pekařství Makovec s.r.o. není schopen pokrýt náhlé výpadky zaměstnanců, jsou náhrady za zaměstnance tvořeny především vlastními zaměstnanci z jiných prodejen či brigádníky pracujícími na Dohodu o provedení práce. Z těchto důvodů vznikají u pracovníků přesčasy, což je firmou řešeno poskytnutím náhradního volna, které si zaměstnanci vybírají v následující dny. Dle ZP, Hlava II, § 114 existuje i druhé možné řešení - příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Tento příplatek je vyplacen pouze v okamžiku, kdy se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou na náhradním volnu.<sup>28</sup> Dále dle ZP, Hlava II, Mzda, §114 je možno sjednat pracovní smlouvu takovým způsobem, která již s prací přesčas počítá, za tuto práci není třeba hradit příplatek ani dávat náhradní volno, tato smlouva, resp. dohoda se týká pouze vedoucích zaměstnanců.<sup>29</sup> Tento přesčas musí být ale také řádně evidován. Jak ale uvádí Šubrt: „...za práci přesčas nad její dohodnutý rozsah, k níž je již ve mzdě přihlédnuto, přísluší zaměstnancům běžná kompenzace dosaženou mzdou a příplatkem či namísto něj náhradním volnem.“<sup>30</sup>

<sup>26</sup> Srov. Schmied, Z., a Trylč, L., *Zákoník práce*, s. 67.

<sup>27</sup> Srov. tamtéž, s. 67.

<sup>28</sup> Srov. tamtéž, s. 66.

<sup>29</sup> Srov. tamtéž, s. 66.

<sup>30</sup> Šubrt, B., aj., *ABECEDA mzdové účetní*, s. 98.



Zaměstnanci pekařství Makovec s.r.o. jsou povinni do dvou dnů dodat manažerovi prodejen doklad od lékaře o pracovní neschopnosti. Na tomto základě jsou uznáni práce neschopnými. Dle nového ZP 2014 je zaměstnavatel povinen zaměstnanci uhradit 60 % průměrného výdělku po dobu 4-14 dne pracovní neschopnosti. Oproti minulému roku zde došlo z hlediska zaměstnavatele ke zkrácení povinnosti uhradit zaměstnanci pracovní neschopnost z 18 na 11 dnů.<sup>31</sup> Jelikož pracovní neschopnosti bývají často zaměstnanci zneužívány, měla by probíhat průběžná kontrola zaměstnanců ze strany zaměstnavatele po dobu prvních 14 dní. Tyto kontroly v pekařství Makovec s.r.o. ještě nebyly zavedeny.

Čerpání dovolené zaměstnanci pekařství Makovec hlásí do 20. dne aktuálního měsíce na měsíc následující z důvodu tvoření pracovních rozpisů k 25. dni aktuálního měsíce na měsíc následující. Tento model je stanoven nejen pro prodavačky, ale i pro vedoucí pracovníky. Systém je založen na principu, kdo první nahlásí dovolenou, s největší pravděpodobností ji dostane. Prodavačky a vedoucí pracovníci musí brát v úvahu také rozvržení dovolené na jednotlivých prodejnách. Dle ZP je zaměstnanec oprávněn si vybrat dovolenou v délce čtyř týdnů. Náhradou mzdy za dovolenou je výše jeho průměrného výdělku za poslední tři měsíce.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Srov. tamtéž, s. 88.

<sup>32</sup> Srov. Schmied, Z., a Trylč, L., *Zákoník práce*, s. 99.

### 3 Mzdové formy

Kapitola 3 pojednává o mzdových formách a jejich zavedení v podniku pekařství Makovec s.r.o. Základním úkolem mzdových forem je ohodnotit výsledky práce jednotlivých zaměstnanců, jejich výkonnost a pracovní chování.<sup>33</sup> Jak uvádí Šikýř: „...mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy.“<sup>34</sup> Existuje mnoho mzdových forem: časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a jejich kombinace. Dále se můžeme také setkat se smluvní a programovou mzdovou formou. V této škále mzdových forem je nutno vybrat právě takovou, která bude vhodná pro ohodnocení prodavaček a vedoucích zaměstnanců pekařství Makovec s.r.o.

#### 3.1 Časová mzda

Nejobvyklejšími typy mezd jsou časové mzdové formy. Dle Tomšího je možno časovou mzdu rozdělit na časovou mzdu hodinovou či časovou mzdu měsíční.<sup>35</sup> Toth ale uvádí, že časová mzda může být poskytována i za určitou jednotku času, tzn. hodinu, den, týden či rok.<sup>36</sup> Obecně je možno vyjádřit časovou mzdu jako počet časových jednotek vynásobený mzdovým tarifem.

V rámci pekařství Makovec s.r.o. je využívána v nejvyšší míře časová mzda měsíční či časová mzda hodinová. Způsob rozvržení mzdových tarifů není pevně stanoven v podniku pekařství Makovec s.r.o. Časová mzda měsíční je stanovena dle zařazení zaměstnance a je užitá především pro vedoucí zaměstnance.

##### 3.1.1 Návrh časové hodinové mzdy

Zaručená hodinová sazba pro rok 2014 je, pro prodejní personál pekařství Makovec s.r.o., navržena ve výši 63,70 Kč (viz 2.2.2). Na základě hierarchické struktury (viz 1.3) budou následně rozděleny prodavačky na jednotlivé prodejny a na jednotlivých prodejnách ohodnoceny různými mzdovými tarify dle délky jejich zaměstnaneckého poměru a postavení ve struktuře firmy. Rozčlenění je patrné v tab. 3, s. 19.

---

<sup>33</sup> Srov. Toth, D., *Personální management*, s. 300.

<sup>34</sup> Šikýř, M., *Personalistika pro manažery a ekonomy*, s. 132.

<sup>35</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 255.

<sup>36</sup> Srov. Toth, D., *Personální management*, s. 300.

Tab. 3 – Návrh hierarchie zařazení prodavaček na jednotlivých prodejních

<b>Prodejna</b>	<b>Postavení</b>	<b>Typ úvazku</b>	<b>Délka zam. Poměru</b>	<b>Mzdový tarif</b>
<b>Masarykova</b>	Vedoucí	Plný úvazek	5	80,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Plný úvazek	3	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 2	Plný úvazek	2	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 3	Plný úvazek	1	63,70 Kč/hod
	Prodavačka 4	Částečný úvazek	1	63,70 Kč/hod
<b>Nádražní</b>	Vedoucí	Plný úvazek	2	80,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Plný úvazek	4	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 2	Plný úvazek	3	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 3	Plný úvazek	2	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 4	Plný úvazek	1	63,70 Kč/hod
	Prodavačka 5	Plný úvazek	1	63,70 Kč/hod
	Prodavačka 6	Plný úvazek	1	63,70 Kč/hod
	Prodavačka 7	Částečný úvazek	1	63,70 Kč/hod
<b>Kobližná</b>	Vedoucí	Plný úvazek	3	80,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Plný úvazek	2	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 2	Plný úvazek	2	63,70 Kč/hod
	Prodavačka 3	Částečný úvazek	1	63,70 Kč/hod
<b>Divadelní</b>	Vedoucí	Plný úvazek	6	80,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Plný úvazek	3	70,00 Kč/hod
	Prodavačka 2	Plný úvazek	1	63,70 Kč/hod
<b>Kotlářská</b>	Vedoucí	Plný úvazek	3	75,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Částečný úvazek	1	63,70 Kč/hod
<b>Bednaříkova</b>	Vedoucí	Plný úvazek	4	75,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Plný úvazek	3	70,00 Kč/hod
<b>Velitice</b>	Vedoucí	Částečný úvazek	4	75,00 Kč/hod
	Prodavačka 1	Částečný úvazek	2	63,70 Kč/hod

Ohodnocení prodavaček vychází z rozdělení prodejen na prodejny typu A a prodejny typu B, dle úrovně náročnosti, která je na ně kladena. Dále se bere v úvahu

postavení prodavačky jako vedoucí prodejny, která má odlišné pravomoci ve srovnání s řadovými prodavačkami. Přihlíží se také k délce pracovního poměru v rámci pekařství Makovec s.r.o.

### **3.1.2 Návrh časové měsíční mzdy**

Časová mzda měsíční je stanovena dle zařazení zaměstnance a je užitá především pro vedoucí zaměstnance. Vedoucími zaměstnanci dle struktury prodejen (viz. obr. 5, s. 10) jsou manažer obchodně – správní, manažer prodejen a vedoucí prodejen typu A a vedoucí prodejen typu B. Časová mzda měsíční je navržena na základě postavení ve společnosti a pohybuje se v rozmezí od 16.000,- do 26.000,- Kč. K této mzdě náleží také podíl na zisku prodejen a ohodnocení firemními benefity. Toto je patrné z příl. 5.

## **3.2 Úkolová mzda**

Jednou z používaných mzdových forem je úkolová mzda. Úkolová mzda je především používána u pracovníků ve výrobě.<sup>37</sup> Vždy je daná závislost mezi výkonem zaměstnance a množstvím vyrobených výrobků za určitý čas. Je kladen významný požadavek na řádné zpracování norem jak časových tak výrobních. Hlavním hlediskem pro stanovení úkolové mzdy je, že pracovníci mohou svým úsilím ovlivnit plnění daných výkonových norem.<sup>38</sup> V rámci pekařství Makovec s.r.o. se může tato mzdová forma využít v rámci výroby, ale ne v rámci prodejního personálu.

## **3.3 Podílová mzda**

Zaměstnanci mohou být vypláceni také na základě podílu z určitého ukazatele, na základě tzv. podílové mzdy. V případě použití pouze podílové mzdy je zaměstnanec placen obvykle na základě hodnotového ukazatele (nejčastěji tržeb, obratu, zisku či příjmu) procentuálním vyjádřením.<sup>39</sup> Pro kalkulaci podílové mzdy je použit následující vzorec:

očekávaná měsíční mzda zaměstnance/ velikost hodnotového ukazatele× 100.

---

<sup>37</sup> Srov. Šikýř, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 133.

<sup>38</sup> Srov. Toth, D., *Personální management*, s. 302.

<sup>39</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 258.

Např. 20 000 (mzda zaměstnance)/ 1 000 000 (optimální hodnota ukazatele) × 100 = 2 % hodnotového ukazatele.<sup>40</sup>

Jak uvádí Toth: „...podílová mzda je velmi jednoduchou a zároveň vysoce pobídkovou mzdou.”<sup>41</sup> Dle Tomšího je ale nutné předem stanovit „...rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní výkyvy, které nemají s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného.”<sup>42</sup> Na základě těchto názorů je zřejmé, že stanovit procento podílu na mzdě tak, aby zaměstnanci byli spravedlivě ohodnoceni, nebude jednoduché. V případě prodejního personálu nelze mzdové výměry stanovit pouze na základě podílové mzdy, jelikož zde dochází k častým výkyvům, které nejsou schopny samotné prodavačky ovlivnit.

### 3.4 Smíšená mzda

Kombinací výše uvedených mzdových forem je smíšená mzda. Smíšená mzda, jak už napovídá název, je spojením buď úkolové mzdy (mzda vyplacena za odvedený úkol nezávisle na časovém provedení) s podílovou mzdou, či kombinací časové mzdy s podílovou.<sup>43</sup> Podílovou mzdou je možné zavádět pouze v případě, kdy jsou sledované parametry ovlivnitelné zaměstnancem, který může v závislosti na těchto parametrech ovlivnit své ohodnocení.

Tato forma ohodnocení bude zvolena v rámci pekařství Makovec s.r.o. Zohledňuje odpracovaný čas v práci a zároveň motivuje prodavačky k vyšším pracovním výkonům. Zavedení smíšené mzdy budou věnovány kapitoly 5 a 6.

### 3.5 Další mzdové formy

Mezi další mzdové formy jsou řazeny např. odměny, prémie, cestovní náhrady či firemní bonusy (firemním bonusům bude věnována kapitola 7).

Prémii může být zaměstnanec ohodnocen v případě, když je možné stanovit měřitelný ukazatel.<sup>44</sup> Vyplácení prémie upravují obvykle předem stanovená pravidla (viz 5.2.2) Tato forma ohodnocení většinou doplňuje úkolovou či časovou mzdou.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 258.

<sup>41</sup> Toth, D., *Personální management*, s. 303.

<sup>42</sup> Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 258.

<sup>43</sup> Srov. Epravo.cz, *Mzda a základní mzdové formy*, [online], <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>.

<sup>44</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 260.

Zaměstnance můžeme ohodnotit i odměnou. V tomto případě není myšlena odměna jako celková vyplacená mzda, ale jako separátní část ohodnocení zaměstnance. V případě tohoto pojetí odměn znamená odměna takovou hodnotu, kdy nelze stanovit jasně měřitelný ukazatel.<sup>46</sup> Navrhne částku, která se rovná ohodnocení zaměstnance za výjimečný výkon. V případě prodavačky se může jednat o zastoupení jiné prodavačky na jiné směně, či navrhnutí inovativní myšlenky, která ušetří firmě náklady nebo jinak podpoří chod či rozvoj firmy.

Cestovní náhrady se sjednávají v případě cestovní pracovní cesty. Pracovní cestou je myšleno zaslání zaměstnance mimo pracovní místo, které je sjednané v pracovní smlouvě, k výkonu jeho práce. Za náhradu můžeme považovat jízdenky či použití motorového vozidla, ale to pouze v případě, když není ve vlastnictví firmy. Zaměstnanec se buď prokáže účtenkou od čerpací stanice či mu bude vypočtena náhrada za ujeté kilometry.

---

<sup>45</sup> Srov. Šikýř M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 134.

<sup>46</sup> Srov. Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 260.

## 4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Tato kapitola se věnuje analýze a zhodnocení dosavadního odměňování prodavaček pekařství Makovec s.r.o. a stanoví návrh postupu při restrukturační odměňování jednotlivých prodavaček a vedoucích pracovníků prodejen.

### 4.1 Analýza dosavadního odměňování

Prodavačky pekařství Makovec s.r.o. a všichni pracovníci zahrnutí ve struktuře prodejen (viz 1.3) jsou odměňováni na základě časové hodinové mzdy. Vznikající přesčasy při záskoku za absentující prodavačku jsou řešeny náhradním volnem. Prodavačkám jsou vypláceny příplatky dle zákona za práci v sobotu či neděli a v nočních hodinách. V příl. 1 je uveden seznam mezd vyplacených v měsíci únoru 2014, z něhož vyplývá způsob stanovení stávajících mezd.

### 4.2 Zhodnocení dosavadního odměňování

V oblasti dosavadního odměňování se zaměříme na zhodnocení následujících proměnných: spokojenost prodavaček v pracovním prostředí, spokojenost prodavaček s výší jejich odměny a zvolený způsob odměňování.

Prodavačky v pracovním prostředí pekařství Makovec s.r.o. nejsou spokojené. Toto tvrzení můžeme vyvodit na základě vysoké fluktuace prodavaček na prodejních, špatným reagováním na zaváděné inovace a nervozity na jednotlivých prodejních. Jak uvádí Branham, odchod zaměstnanců může být spojen s následujícími ukazateli: omezené možnosti kariérního růstu, nedostatek podpory ze strany zaměstnavatele, odměňování, pracovní náplň není výzvou, či délka pracovní doby.<sup>47</sup> Jak uvádí Koubek „oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování,..., je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě.“<sup>48</sup>

V současné době je odměna prodavaček tvořena pouze mzdou a zákonnými příplatky, není zde možný kariérní růst a pracovní doba není vždy ideální, tudíž zde není žádný motivační faktor ke zvýšenému pracovnímu úsilí. Následkem je zvýšená fluktuace prodavaček, poněvadž některé konkurenční podniky jsou schopné

---

<sup>47</sup> Srov. Branham, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 32-33.

<sup>48</sup> Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 156.

pracovníkům nabídnout vyšší odměnu i s příkladnými firemními bonusy a atraktivnějším pracovním prostředím.

Prodejny nejsou tvořeny pouze prodejním personálem, ale také vedoucími pracovníky, jak můžeme vidět ve struktuře prodejen (viz obr. 5, s. 10). Vedoucí zaměstnanci by měli být odměňováni zcela jiným způsobem. Měli by být hodnoceni především přístupem k podřízeným, dosahováním stanovených úkolů a v neposlední řadě také ziskovostí svěřených prodejen.

### **4.3 Návrh restrukturační odměňování**

Zavedený způsob odměňování není příliš šťastný a vyšel z vývoje firmy. Tento systém vyžaduje restrukturační v následujících bodech:

- 1) Stanovení přesného rozvržení pracovního kalendáře tak, aby byla jasná potřeba pracovního fondu na jednotlivých prodejních (viz 5.1).
- 2) Výše časové hodinové mzdy by měla korespondovat s hierarchickým zařazením jednotlivých prodavaček a délkou jejich pracovního poměru (viz 3.1).
- 3) Návrh odměňování prodejního personálu (viz 5).
- 4) Návrh odměňování vedoucích pracovníků (viz 6).
- 5) Odměna by měla být využívána jako motivační faktor (viz 7).
- 6) Zavedení systému firemních bonusů (viz 7).

Provedené změny, především zavedení smíšených forem mzdy, by měly vést ke zvýšenému pracovnímu úsilí prodejního personálu, jeho stabilizaci a ke snížení fluktuace prodavaček. Tento předpoklad potvrzuje i Tomší, který uvádí, že „...nejúčinnější je kombinace časové a podílové mzdy (smíšená mzda), která zpravidla umožňuje přiměřenou stimulaci výkonu a oslabuje jednostrannou závislost na úzce orientovaném ukazateli.”<sup>49</sup> Tato mzdová forma bude využita také u vedoucích pracovníků.

---

<sup>49</sup> Tomší, I., *Mzdy a mzdové systémy*, s. 259.



## 5 NÁVRH MEZD PRODEJNÍHO PERSONÁLU

V této kapitole jsou provedeny kalkulace mezd prodejního personálu zahrnující vedoucí prodejen a prodavačky. Je zde uveden návrh pracovního fondu pro jednotlivá střediska a navržena smíšená mzda prodejního personálu.

### 5.1 Rozvržení pracovního fondu pro jednotlivá střediska

Základním předpokladem pro stanovení správných mzdových nákladů je rozvržení pracovního fondu pro jednotlivá střediska. Rozvržení pracovní doby je možné třemi způsoby: rovnoměrně, nerovnoměrně a s pružnou pracovní dobou. Rovnoměrné rozložení znamená, že pracovní doba ve všech týdnech a dnech je stejná.<sup>50</sup> Nerovnoměrné rozložení pracovní doby znamená, že v některých týdnech je kratší pracovní doba a v některých týdnech delší, ale je třeba tuto pracovní dobu vyrovnat v rámci 26 týdnů, resp. 52 týdnů, pokud je to uvedeno v kolektivní smlouvě.<sup>51</sup> Další možností je pružná pracovní doba, kdy si sám zaměstnanec volí nástup a konec pracovní doby v rámci volitelných úseků pracovní doby.

Pro pekařství Makovec s.r.o. bylo zvolené nerovnoměrné rozložení pracovní doby. Jelikož zde nelze pevně stanovit výkyvy v délce pracovní doby a s ohledem na otevírací dobu jednotlivých prodejen rovnoměrné stanovení pracovní doby není možné.

Rozvržení pracovní doby je relativně složitý proces, proto je pro ilustraci v příl. 2 uveden návrh týdenního rozvrhu pracovní doby prodejny Masarykova za měsíc únor. Dále jsou shrnuta data týkající se týdenní pracovní doby jednotlivých prodejen v tab. 4., s. 26. V příl. 2, která uvádí rozpis směn prodejny Masarykova, je vidět střídání jednotlivých osob na směnách, dále je zde uveden celkový pracovní fond, odpracované přesčasy jednotlivých osob a souhrnný součet pracovního fondu pro měsíc únor. V každém týdnu dochází k točení směn a k vyrovnání přesčasů v následujících pracovních týdnech. Souhrnné přesčasy jednotlivých pracovníků za týden jsou uvedeny v rámci shrnující tabulky pod rozvrhem pracovní doby.

V následujících kalkulacích je počítáno s měsíčním pracovním fondem pro měsíc únor 2014, tzn. 155 hod./ prodavačka. Tato kalkulace vychází z rozvržení pracovní doby pro jednotlivé měsíce s tím, že měsíc únor obsahuje 20 pracovních dnů. Pracovní

---

<sup>50</sup> Srov. Šubrt, B., aj., *Abeceda mzdové účetní*, s. 68-69.

<sup>51</sup> Srov. tamtéž, s. 68-69.

fond na jeden den u dvousměnného provozu činí 7,75hod, tzn.  $7,75 \times 20 = 155$  hod./prodavačka/měsíc.

Tab. 4 - Pracovní fond pro jednotlivé prodejny na měsíc únor 2014

<b>Prodejna</b>	<b>Pracovní fond (hod)</b>	<b>Počet osob</b>
<b>Nádražní</b>	1007,75	6 a ½
<b>Masarykova</b>	722,00	4 a ¾
<b>Kobližná</b>	575,00	3 a ¾
<b>Divadelní</b>	465,00	3
<b>Kotlářská</b>	310,00	2
<b>Bednaříkova</b>	315,00	2
<b>Velatice</b>	264,00	1 a ¾

Celkový pracovní fond jednotlivých prodejen vydělíme daným pracovním fondem, tzn. 155hod. Následně dosáhneme počtu osob na jednotlivé prodejny. Nedostatečné vytížení prodavaček bude následně řešeno účastí na farmářských trzích konajících se o víkendech a naopak přesčasů budou řešeny vyrovnáním těchto přesčasů v následujícím měsíci.

## 5.2 Návrh hodnocení prodejního personálu

V následující kapitole je navržen nový způsob odměňování prodejního personálu. Prodavačky jsou schopné ovlivnit pouze následující veličiny: výši prodeje a množství vráceného vlastního zboží (dále jen vratky). Výši prodeje rozumíme tržby na jednotlivých prodejnách za jeden den. Tržbou rozumíme finanční obnos, který daná prodejna vyinkasuje za časovou jednotku prodejem výrobků, zboží a služeb.<sup>52</sup>

Tržby mohou být zvyšovány dvěma způsoby: zvyšováním prodejní ceny daných výrobků, či zvyšováním prodaného množství daných výrobků.<sup>53</sup> Prodavačky jsou schopné ovlivnit pouze množství prodaných výrobků zvýšením jejich nabídky. Vratky představují množství pečiva, které se nepodařilo prodat za časovou jednotku, v případě prodejen se počítá s jedním dnem.

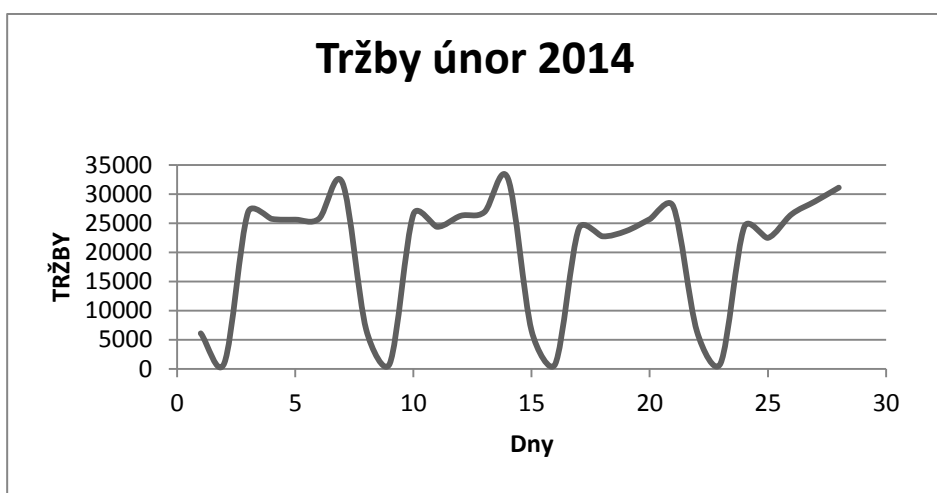
<sup>52</sup>Srov., Synek, M., aj., *Manažerská ekonomika*, s. 76.

<sup>53</sup>Srov., Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 84.

### 5.2.1 Návrh smíšené mzdy prodejního personálu

Jak již bylo uvedeno výše (viz 3.4), smíšená mzda je kombinací hodinové mzdy a podílové mzdy. Jelikož hodinová mzda již byla navržena v kapitole 3.1.1, bude následující kapitola věnována pouze návrhu podílové mzdy (viz také 3.3).

Sledování tržeb je každodenním úkolem vedoucích prodejen. Výkyvy tržeb je nutno podchytit. Při zvýšení tržeb je třeba brát v potaz, zvýšení prodejního personálu na prodejnách a zvýšení objednávky pečiva. Na druhou stranu při snižování tržeb je nutno okamžitě zareagovat snížením prodejního personálu a také snížením objednávek. Tento úkol spočívá na vedoucích prodejen, které již na prodejnách působí delší období a jsou schopné tyto výkyvy ve většině případů odhadnout a regulovat tak potřebné náklady prodejny. Na následujícím obr. 6 jsou graficky znázorněny tržby v únoru pro prodejnu Masarykova.



Obr. 6 – Tržby v únoru 2014

Z grafu jsou patrné výkyvy v tržbách. První dva týdny v únoru se jeví jako stabilní. Vždy je vidět malý nárůst tržeb v pondělí, kdy si lidé nakupují po víkendu, v dalších dnech následuje mírný pokles. Naopak v pátek je vidět jasný růst, kdy lidé nakupují pečivo před víkendem. Pokles na nulu značí v grafu neděli, kdy je prodejna zavřená. Z grafu je možné vyčíst pokles tržeb v třetím týdnu, kdy byly v Jihomoravském kraji jarní prázdniny a v centru Brna klesl počet nakupujících z důvodu dovolených. Většinu výše zmíněných událostí by měla vedoucí prodejen předvídat a reagovat na ně regulací objednávky pečiva.

Pro podnik jsou tržby za prodej pečiva v jednotlivých prodejnách hlavní složkou výnosů. Souhlasný názor uvádí Vochozka: tržby jsou nejdůležitější položkou podniku, jsou finančními zdroji a slouží k úhradě nákladů a daní podniku.<sup>54</sup> A proto je důležité prodejny, resp. prodavačky, ohodnocovat nejenom za odpracované hodiny, ale také podílem na tržbách, což by mělo prodavačky motivovat ke zvýšené nabídce výrobků. Jak je ale zřejmé z předchozího grafu na obr. 6, s. 27, prodavačky nejsou schopny vždy ovlivnit tržby, tudíž poměrová část podílové mzdy nesmí tvořit většinu mzdového základu. Podíl z tržeb za měsíc únor prodejního personálu všech prodejen je uveden v tab. 5. Podrobná analýza prodejny Masarykova je uvedena v příl. 3.

Tab. 5 - Podíl z tržeb, únor 2014

Prodejna	Tržby	Celkový podíl z tržeb
<b>MASARYKOVA</b>	555 750,00 Kč	8336,25 Kč
<b>NÁDRAŽNÍ</b>	726 385,00 Kč	14 527,70 Kč
<b>KOBLIŽNÁ</b>	399 991,00 Kč	5 199,88 Kč
<b>DIVADELNÍ</b>	341 582,00 Kč	4 399,90 Kč
<b>KOTLÁŘSKÁ</b>	212 980,00 Kč	1 277,88 Kč
<b>BEDNAŘÍKOVA</b>	413 763,00 Kč	4 551,10 Kč
<b>VELATICE</b>	212 980,00 Kč	1 490,86 Kč
<b>Celkem</b>	2 863 431,00 Kč	<b>39 783,57 Kč</b>

Jelikož má největší podíl zodpovědnosti na tržbách vedoucí, je oceněna největším procentuálním podílem z tržeb, dále jsou prodavačky oceněny různým podílem z tržeb na základě délky a typu jejich pracovního poměru. Každá prodejna má stanovenou úroveň podílu z tržeb, poněvadž je každá specifická a má jiné náklady.

### 5.2.2 Návrh prémie za výši vratky

Dalším ukazatelem, který mohou samotné prodavačky ovlivnit, jsou vratky. Vratky se vyhodnocují centrálně jednou za měsíc. Výši vratky je schopna ovlivnit vedoucí prodejny a to výši objednávky pečiva, na druhou stranu jsou schopné vratky ovlivnit i prodavačky a to zvýšenou nabídkou pečiva. Centrálně v podniku pekařství Makovec s.r.o. je stanoveno, že není možné mít vratku 0 %, poněvadž to by znamenalo,

<sup>54</sup> Srov., Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 84.

že na konci dne jsou prázdné prodejní vitríny, což z hlediska pohledu zákazníka není správné. Minimální vratka je stanovena na 4-5 % pečiva. V tab. 6 je patrný pohyb vratek pro prodejnu Masarykova za posledního půl roku, z toho lze vyvodit nejnižší a nejvyšší měsíční vratku.

Tab.6 - Vratky na prodejně Masarykova

<b>Měsíc</b>	<b>Vratka v Kč</b>	<b>Procentuální podíl</b>
<b>Září 2013</b>	52.904,-	10,6 %
<b>Říjen 2013</b>	54.272,-	9,9 %
<b>Listopad 2013</b>	76.091,-	15,4 %
<b>Prosinec 2013</b>	80.629,-	10,9 %
<b>Leden 2014</b>	39.814,-	8,1 %
<b>Únor 2014</b>	32.085,-	7,9 %

Z tab. 6 vyplývá, že prodejna nedokáže udržet stabilní vratku v průběhu šesti měsíců. Rozsah vratek se pohybuje od 7,9 % do 15,4 %, ale průměrná hodnota je 10,46.

Na základě výše zmíněných vratek je sestaven následující návrh hodnocení prodavaček (tab. 7):

Tab. 7 - Prodejna Masarykova: odměna za výši vrátky

<b>Vratka</b>	<b>Vedoucí</b>	<b>Prodavačka 1</b>	<b>Prodavačka 2</b>	<b>Prodavačka 3</b>	<b>Prodavačka 4</b>	<b>Prodavačka 5</b>
<b>5-7,9 %</b>	300,- Kč	200,- Kč	200,- Kč	200,- Kč	200,- Kč	150,- Kč
<b>8-10,9 %</b>	200,- Kč	150,- Kč	150,- Kč	150,- Kč	150,- Kč	100,- Kč
<b>11-13,3 %</b>	100,- Kč	80,- Kč	80,- Kč	80,- Kč	80,- Kč	50,- Kč
<b>13,4-15 %</b>	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč	0,- Kč

Prodavačky jsou ohodnoceny za dodržování vratek prémie. Stejně jako u výše zmíněných tržeb, největší odpovědnost za vratky má vedoucí prodejny a ta také má za dodržování vratek největší ohodnocení. Dále je výše prémie stanovena na základě procentuálního podílu prodavačky na směně.

Na základě výše analyzovaných ukazatelů je navrhnout nový systém odměňování prodejního personálu (viz 8.1). Touto cestou odměňování se očekává zvýšená motivace prodavaček k nabízení výrobků tak, aby daná prodejna dosáhla nejen co největšího obratu, ale také nízké úrovně vratek.

## 6 NÁVRH MEZD VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

Vedoucí pracovníci prodejen jsou odpovědní především za ziskovost prodejen. Vedoucími pracovníky, dle struktury podniku obr. 5, s. 10., jsou manažer obchodně – správní, manažer prodejen a vedoucí prodejen typu A a vedoucí prodejen typu B. Tito vedoucí pracovníci jsou hodnoceni v rámci jiných parametrů než vedoucí prodejen a prodavačky. V jeho hodnocení se uplatňuje také smíšená mzda, ale založena na kombinaci měsíční a podílové mzdové formy. Podílová mzda je tvořena procentem z podílu zisku na jednotlivých prodejních. V následující kapitole je pojednáno řízení nákladů, druhové a účelové členění nákladů, je zde stanoven zisk prodejen a navržena smíšená mzda vedoucích pracovníků.

### 6.1 Řízení nákladů

Mezi základní předpoklady úspěšného řízení firmy patří kontrola a řízení nákladů, vytváření stimulačního prostředí s možností dalšího rozvoje podniku. Není ale správné náklady snižovat za každou cenu. Jak uvádí Popesko: „snižování nákladů může mít za následek také snížení hodnoty a kvality výkonu.“<sup>55</sup> K regulaci nákladů musí docházet, ale musí se brát v úvahu výše zmíněná skutečnost.

Z hlediska řízení společnosti se zde střetávají dva přístupy k účetnictví: nákladové a manažerské účetnictví.<sup>56</sup> Nákladovým účetnictvím rozumíme „tradiční prvky účetní metody: soustavu účtů, podvojnost a souvztažnost zobrazení hospodářských operací, jejich ocenění, dokladovost jednotlivých transakcí včetně nezbytných formálních náležitostí jejich zobrazení a oběhu uvnitř podniku, nutnost inventarizace a závazků atd.“<sup>57</sup> Nákladové účetnictví se zabývá informacemi, které se již staly a jejichž změna již není možná. Naopak manažerské účetnictví využívá těchto informací a hledí do budoucnosti a hledá jakým způsobem je možno optimalizovat náklady firmy do budoucnosti.<sup>58</sup> Z hlediska nutnosti uspořádání firmy pekařství Makovec s.r.o. bude práce dále věnována především nákladovému účetnictví.

<sup>55</sup> Popesko, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 20.

<sup>56</sup> Fibírová, J., aj., *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*, s. 34.

<sup>57</sup> Srov., tamtéž, s. 35.

<sup>58</sup> Srov. Fibírová, J., aj., *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*, s. 34.

## 6.2 Druhové a účelové členění nákladů

Druhové členění nákladů je charakteristické rozčleněním nákladů do jednotlivých skupin, kdy jsme následně z těchto informací schopni vyčíst, co a kdy se spotřebovalo.<sup>59</sup> Dále, jak uvádí Vochozka, můžeme členit náklady na provozní, finanční a mimořádné náklady.<sup>60</sup> V tab. 8 je znázorněno základní členění druhových nákladů.

Tab.8 - Druhové členění nákladů dle jejich typu<sup>61</sup>

Náklad	Typ nákladu
Změna stavu hotových výrobků a nedokončené výroby	
Spotřeba materiálu a energie	Suroviny, paliva, provozní látky
Náklady na nakupované služby	Doprava, nájemné, opravy, úklid
Mzdové a ostatní osobní náklady	Mzdy, sociální a zdravotní pojištění
Odpisy dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv	
Finanční náklady související s tvorbou výkonu	Pojistné, poplatky

Je nutno již na začátku stanovit vhodné členění nákladů dle jejich typů tak, aby byly pro firmu informace jednoznačné a jasně čitelné a aby na jejich základě mohla být dělána následná rozhodnutí. Jak ale uvádí Valentová: „Z druhového členění nákladů neplynou informace o příčině jejich spotřeby.“<sup>62</sup> Shodný postoj zastává Fibírová, která tvrdí, že druhové členění nákladů nám poskytuje „informaci pouze o celkové výši vytvořeného zisku z prodeje výkonů ve sledovaném období, nikoliv o podrobnější struktuře jeho tvorby, tzn. o způsobu úhrady nákladů z výnosů z prodeje.“<sup>63</sup>

U účelového členění nákladů dochází k přiřazení nákladů k jednotlivým stanovištím či útvarům.<sup>64</sup> Může dojít k členění účelových nákladů na náklady období či náklady výkonu, kdy buď jsou náklady přiřazeny určitému výkonu

<sup>59</sup> Srov. tamtéž, s. 92.

<sup>60</sup> Srov. Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 74.

<sup>61</sup> Valentová, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 51.

<sup>62</sup> Srov., tamtéž, s. 51.

<sup>63</sup> Fibírová, J., aj., *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*, s. 95.

<sup>64</sup> Srov. Valentová, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 52.

a zařazeny do jeho ocenění či jsou přiřazeny k určitému období, ve kterém vznikly.<sup>65</sup> Může dojít také k následujícímu členění nákladů: odpovědnostní členění nákladů (na základě místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik) a kalkulačnímu členění nákladů (dle výkonu, který je na náklad vynaložen).<sup>66</sup>

V rámci pekařství Makovec s.r.o. a jeho prodejen bude použito druhové členění nákladů, které je relativně detailní a umožňuje analyzovat a plánovat spotřebu nákladů na jednotlivých prodejních.

### **6.3 Stanovení smíšené mzdy vedoucích pracovníků**

Základním předpokladem úspěchu pekařství Makovec s.r.o. je zajistit ziskovost prodejen, která je dána rozdílem mezi výnosy a náklady podniku, resp. dané prodejny.

#### **6.3.1 Náklady, výnosy a hospodářský výsledek**

Náklady podniku chápeme jako snížení ekonomického prospěchu firmy v rámci účetního období, při čemž došlo k poklesu aktiv či zvýšení závazků a ke snížení vlastního kapitálu.<sup>67</sup> Náklady lze chápat jako finanční částky, které firma vynaložila na získání výnosů.<sup>68</sup>

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal v daném období, a nezáleží na tom, jestli došlo k jejich inkasu.<sup>69</sup> V rámci prodejen je vždy počítáno pouze s tržbami, kde dochází k okamžitému inkasu (s výnosy je spojen příjem peněžních prostředků). Výnosy reprezentují růst vlastního kapitálu podniku.<sup>70</sup>

Hospodářským výsledkem rozumíme rozdíl mezi výnosy a náklady podniku. Výsledkem může být zisk nebo ztráta, tudíž zvýšení nebo snížení vlastního kapitálu podniku.<sup>71</sup>

#### **6.3.2 Návrh smíšené mzdy vedoucích pracovníků**

Smíšená mzda vedoucích pracovníků je tvořena časovou měsíční mzdou a podílovou mzdou. Časové měsíční mzda byla věnována kapitola 3.1.2, tudíž zde bude navržena podílová mzda vedoucích pracovníků. Podílová mzda vedoucích pracovníků

---

<sup>65</sup> Srov. Fibírová, J., aj., *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*, s. 96.

<sup>66</sup> Srov. Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 74.

<sup>67</sup> Srov. Valentová, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 49.

<sup>68</sup> Srov. Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 74.

<sup>69</sup> Srov. Valentová, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 68.

<sup>70</sup> Srov. Vochozka, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 83.

<sup>71</sup> Srov. Valentová, I., *Podniková ekonomika 1*, s. 69.



bude navržena na základě procentuálního podílu ze zisku. Mezi základní podnikový výkaz patří výkaz zisku a ztráty, neboli výsledovka.<sup>72</sup> Na základě vedení analytických účtů jednotlivých prodejen pekařství Makovec s.r.o. byl sestaven následující výkaz zisku a ztráty pro prodejnu Masarykova za měsíc únor (viz tab. 9), z kterého lze jasně vyčíst hospodářský výsledek neboli zisk podniku pekařství Makovec s.r.o. za měsíc únor 2014.

Tab. 9 – Prodejna Masarykova - výkaz zisků a ztrát za měsíc únor 2014

<b>Popis</b>	<b>Náklady (Kč)</b>	<b>Výnosy (Kč)</b>
Spotřeba materiálu	8. 676,-	
Hmotný majetek (příslušenství ke kávovaru)	755,-	
Vlastní výrobky	293.166,-	
Prodané zboží	70.368,-	
Ostatní služby	1.834,-	
Nájemné	32.572,-	
Pojistné	769,-	
Mzdové náklady	85.700,-	
Tržby za vlastní výrobky		451.026,-
Tržby za zboží		104.724,-
Úroky	3.124,-	
Odpisy (pokladní systém)	16.172,-	
<b>Celkem</b>	<b>513. 136,-</b>	<b>555.750,-</b>
<b>ZISK</b>		<b>42.614,-</b>

Na základě sestavení výsledovky bylo zjištěno, že prodejna Masarykova dosáhla zisku 42. 614,- Kč. Tento ukazatel je dále použit pro kalkulaci procentuální podílové mzdy jednotlivých vedoucích pracovníků. V tab. 10, s. 34 jsou uvedeny zisky z jednotlivých prodejen za únor 2014 a procento podílů jednotlivých vedoucích pracovníků.

<sup>72</sup> Srov. Synek, M., aj., *Podniková ekonomika*, s. 40.

Tab. 10 – Prodejny - podílová mzda vedoucích pracovníků

Prodejna	Zisk	Manager obchodně - správní	Manager prodejen	Vedoucí prodejen typu B	Celkem
% ze zisku		<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,006</b>	
<b>MASARYKOVA</b>	<b>42 614,00 Kč</b>	426,14 Kč	426,14 Kč	255,68 Kč	<b>1 107,96 Kč</b>
<b>NÁDRAŽNÍ</b>	<b>31 428,00 Kč</b>	314,28 Kč	314,28 Kč	188,57 Kč	<b>817,13 Kč</b>
<b>KOBLIŽNÁ</b>	<b>25 354,00 Kč</b>	253,54 Kč	253,54 Kč	152,12 Kč	<b>659,20 Kč</b>
<b>DIVADELNÍ</b>	<b>29 428,00 Kč</b>	294,28 Kč	294,28 Kč	176,57 Kč	<b>765,13 Kč</b>
<b>KOTLÁŘSKÁ</b>	<b>19 324,00 Kč</b>	193,24 Kč	193,24 Kč	115,94 Kč	<b>502,42 Kč</b>
<b>BEDNAŘÍKOVA</b>	<b>29 485,00 Kč</b>	294,85 Kč	294,85 Kč	176,91 Kč	<b>766,61 Kč</b>
<b>VELATICE</b>	<b>24 321,00 Kč</b>	243,21 Kč	243,21 Kč	145,93 Kč	<b>632,35 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>201 954,00 Kč</b>	<b>2 019,54 Kč</b>	<b>2 019,54 Kč</b>	<b>1 211,72 Kč</b>	<b>5 250,80 Kč</b>

Podíl ze zisku jsou schopni vedoucí pracovníci ovlivnit následujícím způsobem: kontrolou a koordinací výše objednávek, koordinací prodejního personálu na základě očekávaných výkyvů v prodeji a kontrolou oceňování zboží.

Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za kontrolu a koordinaci výši objednávek vlastního i doplňkového zboží. Objednávky je třeba dělat tak, aby nedocházelo ke zbytečně vysokým vratkám, slevě či odpisům zboží.

Důležitou náplní práce vedoucích pracovníků je koordinace pracovního personálu v rámci vytížení jednotlivých prodejen a reagování na výkyv v prodejích. Nesmí být opomenuta motivace prodejního personálu k vlastnímu prodeji a zvýšenému nabízení výrobků.

V poslední řadě jsou vedoucí pracovníci odpovědní za kontrolu oceňování výrobků, které je předem dáno v manuálu pekařství Makovec s.r.o.. Způsob ocenění je uveden v příl. 4. Neustálou kontrolou jsou schopni ovlivnit marži výrobků, která je činitelem tvorby zisku. Marže výrobku je rovna tržbám z prodeje zboží poníženého o náklady vynaložené na prodané zboží.<sup>73</sup> Dále jsou schopni vedoucí pracovníci kontrolovat množství výrobků daných do slev či akcí, což také významně snižuje marži.

Na základě výše analyzovaných ukazatelů je navrhnout nový systém odměňování vedoucích pracovníků (viz 8.1).

<sup>73</sup> Srov. Rosochatecká, E. *Ekonomika podniků*, s. 121.

## 7 MOTIVACE

Jedním z úkolů manažera prodejen je motivovat prodavačky tak, aby dosahovaly kvalitních prodejních výsledků, které by byly přínosné jak pro firmu, projevovaly se ve výši zisku a v akvizici nových zákazníků, tak pro samotné prodavačky, které by byly motivovány k vyššímu pracovnímu výkonu za účelem získání vyšší odměny. Jak uvádí Brinckerhoff, manažeři jsou důležití především proto, aby podporovali zaměstnance v jejich pracovním úsilí, především cestou zkvalitňování pracovního zázemí a podmínek pro práci.<sup>74</sup> Jelikož v tomto bodě má firma pekařství Makovec s.r.o. velké rezervy, bude v rámci zavádění nového mzdového systému také souběžně implementován motivační program pro zaměstnance. Tato kapitola se věnuje vysvětlení rozdílu mezi motivací a stimulací, způsobu odměňování a zaměstnaneckým výhodám.

### 7.1 Motivace versus stimulace

Zaměstnanci musí být k pracovní činnosti motivováni. Jak uvádí Plamínek, kladný vztah k úloze vzniká ze dvou důvodů: její vykonání je spojeno s nějakou odměnou (stimulem) či její provedení je spojeno s vnitřním naladěním člověka (motivací).<sup>75</sup> „Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotové odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.”<sup>76</sup> Na druhé straně stimul je vnějším podnětem či pobídkou (stimulací), který působí na pracovníky tak, aby zvyšoval jejich motivaci, tzn. pracovní úsilí.<sup>77</sup> Každý zaměstnanec pracuje na základě jiných stimulů manažera. Toto musí být bráno vždy na zřetel. A také každý zaměstnanec očekává od vynaloženého úsilí adekvátní odměnu. Proto je důležitá pro manažery zpětná vazba spočívající v kontrole výši odměny. Odměna by měla odpovídat vynaloženému úsilí a nesmí být příliš nízká tak, aby zaměstnanec neztratil chuť a motivaci do další práce. Vliv motivace na zaměstnance je především důležitá při zadání specifického úkolu, důležitého úkolu, kde obsah práce je významný, naopak při

---

<sup>74</sup> Srov. Brinckerhoff, P., *Mission-based management*, s. 99.

<sup>75</sup> Srov. Plamínek, J., *Tajemství motivace*, s. 14.

<sup>76</sup> Armstrong, M., *Odměňování pracovníků*, s. 109.

<sup>77</sup> Srov. Mládková, L., *Management*, s. 155.

vykonávané rutinní práci vliv motivace klesá.<sup>78</sup> Oceněním zaměstnanců nemusí být vždy jenom peníze, existují další možnosti jak motivovat pracovníky (viz tab. 11). Jak uvádí Laufer: „Peníze jsou prostředkem sekundární motivace, a proto mají jen omezenou účinnost.“<sup>79</sup> V první řadě si zaměstnanci váží možnosti zajímavé práce, kvalitního kolektivu a možnosti něco budovat.

Dle Armstronga role manažera spočívá v jeho úsilí stimulovat zaměstnance k takovému pracovnímu nasazení, aby ze sebe vydali maximum.<sup>80</sup> Tento přístup vyžaduje přítomnost manažera přímo v pracovním prostředí a také jeho znalost všech pracovních okolností a pracovního zázemí. Branham na druhou stranu uvádí, že mnozí manažeři neznají práci zaměstnance takovým způsobem, aby dokázali vyhodnotit jeho výkon za nadprůměrný a dokázali ho náležitě odměnit.<sup>81</sup>

## 7.2 Způsob odměňování

Jak již bylo řečeno výše, zaměstnance nelze odměňovat pouze peněžitou odměnou, existuje řada faktorů a ocenění, které ocení zaměstnanci více jak finanční odměnu. V následující tab. 11 jsou proto uvedeny základní způsoby odměňování, peněžního i nepeněžního charakteru.

Tab. 11 - Způsob odměňování<sup>82</sup>

Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mzda</li> <li>• Prémie</li> <li>• Zaměstnan. Výhody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností)</li> <li>• Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se</li> <li>• Kvalita pracovního života</li> <li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li> <li>• Uznání</li> <li>• Ocenění</li> <li>• Zpětná vazba</li> </ul>

Odměnou peněžitého charakteru je jednoznačně mzda, prémie či zaměstnanecké výhody. Mzda již byla probrána výše (viz 2). Mezi zaměstnanecké výhody můžeme řadit např. důchodové pojištění, stravenky, životní pojištění, příspěvek

<sup>78</sup> Srov. Dvořáková, Z., *Řízení lidských zdrojů*, s. 238.

<sup>79</sup> Laufer, H., *99 Tipů pro úspěšné vedení lidí*, s. 65.

<sup>80</sup> Srov. Armstrong, M., *Management a leadership*, s. 70.

<sup>81</sup> Srov. Branham L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*, s. 136.

<sup>82</sup> Srov. Armstrong, M., *Odměňování pracovníků*, s. 118.

na dovolenou, vzdělání, kulturní či sportovní aktivity. Zaměstnanecké výhody budou podrobněji rozebrány v následující kapitole.

Mezi nepeněžními odměnami nalezneme nutnost a potřebu člověka dosahovat úspěchu a vlastního rozvoje. Ne ale každý touží po takovém rozvoji a je třeba brát v úvahu i rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Mezi další nepeněžité odměny patří uznání, ocenění a zpětná vazba. Pro zaměstnance je důležité, zda úkol správně splnil a je nutno daný úkol zpětně vyhodnotit.

I přesto, že je vhodné brát zřetel na nepeněžité odměny, je tato práce věnována pouze peněžitém odměnám.

### **7.3 Zaměstnanecké výhody**

V rámci motivace jednotlivých pracovníků na různých úrovních je třeba zavést motivační systém pomocí zaměstnaneckých výhod. Tyto bonusy by měly být jednak motivující pro zaměstnance a měly by zvyšovat konkurenceschopnost podniku vůči jiným zaměstnavatelům. Dle Armstronga se mohou zaměstnanecké výhody nazývat i privilegia a bývají někdy spojovány s výhodami vyšších manažerů.<sup>83</sup> Souhlasné stanovisko uvádí také Srpová, aj. „...někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve firmě...”<sup>84</sup> Jistě se musí přihlížet k funkci jednotlivých zaměstnanců, ale i pro řadového zaměstnance je možné zavést bonusový systém odměňování takovým způsobem, aby práce nebyla pro něj pouze denní rutinou, ale také zázemím a místem osobního i finančního rozvoje. V tab. 12, s. 38 je uveden seznam možných zaměstnaneckých výhod.

---

<sup>83</sup> Srov. Armstrong, M., *Odměňování pracovníků*, s. 382.

<sup>84</sup> Srpová, J., *Základy podnikání*, s. 280.

Tab. 12 - Zaměstnanecké výhody<sup>85</sup>

Výhody sociální povahy	PM*	Výhody mající vztah k práci	PM*	Výhody spojené s postavením ve firmě	PM*
Penzijní pojištění	Ano	Stravování	Ne	Služební automobily	Ano
Životní pojištění	Ano	Stravenky	Ano	Mobilní telefon	Ano
Půjčky a ručení za půjčky	Ne	Pitný režim	Ano	Nárok na oděv	Ano
Jesle a mateřské školky	Ne	Výhodnější produkty firmy	Ano	Bezplatné bydlení	Ne
Dovolená navíc	Ne	Vzdělávání	Ano	Home office	Ano
Částečné úvazky pro matky	Ano	Kafeterie	Ano	Benefity v oblasti zdraví	Ne

\*PM...zaměstnanecké výhody, které je možno využít ve firmě pekařství Makovec

„Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků.”<sup>86</sup> Samozřejmě zaměstnavateli jde také o daňové výhody využití firemních benefitů. Z pohledu zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody ukázkou stability pracovního prostředí a zvyšují konkurenceschopnost daného zaměstnavatele. Ale z hlediska motivace zaměstnanců uvádí Kislingerová, že „nemají bezprostřední vztah k pracovnímu výkonu a jejich motivační působení je velmi nízké.”<sup>87</sup>

### 7.3.1 Návrh zaměstnaneckých výhod

Jelikož pekařství Makovec s.r.o. nepoužívá žádné firemní benefity, ztrácí konkurenceschopnost mezi ostatními podniky a také se nejeví jako stabilní pro stávající i budoucí zaměstnance. To můžeme vyčíst z tab. 3., s 19. kde jsou uvedeny délky pracovních poměrů jednotlivých prodavaček. Z tabulky je patrné, že největší podíl prodavaček zůstává na prodejnách 1-2 roky, což z hlediska stability podniku, je velmi nízká hodnota. Zaměstnanecké benefity jsou navrženy následujícím způsobem dle struktury prodejen (viz 1.3).

<sup>85</sup> Srov. Podnikatel.cz, *5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům*, <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>>.

Srov. Srpová, J., *Základy podnikání*, s. 280.

<sup>86</sup> Armstrong, M., *Odměňování pracovníků*, s. 382.

<sup>87</sup> Kislingerová, E., aj., *Nová ekonomika, Nové příležitosti*, s. 295.

**Manager obchodně-správní:**

- stravenka/den,
- penzijní připojištění 2000,- Kč,
- služební telefon,
- služební automobil.

**Manager prodejen a vedoucí prodejen typu A:**

- stravenka/den,
- penzijní připojištění 2000,- Kč,
- služební telefon.

**Vedoucí prodejen typu B:**

- stravenka/den,
- penzijní připojištění 2000,- Kč,
- služební telefon.

**Vedoucí prodejen typu A:**

- stravenka/den,
- penzijní připojištění 1000,- Kč.

**Prodavačky:**

- stravenka/den.

Tento návrh kopíruje strukturu společnosti a předpokládá stabilizaci struktury a menší fluktuaci zaměstnanců.

**7.3.2 Daňové dopady zaměstnaneckých výhod**

Z pohledu zaměstnavatele mohou nastat tři způsoby, jak může využít zaměstnaneckých výhod z hlediska daní. Benefit je daňově uznatelným nákladem a je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Dále může být benefit daňově neuznatelným nákladem, je však osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.

Poslední možností je, že benefit je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.<sup>88</sup>

Z hlediska zavádění zaměstnaneckých benefitů bude pekařství Makovec s.r.o. využívat pouze benefity zařazené v první kategorii, které budou daňově uznatelným nákladem a jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Mezi tyto firemní benefity patří: stravenky, penzijní připojištění a životní pojištění. Všechny tyto tři zmíněné benefity mají z hlediska daňového své omezení. Do pekařství Makovec s.r.o. budou aplikovány pouze stravenky a penzijní připojištění.

Pekařství Makovec s.r.o. není schopno zajišťovat stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení, a proto osloví jiné subjekty zajišťující tuto činnost. Daňovým výdajem pro zaměstnavatele je pak 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, pro zaměstnance je toto stravování osvobozeno od daně z příjmů.<sup>89</sup> Existuje velká škála společností zabývajících se firemními benefity, resp. stravenkami, mezi nejznámější patří např. Sodexo a Edenred. Pro rok 2014 je nejvýhodnější stravenkou stravenka v nominální hodnotě 101,- Kč. Na následujícím obr.7 je znázorněno daňové rozčlenění této stravenky.



Obr. 7 - Stravenky<sup>90</sup>

Zaměstnavatel si tedy může uplatit 55 %, tzn. 56,- Kč. Na základě podmínek, které budou dojednány s externími společnostmi, bude následně vybrán typ stravenek. Běžná nominální hodnota stravenek bývá 40,- Kč, 80,- Kč či 100,- Kč. Tyto stravenky budou využívány v pekařství Makovec s.r.o.

Dalším benefitem, který bude využíván v pekařství Makovec s.r.o., je penzijní připojištění. Jak je uvedeno v článku ČMKOS: „Zaměstnavatel může náklady

<sup>88</sup> Srov. Urban, J., *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita*, <<https://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370>>.

<sup>89</sup> ČMKOS, *Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců a jejich posuzování z hlediska daní z příjmů a pojistného, dle právních předpisů, aktualizace pro rok 2014*, <<https://vos.cmkos.cz/>>.

<sup>90</sup> Srov. Edenred, *Zaměstnanecké benefity 2014*, <<http://www.edenred.cz/News.aspx?news=10059>>.



vynaložené na příspěvky zaměstnanců na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění zahrnout do daňových výdajů, a to v rozsahu v jakém právo zaměstnanců na výše uvedené příspěvky vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy.”<sup>91</sup> U zaměstnance je od daně z příjmů osvobozena částka v celkové výši 30.000,- Kč.<sup>92</sup> Tento benefit bude využit pouze u vedoucích zaměstnanců, kteří o tento druh odměny mají zájem na rozdíl od prodejního personálu, který se k této formě odměny nestaví pozitivně.

---

<sup>91</sup> ČMKOS, *Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců a jejich posuzování z hlediska daní z příjmů a pojistného, dle právních předpisů, aktualizace pro rok 2014*, < <https://vos.cmkos.cz/>>.

<sup>92</sup> Tamtéž.< <https://vos.cmkos.cz/>>.

## **8 SROVNÁNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

V předchozích kapitolách bylo pojednáno o jednotlivých složkách hodnocení zaměstnanců pekařství Makovec s.r.o. V této kapitole je navržen nový mzdový systém na základě výše uvedených dat a srovnán s používaným systémem odměňování.

### **8.1 Návrh nového mzdového systému**

Nový systém odměňování zaměstnanců splňuje hlavní kritéria, kopíruje obratovost prodejen z hlediska mzdového systému prodejního personálu a také kopíruje ziskovost prodejen z hlediska mzdového systému vedoucích pracovníků. Toto plní smíšená mzda, která je aplikována do navrženého systému a měla by motivovat pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu.

Pro prodavačky byla navržena časová hodinová mzda v kombinaci s podílovou mzdou založenou na procentuálním podílu z obratu. Prodavačky také mohou být ohodnoceny prémie za výši dosažené vratky. U vedoucích pracovníků byla zavedena hodinová měsíční mzda s kombinací s podílovou mzdou založenou na procentuálním podílu ze zisku. Obě skupiny pracovníků by těmito kroky měly být motivovány k eliminaci vysokých vratek, nízkého obratu a nízkého zisku.

Z hlediska další motivace zaměstnanců a podpoření stability firmy pekařství Makovec s.r.o. byly zavedeny firemní benefity. Nebyl zvolen žádný složitý systém firemních benefitů, byly zvoleny firemní benefity zařazené do první skupiny, které jsou daňový nákladem pro zaměstnavatele. V příl. 5 je uveden návrh kalkulace mzdových nákladů společně se zakomponováním firemních benefitů.

### **8.2 Srovnání nového mzdového systému se stávajícím a jejich**

#### **zhodnocení**

Stávající mzdový systém používaný pekařstvím Makovec s.r.o. je významně administrativně jednodušší, než nově navrhovaný systém. Na základě stávajících mzdových tarifů byla provedena kalkulace mzdových nákladů pro měsíc únor. Tyto náklady jsou shrnuty v příl. 1. Mzdové náklady firmy pekařství Makovec s.r.o. činí 512.121,- Kč / únor. Tato částka zahrnuje náklady na zdravotní a sociální pojištění hrazeného zaměstnavatelem.

U navrhovaného systému mzdového odměňování mírně poklesly mzdové náklady (super hrubá mzda) na 498.853,- Kč (viz příl. 5) z původních 512.121,- Kč (viz příl. 1). Tento pokles je způsoben rozvrstvením mzdových tarifů dle hierarchie firmy pekařství Makovec s.r.o. a jasným rozlišením délky setrvání v pracovním poměru.

Nově navrhovaný mzdový systém odměňování jasně koresponduje s obratem či ziskem prodejen, což předpokládá zvýšenou motivaci prodavaček v nabízení zboží. U předešlého způsobu odměňování se takto nedělo, na druhou stranu zde bylo spíše běžné záměrné protahování odpracovaných hodin kvůli vyšší mzdě, což by se mělo eliminovat správným rozvržením pracovního fondu a zpětnou kontrolou jeho dodržování. V neposlední řadě u nově navrhovaného systému je patrné snížení nákladů vzhledem k použití firemních benefitů. U těchto benefitů se nepředpokládá zvýšení pracovního úsilí zaměstnanců, ale zvýšení stability společnosti především v oblasti konkurenceschopnosti s ostatními podniky, z hlediska atraktivnosti a stability pracovních pozic.

## ZÁVĚR

Pekařství Makovec s.r.o. je rychle rostoucím podnikem, který v současné době vyžaduje restrukturalaci ve všech oblastech svého působení. Nově navržený způsob odměňování je z hlediska nákladů srovnatelný s předchozím používaným systémem odměňování. Nový systém vykazuje pouze mírnou úsporu nákladů, ale vyznačuje se významnou restrukturalací způsobu stanovení mezd.

Mzdy jsou v novém systému stanoveny na základě hierarchického zařazení jednotlivých prodavaček a délky jejich setrvání v pracovně-právním poměru. S tímto procesem také souvisí odlišné a jasně stanovené postavení vedoucích pracovníků a jejich podřízených. Zaměstnanci, díky tomuto uspořádání, také vidí možnost dalšího kariérního růstu.

Je přesně specifikován pracovní fond pro jednotlivé prodejny, s čímž souvisí rozčlenění mzdových nákladů pro jednotlivé prodejny. Stanovení pracovního fondu je základem pro vedoucí zaměstnance, aby byli schopni adekvátně stanovit počet prodavaček pro jednotlivé prodejny.

Dále došlo ke změně stanovení výše mezd jak u prodejního personálu, tak u vedoucích pracovníků. Prodejní personál je odměňován na základě smíšené mzdy, která je tvořena časovou hodinovou mzdou a podílem z tržeb a odměnou z vratek. Vedoucí pracovníci jsou odměňováni také na základě smíšené mzdy, která je ale odvislá od časové měsíční mzdy a podílu ze zisku.

Systém také zavádí benefity ve formě stravenek a penzijního připojištění, které by měly podpořit stabilitu firmy a konkurenceschopnost vůči okolním společnostem.

Díky těmto změnám je očekáváno vyšší pracovní úsilí a zvýšení prodejů v rámci pekařství Makovec s.r.o. tak, aby prodavačky dosáhly co nejvyšší odměny. Co se týká vedoucích pracovníků, ti by měli být motivováni novým způsobem odměňování na základě zvýšení zisku, a proto je v jejich zájmu v co největší míře stimulovat podřízené k vyšším pracovním výkonům.

Změnou konstrukce mezd dojde ke zvýšení administrativní náročnosti. To může být vyváženo vyšší obratovostí prodejen, potažmo vyšším ziskem. Z pohledu podniku pekařství Makovec s.r.o. ale dochází k významnému posunu, kdy mzdy přestávají být pouze finanční odměnou za odpracovaný výkon v daném čase, ale stávají se silným motivačním faktorem pro zaměstnance a regulačním nástrojem pro zaměstnavatele.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Petra Ivanová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Mzdové náklady konkrétního podniku
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Wage Expenses of an Enterprise Under Scrutiny
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Ivana Valentová
<b>Počet stran:</b>	67
<b>Počet příloh:</b>	5
<b>Rok obhajoby:</b>	2014

**Klíčová slova v českém jazyce:** mzda, mzdový výměr, mzdové náklady, prodavačka, vedoucí zaměstnanci

**Klíčová slova v anglickém jazyce:** wage, wage assessment, wage expenses, sale staff, executives

Závěrečná práce se zabývá optimalizací mzdových nákladů pekařství Makovec s.r.o. Porovnává používaný systém odměňování s nově navrženým systémem a přichází s inovacemi systému odměňování prodejního personálu a vedoucích zaměstnanců. V rámci návrhu nového systému odměňování jsou posuzovány následující ukazatele: délka pracovního poměru v pekařství Makovec s.r.o. a postavení ve struktuře společnosti. Dále jsou do systému odměňování začleněny i firemní benefity.

Final thesis deals with the optimizing of wage expenses of Makovec Ltd. Bakery. It aims to compare the current wage reward system with a newly designed one, and proposes innovations in the system of wage reward of both sales staff and executives.

Within the new design of wage scheme the following parameters are taken into account: the length of employment in Makovec Ltd. Bakery and the position in the structure of this company. Firm benefits are also introduced as part of the new wage reward scheme.

## SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ

ALINCE, František, a TOMŠÍ, Ivan. *Katalog prací*.1. vyd. Praha: Nakladatelství Anag, 2010. 503 s. ISBN 978-80-7263-614-3. U dvou autorů mají v příručce

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*.1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*.2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*.1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRINCKERHOFF, Peter C. *Mission-based management*.3. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009. 303 s. ISBN 978-0-470-43207-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, aj. *Řízení lidských zdrojů*.1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, a WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*.1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

LAUFER, Hartmut. *99 Tipů pro úspěšné vedení lidí*.2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

KISLINGEROVÁ, Eva, aj. *Nová ekonomika, nové příležitosti*.1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*.1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*.4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, aj. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-2447-7.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

ROSOCHATECKÁ, Eva, aj. *Ekonomika podniků*. 9. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 209 s. ISBN 978-80-213-1892-2.

SCHMIED, Zdeněk, a TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce 2014*. 10. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 167 s. ISBN 978-80-7263-848-2.

SRPOVÁ, Jitka, a ŘEHOŘ, Václav, aj. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, a KISLINGEROVÁ, Eva, aj. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, aj. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj, LEIBLOVÁ, Zdeňka, a PŘÍHODOVÁ, Věra, aj. *Abeceda mzdové účetní*. 24. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 607 s. ISBN 978-80-7263-851-2.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

VALENTOVÁ, Ivana. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Olomouc: 2012. 83 s. ISBN 978-80-7455-034-8.

VOCHOZKA, Marek, a MULAČ, Petr, aj. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

---



ČMKOS: *Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců a jejich posuzování z hlediska daní z příjmů a pojistného, dle právních předpisů, aktualizace pro rok 2014.*[online]. [cit. 16.3.2014]. Dostupné na WWW: <<http://vos.cmkos.cz/>>.

BUSINESSINFO.CZ: *Organizační struktura.*[online]. [cit. 3.3.2014]. Dostupné na WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-struktura-862.html#!&chapter=2>>.

EPRAVO.CZ: *Mzda a základní mzdové formy* [online]. [cit. 18.2.2014]. Dostupné na WWW:<<http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-4772.html>>.

EPRAVO.CZ: *Minimální mzda a nejnižší úrovně zaručené mzdy* [online]. [cit. 8.3.2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/minimalni-mzda-a-nejnizsi-urovne-zarucene-mzdy-jsou-od-1-8-2013-vyssi-a-znovu-diferencovany-92133.html>>.

EDENRED: *Zaměstnanecké benefity*[online]. [cit. 16.3.2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.edenred.cz/News.aspx?news=10059>>.

EUROEKONOM.CZ: *Náklady a nabídka*[online]. [cit. 1.3.2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.euroekonom.cz/ekonomie-clanky.php?type=lekce3>>.

FINANČNÍ RÁDCE: *Mzdy* [online]. [cit. 3.3.2014]. Dostupné na WWW: <[http://www.ministerstvofinanci.cz/detail-clanku/43\\_mzdy.html](http://www.ministerstvofinanci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html)>.

MPSV.CZ: *Minimální a zaručená mzda*[online]. [cit. 16.2.2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/7667>>.

NAUKA O PODNIKU: *Maticová struktura.* [online]. [cit. 3.3.2014]. Dostupné na WWW: <[http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1&unit=organizacni\\_struktury](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury)>.

PODNIKATEL.CZ: *5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům* [online]. [cit. 22.2.2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>>.

TÝMOVÁ PRÁCE: *API – Akademie produktivity a týmové práce s.r.o.* [online]. [cit. 22.2.2014]. Dostupné na WWW: <<http://e-api.cz/page/68706.tymova-prace/>>.

URBAN, Jan. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita*. [online]. [cit. 16.3.2014]. Dostupné na WWW: <<https://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370/>>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

DPF	doporučený pracovní fond
OF	odpracovaný fond
PM	pekařství Makovec
Pod. mzda	podílová mzda
Super h. mzda	super hrubá mzda
ZP	Zákoník Práce

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	- Průkopnická organizace.....	6
Obr. 2	- Maticová struktura.....	8
Obr. 3	- Struktura podniku v roce 2012/2013.....	8
Obr. 4	- Struktura podniku v roce 2014.....	9
Obr. 5	- Struktura prodejen.....	10
Obr. 6	- Tržby v únoru 2014.....	27
Obr. 7	- Stravenky.....	40

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1	-	Zákonné příplatky ke mzdě.....	13
Tab. 2	-	Hladiny zaručené mzdy dle skupin prací.....	15
Tab. 3	-	Návrh hierarchie zařazení prodavaček na jednotlivých prodejnách.....	19
Tab. 4	-	Pracovní fond pro jednotlivé prodejny na měsíc únor 2014.....	26
Tab. 5	-	Podíl z tržeb, únor 2014.....	28
Tab. 6	-	Vratky na prodejně Masarykova .....	29
Tab. 7	-	Prodejna Masarykova - odměna za výši vratky.....	29
Tab. 8	-	Druhové členění nákladů dle jejich typu.....	31
Tab. 9	-	Prodejna Masarykova - výkaz zisků a ztrát za měsíc únor 2014.....	33
Tab. 10	-	Prodejny - podílová mzda vedoucích pracovníků.....	34
Tab. 11	-	Způsob odměňování.....	36
Tab. 12	-	Zaměstnanecké výhody.....	38

## SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1	-	Mzdy únor 2014.....	55
Příl. 2	-	Pracovní fond - Masarykova únor 2014.....	57
Příl. 3	-	Podíl z tržeb prodejního personálu - Masarykova únor 2014.....	59
Příl. 4	-	Způsob ocenění zboží.....	61
Příl. 5	-	Návrh nového mzdového systému - únor 2014.....	64

**Příl. 1 – Mzdy únor 2014**

Prodavačka	Tarif	Mzda	Příplatky*	Hrubá mzda	Čistá mzda	Super h. mzda	Daň	Záloha na daň	Vyplacená mzda
Prodavačka 1	78,00 Kč	13 299,00 Kč	282,00 Kč	13 659,00 Kč	12 156,51 Kč	18 400,00 Kč	2 760,00 Kč	690,00 Kč	11 466,51 Kč
Prodavačka 2	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 3	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 700,00 Kč	2 655,00 Kč	585,00 Kč	11 113,61 Kč
Prodavačka 4	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 700,00 Kč	2 655,00 Kč	585,00 Kč	11 113,61 Kč
Prodavačka 5	65,00 Kč	11 082,50 Kč	282,00 Kč	11 429,50 Kč	10 172,26 Kč	15 400,00 Kč	2 310,00 Kč	240,00 Kč	9 932,26 Kč
Prodavačka 6	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 7	78,00 Kč	13 299,00 Kč	282,00 Kč	13 659,00 Kč	12 156,51 Kč	18 400,00 Kč	2 760,00 Kč	690,00 Kč	11 466,51 Kč
Prodavačka 8	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 9	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 10	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 11	65,00 Kč	11 082,50 Kč	282,00 Kč	11 429,50 Kč	10 172,26 Kč	15 400,00 Kč	2 310,00 Kč	240,00 Kč	9 932,26 Kč
Prodavačka 12	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 700,00 Kč	2 655,00 Kč	585,00 Kč	11 113,61 Kč
Prodavačka 13	70,00 Kč	11 935,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	884,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	884,00 Kč
Prodavačka 14	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 15	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 800,00 Kč	2 670,00 Kč	600,00 Kč	11 098,61 Kč
Prodavačka 16	78,00 Kč	13 299,00 Kč	282,00 Kč	13 659,00 Kč	12 156,51 Kč	18 400,00 Kč	2 760,00 Kč	690,00 Kč	11 466,51 Kč
Prodavačka 17	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 18	78,00 Kč	13 299,00 Kč	282,00 Kč	13 659,00 Kč	12 156,51 Kč	18 400,00 Kč	2 760,00 Kč	690,00 Kč	11 466,51 Kč
Prodavačka 19	80,00 Kč	13 640,00 Kč	282,00 Kč	14 002,00 Kč	12 461,78 Kč	18 800,00 Kč	2 820,00 Kč	750,00 Kč	11 711,78 Kč
Prodavačka 20	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 21	70,00 Kč	11 935,00 Kč	282,00 Kč	12 287,00 Kč	10 935,43 Kč	16 500,00 Kč	2 475,00 Kč	405,00 Kč	10 530,43 Kč
Prodavačka 22	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 700,00 Kč	2 655,00 Kč	585,00 Kč	11 113,61 Kč

**Příl. 1 – pokračování**

Prodavačka	Tarif	Mzda	Příplatky*	Hrubá mzda	Čistá mzda	Superhrubá mzda	Daň	Záloha na daň	Vyplacená mzda
Prodavačka 23	78,00 Kč	13 299,00 Kč	282,00 Kč	13 659,00 Kč	12 156,51 Kč	18 400,00 Kč	2 760,00 Kč	690,00 Kč	11 466,51 Kč
Prodavačka 24	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 700,00 Kč	2 655,00 Kč	585,00 Kč	11 113,61 Kč
Prodavačka 25	65,00 Kč	11 082,50 Kč	282,00 Kč	11 429,50 Kč	10 172,26 Kč	15 400,00 Kč	2 310,00 Kč	240,00 Kč	9 932,26 Kč
Prodavačka 26	75,00 Kč	12 787,50 Kč	282,00 Kč	13 144,50 Kč	11 698,61 Kč	17 800,00 Kč	2 670,00 Kč	600,00 Kč	11 098,61 Kč
<b>Vedoucí 1</b>	0,00 Kč	26 000,00 Kč	0,00 Kč	26 000,00 Kč	23 140,00 Kč	34 900,00 Kč	5 235,00 Kč	3 165,00 Kč	19 975,00 Kč
<b>Vedoucí 2</b>	0,00 Kč	21 000,00 Kč	0,00 Kč	21 000,00 Kč	18 690,00 Kč	28 200,00 Kč	4 230,00 Kč	2 160,00 Kč	16 530,00 Kč
<b>Vedoucí 3</b>	0,00 Kč	16 000,00 Kč	0,00 Kč	16 000,00 Kč	14 240,00 Kč	21 500,00 Kč	3 225,00 Kč	1 155,00 Kč	13 085,00 Kč
<b>Celkem</b>		322 245,00 Kč	7 050,00 Kč	382 180,00 Kč	341 024,20 Kč	512 121,20 Kč	77 130,00 Kč	19 170,00 Kč	321 854,20 Kč



Příl. 2 – Pracovní fond - Masarykova únor 2014

Rozpis směn docházka Masarykova

Den	DPF	Datum	Zač. směny	Délka směny	Pauza	Konec směny	příjmení - ranní	Zač. směny	Délka směny	Pauza	Konec směny	příjmení - odpolední a mezisměna	
3.2.-8.2.2014 týden	pondělí	31.2.2014	3.2.	5:00	8:15	0:30	13:15	VEDOUČÍ	13:15	7:45	0:30	21:00	OSOBA 2
				5:00	8:15	0:30	13:15	OSOBA 1	10:45	8:15	0:30	19:00	OSOBA 3
	úterý	31.2.2014	4.2.	5:00	8:15	0:30	13:15	VEDOUČÍ	8:00	4:30	0:30	12:30	OSOBA 4
				5:00	8:15	0:30	13:15	OSOBA 1	13:15	7:45	0:30	21:00	OSOBA 2
	středa	31.2.2014	5.2.	5:00	8:15	0:30	13:15	VEDOUČÍ	10:45	8:15	0:30	19:00	OSOBA 3
				5:00	8:15	0:30	13:15	OSOBA 1	8:00	4:30	0:30	12:30	OSOBA 4
	čtvrtek	31.2.2014	6.2.	5:00	8:15	0:30	13:15	VEDOUČÍ	13:15	7:45	0:30	21:00	OSOBA 2
				5:00	8:15	0:30	13:15	OSOBA 1	10:45	8:15	0:30	19:00	OSOBA 3
	pátek	31.2.2014	7.2.	5:00	8:15	0:30	13:15	VEDOUČÍ	8:00	4:30	0:30	12:30	OSOBA 4
				5:00	8:15	0:30	13:15	OSOBA 1	13:15	7:45	0:30	21:00	OSOBA 2
	sobota	7.2.	8.2.	6:00	8:00	0:30	14:00	VEDOUČÍ	10:45	8:15	0:30	19:00	OSOBA 3
									8:00	8:15	0:30	16:15	OSOBA 4
	VEDOUČÍ				46:15:00	Poznámka: vedoucí 10:45-12:30 objednávky, uspořádání dokladů. Osoba 5 přechází na Letmo.							
	OSOBA 1				38:45:00								
OSOBA 2				37:15:00									
OSOBA 3				37:45:00									
OSOBA 4				23:45:00									
Celkem pracovní fond				183:45:00									
Daný pracovní fond/ týden				183:45:00									

**Příl. 2 – pokračování**

<b>Celkové součty hodin</b>			
<b>Osoba</b>	<b>OF</b>	<b>Přesčasy</b>	<b>Poznámka</b>
VEDOUČÍ	46:15:00	7,50	
OSOBA 1	38:45:00	0,00	
OSOBA 2	37:15:00	-1,50	
OSOBA 3	37:45:00	-1,00	
OSOBA 4	23:45:00	0:00	
<b>Celkem pracovní fond</b>	183:45:00		
<b>Daný pracovní fond</b>	<b>183:45:00</b>		

**Příl. 3 – Podíl z tržeb prodejního personálu - Masarykova měsíc únor**

Datum	Tržby	Vedoucí	Prodavačka 1	Prodavačka 2	Prodavačka 3	Prodavačka 4	Celkem
% z tržeb		<b>0,005</b>	<b>0,003</b>	<b>0,003</b>	<b>0,003</b>	<b>0,001</b>	
1	<b>6 085,00 Kč</b>	30,43 Kč	18,26 Kč	18,26 Kč	18,26 Kč	6,09 Kč	<b>91,28 Kč</b>
2	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
3	<b>26 877,00 Kč</b>	134,39 Kč	80,63 Kč	80,63 Kč	80,63 Kč	26,88 Kč	<b>403,16 Kč</b>
4	<b>25 749,00 Kč</b>	128,75 Kč	77,25 Kč	77,25 Kč	77,25 Kč	25,75 Kč	<b>386,24 Kč</b>
5	<b>25 617,00 Kč</b>	128,09 Kč	76,85 Kč	76,85 Kč	76,85 Kč	25,62 Kč	<b>384,26 Kč</b>
6	<b>25 763,00 Kč</b>	128,82 Kč	77,29 Kč	77,29 Kč	77,29 Kč	25,76 Kč	<b>386,45 Kč</b>
7	<b>31 911,00 Kč</b>	159,56 Kč	95,73 Kč	95,73 Kč	95,73 Kč	31,91 Kč	<b>478,67 Kč</b>
8	<b>6 746,00 Kč</b>	33,73 Kč	20,24 Kč	20,24 Kč	20,24 Kč	6,75 Kč	<b>101,19 Kč</b>
9	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
10	<b>26 541,00 Kč</b>	132,71 Kč	79,62 Kč	79,62 Kč	79,62 Kč	26,54 Kč	<b>398,12 Kč</b>
11	<b>24 383,00 Kč</b>	121,92 Kč	73,15 Kč	73,15 Kč	73,15 Kč	24,38 Kč	<b>365,75 Kč</b>
12	<b>26 275,00 Kč</b>	131,38 Kč	78,83 Kč	78,83 Kč	78,83 Kč	26,28 Kč	<b>394,13 Kč</b>
13	<b>26 900,00 Kč</b>	134,50 Kč	80,70 Kč	80,70 Kč	80,70 Kč	26,90 Kč	<b>403,50 Kč</b>
14	<b>32 689,00 Kč</b>	163,45 Kč	98,07 Kč	98,07 Kč	98,07 Kč	32,69 Kč	<b>490,34 Kč</b>
15	<b>6 525,00 Kč</b>	32,63 Kč	19,58 Kč	19,58 Kč	19,58 Kč	6,53 Kč	<b>97,88 Kč</b>
16	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
17	<b>24 082,00 Kč</b>	120,41 Kč	72,25 Kč	72,25 Kč	72,25 Kč	24,08 Kč	<b>361,23 Kč</b>

**Příl. 3 – pokračování**

Datum	Tržby	Vedoucí	Prodavačka 1	Prodavačka 2	Prodavačka 3	Prodavačka 4	Celkem
% z tržeb		<b>0,005 %</b>	<b>0,003 %</b>	<b>0,003 %</b>	<b>0,003 %</b>	<b>0,001 %</b>	
18	<b>22 752,00 Kč</b>	113,76 Kč	68,26 Kč	68,26 Kč	68,26 Kč	22,75 Kč	<b>341,28 Kč</b>
19	<b>23 662,00 Kč</b>	118,31 Kč	70,99 Kč	70,99 Kč	70,99 Kč	23,66 Kč	<b>354,93 Kč</b>
20	<b>25 700,00 Kč</b>	128,50 Kč	77,10 Kč	77,10 Kč	77,10 Kč	25,70 Kč	<b>385,50 Kč</b>
21	<b>27 856,00 Kč</b>	139,28 Kč	83,57 Kč	83,57 Kč	83,57 Kč	27,86 Kč	<b>417,84 Kč</b>
22	<b>6 400,00 Kč</b>	32,00 Kč	19,20 Kč	19,20 Kč	19,20 Kč	6,40 Kč	<b>96,00 Kč</b>
23	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
24	<b>24 354,00 Kč</b>	121,77 Kč	73,06 Kč	73,06 Kč	73,06 Kč	24,35 Kč	<b>365,31 Kč</b>
25	<b>22 489,00 Kč</b>	112,45 Kč	67,47 Kč	67,47 Kč	67,47 Kč	22,49 Kč	<b>337,34 Kč</b>
26	<b>26 523,00 Kč</b>	132,62 Kč	79,57 Kč	79,57 Kč	79,57 Kč	26,52 Kč	<b>397,85 Kč</b>
27	<b>28 756,00 Kč</b>	143,78 Kč	86,27 Kč	86,27 Kč	86,27 Kč	28,76 Kč	<b>431,34 Kč</b>
28	<b>31 115,00 Kč</b>	155,58 Kč	93,35 Kč	93,35 Kč	93,35 Kč	31,12 Kč	<b>466,73 Kč</b>
29	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
30	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
31	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	<b>0,00 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>555 750,00 Kč</b>	<b>2 778,75 Kč</b>	<b>1 667,25 Kč</b>	<b>1 667,25 Kč</b>	<b>1 667,25 Kč</b>	<b>555,75 Kč</b>	<b>8 336,25 Kč</b>

#### Příl. 4 – Způsob ocenění zboží

### Ocenění, zaokrouhlování, slevy, akce

- **Ocenění**

→ U každé kategorie výrobků je stanovena průměrná marže, kterou je potřeba pro danou kategorii dodržet (tzn. mohou ocenit výrobky

i např. 25 %, ale následně musím ocenit výrobky např. 45 %, abych se pohyboval v průměrné marži např. 35-37 %

	<b>Prodejny typu A</b>	<b>Prodejny typu B</b>
<b>Vlastní výrobky</b>	Dle pokynu centrály	Dle pokynu centrály
<b>Mléčné výrobky</b>	48 – 53 %	36 – 41 %
<b>Farmářské výrobky</b>	53 – 58 %	×
<b>Nápoje (Coca-cola, vody, atd.)</b>	Coca – cola 50 %, vody 55-60 %	45 – 50 %
<b>Káva</b>	300 – 500 %	×
<b>Cukrovinky</b>	60 – 65 %	37 – 40 %
<b>Maso a uzeniny</b>	×	35 – 37 %
<b>Mražené věci</b>	×	35 – 37 %
<b>Drogerie</b>	×	40 – 45 %
<b>Koloniál</b>	×	33 – 35 %

#### Příl. 4 – pokračování

- **Zaokrouhlování**

př. výsledná cena výrobku 10,00-10,09 = 9,90

př. výsledná cena výrobku 10,10 - 10,49 = 10,50

př. výsledná cena výrobku 10,51 - 11,09 = 10,90

př. výsledná cena výrobku 10,41 - 10,40 = 10,50

př. nákupní cena mléčného výrobku  $10,50 \times 1,37 = 14,385$ , tzn. 14,50 ne ~~13,90~~

- **Slevy**

→ do slev je možno dát následující počet výrobků z každé kategorie s následující marží

→ slevy je možné dát na výrobky s blížícím se koncem trvanlivosti

	<b>Prodejny typu A</b>	<b>Prodejny typu B</b>
<b>Vlastní výrobky</b>	Dle pokynu centrály	Dle pokynu centrály
<b>Mléčné výrobky</b>	1ks, 30 %	3ks (návrh 2ks), 20 %
<b>Farmářské výrobky</b>	1ks, 30 %	×
<b>Nápoje (Coca-cola, vody, atd.)</b>	1ks, 30 %	1ks, marže 30 %
<b>Káva</b>	0 ks	×
<b>Cukrovinky</b>	1ks, 35 %	2ks, 25 %
<b>Maso a uzeniny</b>	×	1ks, 15 %
<b>Mražené věci</b>	×	1 ks, marže 20 %
<b>Drogerie</b>	×	1 ks, 20 %
<b>Koloniál</b>	×	2ks, 20 %

#### Příl. 4 – pokračování

- Akce

→ do akce je možno dát vlastní výrobky dle pokynu centrály, další výrobky dle výhodné nákupní ceny, **akční cena je tvořena nákupní cenou**

	<b>Prodejny typu A</b>	<b>Prodejny typu B</b>
<b>Vlastní výrobky</b>	Dle pokynu centrály	Dle pokynu centrály
<b>Mléčné výrobky</b>	1ks, minimální marže 25 %	2ks, minimální marže 20 %
<b>Nápoje (Coca-cola, vody, atd.)</b>	1ks, minimální marže 25 %	2ks, minimální marže 20 %
<b>Farmářské</b>	×	×
<b>Káva</b>	Dle instrukce managera prodejen	×
<b>Cukrovinky</b>	1ks, minimální marže 30 %	2ks, minimální marže 20 %
<b>Maso a uzeniny</b>	×	1ks, minimální marže 25 %
<b>Mražené věci</b>	×	1 ks, minimální marže 20 %
<b>Drogerie</b>	×	1 ks, minimální marže 20 %
<b>Koloniál</b>	×	1ks, minimální marže 20 %

**Příl. 5 – Návrh nového mzdového systému - únor 2014**

<b>Prodejna</b>	<b>Prodavačka</b>	<b>Tarif</b>	<b>Mzda</b>	<b>Pod.mzda</b>	<b>Vratky</b>
<b>Masarykova</b>	Vedoucí	80,00 Kč	12 400,00 Kč	2 778,75 Kč	300,00 Kč
	Prodavačka 1	70,00 Kč	10 850,00 Kč	1 667,25 Kč	200,00 Kč
	Prodavačka 2	70,00 Kč	10 850,00 Kč	1 667,25 Kč	200,00 Kč
	Prodavačka 3	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 667,25 Kč	200,00 Kč
	Prodavačka 4	63,70 Kč	4 936,75 Kč	555,75 Kč	150,00 Kč
<b>Nádražní</b>	Vedoucí	80,00 Kč	12 400,00 Kč	3 631,93 Kč	200,00 Kč
	Prodavačka 1	70,00 Kč	10 850,00 Kč	2 179,16 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 2	70,00 Kč	10 850,00 Kč	2 179,16 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 3	70,00 Kč	10 850,00 Kč	2 179,16 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 4	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 452,77 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 5	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 452,77 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 6	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 452,77 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 7	63,70 Kč	1 040,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kobližná</b>	Vedoucí	80,00 Kč	12 400,00 Kč	1 999,96 Kč	100,00 Kč
	Prodavačka 1	70,00 Kč	10 850,00 Kč	1 199,97 Kč	80,00 Kč
	Prodavačka 2	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 199,97 Kč	80,00 Kč
	Prodavačka 3	63,70 Kč	6 582,12 Kč	799,98 Kč	50,00 Kč
<b>Divadelní</b>	Vedoucí	80,00 Kč	12 400,00 Kč	1 999,96 Kč	200,00 Kč
	Prodavačka 1	70,00 Kč	10 850,00 Kč	1 199,97 Kč	150,00 Kč
	Prodavačka 2	63,70 Kč	9 873,50 Kč	1 199,97 Kč	150,00 Kč
<b>Kotlářská</b>	Vedoucí	75,00 Kč	11 625,00 Kč	851,92 Kč	100,00 Kč
	Prodavačka 1	63,70 Kč	6 582,12 Kč	425,96 Kč	80,00 Kč
<b>Bednaříkova</b>	Vedoucí	75,00 Kč	11 625,00 Kč	2 482,42 Kč	0,00 Kč
	Prodavačka 1	70,00 Kč	10 850,00 Kč	2 068,68 Kč	0,00 Kč
<b>Velatice</b>	Vedoucí	75,00 Kč	7 749,75 Kč	851,92 Kč	100,00 Kč
	Prodavačka 1	63,70 Kč	6 582,12 Kč	638,94 Kč	80,00 Kč
<b>Manager obchodně - správní</b>		0,00 Kč	26 000,00 Kč	2 019,54 Kč	0,00 Kč
<b>Manager prodejen</b>		0,00 Kč	21 000,00 Kč	2 019,54 Kč	0,00 Kč
<b>Vedoucí prodejen typu B</b>		0,00 Kč	16 000,00 Kč	1 211,72 Kč	0,00 Kč
<b>Celkem</b>			252 363,86 Kč	45 034,39 Kč	3 320,00 Kč



**Příl. 5 – pokračování**

<b>Prodejna</b>	<b>Prodavačka</b>	<b>Příplatky*</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>Super h. mzda</b>
<b>Masarykova</b>	Vedoucí	282,00 Kč	15 840,75 Kč	14 098,27 Kč	21 226,61 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	13 069,25 Kč	11 631,63 Kč	17 512,80 Kč
	Prodavačka 2	282,00 Kč	13 069,25 Kč	11 631,63 Kč	17 512,80 Kč
	Prodavačka 3	282,00 Kč	12 086,45 Kč	10 756,94 Kč	16 195,84 Kč
	Prodavačka 4	282,00 Kč	5 988,20 Kč	5 329,50 Kč	8 024,19 Kč
<b>Nádražní</b>	Vedoucí	282,00 Kč	16 593,93 Kč	14 768,60 Kč	22 235,87 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	13 531,16 Kč	12 042,73 Kč	18 131,75 Kč
	Prodavačka 2	282,00 Kč	13 531,16 Kč	12 042,73 Kč	18 131,75 Kč
	Prodavačka 3	282,00 Kč	13 531,16 Kč	12 042,73 Kč	18 131,75 Kč
	Prodavačka 4	282,00 Kč	11 821,97 Kč	10 521,55 Kč	15 841,44 Kč
	Prodavačka 5	282,00 Kč	11 821,97 Kč	10 521,55 Kč	15 841,44 Kč
	Prodavačka 6	282,00 Kč	11 821,97 Kč	10 521,55 Kč	15 841,44 Kč
	Prodavačka 7	0,00 Kč	0,00 Kč	884,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kobližná</b>	Vedoucí	282,00 Kč	14 861,96 Kč	13 227,14 Kč	19 915,03 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	12 481,97 Kč	11 108,95 Kč	16 725,84 Kč
	Prodavačka 2	282,00 Kč	11 499,17 Kč	10 234,26 Kč	15 408,89 Kč
	Prodavačka 3	282,00 Kč	7 777,80 Kč	6 922,24 Kč	10 422,25 Kč
<b>Divadelní</b>	Vedoucí	282,00 Kč	14 961,96 Kč	13 316,14 Kč	20 049,03 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	12 551,97 Kč	11 171,25 Kč	16 819,64 Kč
	Prodavačka 2	282,00 Kč	11 569,17 Kč	10 296,56 Kč	15 502,69 Kč
<b>Kotlářská</b>	Vedoucí	282,00 Kč	12 933,92 Kč	11 511,19 Kč	17 331,45 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	7 433,78 Kč	6 616,07 Kč	9 961,27 Kč
<b>Bednaříkova</b>	Vedoucí	282,00 Kč	14 464,42 Kč	12 873,33 Kč	19 382,32 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	13 270,68 Kč	11 810,91 Kč	17 782,71 Kč
<b>Velatice</b>	Vedoucí	282,00 Kč	9 058,67 Kč	8 062,22 Kč	12 138,62 Kč
	Prodavačka 1	282,00 Kč	7 646,76 Kč	6 805,62 Kč	10 246,66 Kč
<b>Manager obchodně - správní</b>		0,00 Kč	28 019,54 Kč	24 937,39 Kč	37 546,18 Kč
<b>Manager prodejen</b>		0,00 Kč	23 019,54 Kč	20 487,39 Kč	30 846,18 Kč
<b>Vedoucí prodejen typu B</b>		0,00 Kč	18 019,54 Kč	16 037,39 Kč	24 146,18 Kč
<b>Celkem</b>		7 050,00 Kč	372 278,07 Kč	332 211,48 Kč	498 852,62 Kč

**Příl. 5 – pokračování**

<b>Prodejna</b>	<b>Prodavačka</b>	<b>Daň</b>	<b>Záloha na dani po slevě</b>	<b>Stravenky</b>	<b>Snížený základ daně</b>
<b>Masarykova</b>	Vedoucí	3 195,00 Kč	1 125,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	2 640,00 Kč	570,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 2	2 640,00 Kč	570,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 3	2 430,00 Kč	360,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 4	1 215,00 Kč	-855,00 Kč	1 000,00 Kč	550,00 Kč
<b>Nádražní</b>	Vedoucí	3 345,00 Kč	1 275,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	2 730,00 Kč	660,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 2	2 730,00 Kč	660,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 3	2 730,00 Kč	660,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 4	2 385,00 Kč	315,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 5	2 385,00 Kč	315,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 6	2 385,00 Kč	315,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 7	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
<b>Kobližná</b>	Vedoucí	3 000,00 Kč	930,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	2 520,00 Kč	450,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 2	2 325,00 Kč	255,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 3	1 575,00 Kč	-495,00 Kč	1 300,00 Kč	715,00 Kč
<b>Divadelní</b>	Vedoucí	3 015,00 Kč	945,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	2 535,00 Kč	465,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 2	2 340,00 Kč	270,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
<b>Kotlářská</b>	Vedoucí	2 610,00 Kč	540,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	1 500,00 Kč	-570,00 Kč	1 300,00 Kč	715,00 Kč
<b>Bednařikova</b>	Vedoucí	2 910,00 Kč	840,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
	Prodavačka 1	2 670,00 Kč	600,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
<b>Velatice</b>	Vedoucí	1 830,00 Kč	-240,00 Kč	1 300,00 Kč	715,00 Kč
	Prodavačka 1	1 545,00 Kč	-525,00 Kč	1 300,00 Kč	715,00 Kč
<b>Manager obchodně - správní</b>		5 640,00 Kč	3 570,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
<b>Manager prodejen</b>		4 635,00 Kč	2 565,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
<b>Vedoucí prodejen typu B</b>		3 630,00 Kč	1 560,00 Kč	2 000,00 Kč	1 100,00 Kč
<b>Celkem</b>		75 090,00 Kč	17 130,00 Kč	52 200,00 Kč	28 710,00 Kč

**Příl. 5 – pokračování**

<b>Prodejna</b>	<b>Prodavačka</b>	<b>Stržení ze mzdy</b>	<b>Penzijní pojištění</b>	<b>Snížení základu daně</b>	<b>Vyplacená mzda včetně stravenek</b>
<b>Masarykova</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	13 073,27 Kč
	Prodavačka 1	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 161,63 Kč
	Prodavačka 2	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 161,63 Kč
	Prodavačka 3	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 496,94 Kč
	Prodavačka 4	450,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	6 734,50 Kč
<b>Nádražní</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	13 593,60 Kč
	Prodavačka 1	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 482,73 Kč
	Prodavačka 2	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 482,73 Kč
	Prodavačka 3	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 482,73 Kč
	Prodavačka 4	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 306,55 Kč
	Prodavačka 5	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 306,55 Kč
	Prodavačka 6	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 306,55 Kč
	Prodavačka 7	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	884,00 Kč
<b>Kobližná</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 397,14 Kč
	Prodavačka 1	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 758,95 Kč
	Prodavačka 2	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 079,26 Kč
	Prodavačka 3	585,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	8 132,24 Kč
<b>Divadelní</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 471,14 Kč
	Prodavačka 1	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 806,25 Kč
	Prodavačka 2	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	11 126,56 Kč
<b>Kotlářská</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	11 071,19 Kč
	Prodavačka 1	585,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	7 901,07 Kč
<b>Bednaříkova</b>	Vedoucí	900,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 133,33 Kč
	Prodavačka 1	900,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	12 310,91 Kč
<b>Velatice</b>	Vedoucí	585,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	8 017,22 Kč
	Prodavačka 1	585,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	8 045,62 Kč
<b>Manager obchodně - správní</b>		900,00 Kč	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč	20 467,39 Kč
<b>Manager prodejen</b>		900,00 Kč	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč	17 022,39 Kč
<b>Vedoucí prodejen typu B</b>		900,00 Kč	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč	13 577,39 Kč
<b>Celkem</b>		23 490,00 Kč	13 000,00 Kč	13 000,00 Kč	371 411,48 Kč