VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ANALYSIS AND PROPOSAL FOR CHANGES OF STAFF EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. RADKA HRABCOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/2014
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hrabcová Radka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Analysis and Proposal for Changes of Staff Evaluation and Remuneration System in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané obchodní společnosti. Analyzuje současný systém odměňování pracovníků a navrhuje jeho změny tak, aby byl více motivační pro zaměstnance, více odpovídal jejich pracovním výkonům a zároveň co nejvíce vyhovoval potřebám společnosti.

Abstract

This thesis is focused on staff evaluation and remuneration system in selected business sector. Thesis analyzes the current evaluation and remuneration system and proposes changes which make the system more motivating for employees, more consistent with their job performance and at the same time most suitable for needs of the company.

Klíčová slova

Hodnocení, odměňování, motivace, zaměstnanec, mzda, zaměstnanecké výhody.

Keywords

Evaluation, remuneration, motivation, employee, salary, employee benefits.

Bibliografická citace

HRABCOVÁ, R. *Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 120 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, prohlašuji, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 30. května 2014

……..

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD za odborné vedení, cenné rady a pomoc při tvorbě této práce.

Obsah

Úvod ... 11

1 Cíl práce a postup zpracování ... 12

2 Teoretická část ... 13

2.1 Základní pojmy a prvky systému odměňování ... 13

2.2 Společná pravidla a zákonné podmínky pro odměňování ... 16

2.2.1 Povinně poskytované náležitosti mzdy ... 17

2.2.2 Pravidla pro poskytování mzdy a platu ... 19

2.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod, odměny nehmotného typu ... 20

2.3.1 Členění benefitů a jejich význam ... 21

2.3.2 Trendy v poskytování benefitů ... 23

2.4 Strategie a řízení odměňování ... 25

2.5 Systémy odměňování ... 26

2.5.1 Hodnocení práce ... 27

2.5.2 Tarifní soustava ... 30

2.6 Hodnocení mzdového systému ... 35

2.7 Hodnocení zaměstnanců ... 36

2.7.1 Hodnotitelé pracovníků ... 37

2.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců ... 38

2.7.3 Význam a využití hodnocení zaměstnanců ... 40

3 Analytická část ... 41

3.1 Profil podniku, základní informace ... 41

3.1.1 Historie družstva ... 42

3.1.2 Současná činnost družstva a jeho struktura ... 42

3.1.3 Organizační členění a struktura družstva ... 43

3.2 Ekonomické ukazatele ... 45

3.3 Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ... 50

3.3.1 Odměňování zaměstnanců THP ... 50

3.3.2 Odměňování zaměstnanců prodejen ... 51

3.3.3 Ostatní zaměstnanecké výhody a odměny ... 53

3.3.4 Příklad výpočtu mzdy prodavačky ... 56

3.3.5 Pracovní podmínky a odpovědnost zaměstnanců prodejen ... 57

3.4 Dotazníkové šetření ... 58
3.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření ... 59
3.5 Analýza konkurence ... 64
3.5.1 Stávající konkurence ... 64
3.5.2 Možnost vstupu nové konkurence ... 67
3.6 Analýza trhu práce ... 68
3.6.1 Vývoj nezaměstnanosti ... 68
3.6.2 Vývoj průměrných mezd ... 69
3.7 SWOT analýza ... 70
3.7.1 Analýza silných a slabých stránek společnosti ... 70
3.7.2 Analýza příležitostí a hrozeb společnosti ... 71
3.7.3 Shrnutí SWOT analýzy ... 72
3.8 Celkové zhodnocení provedených analýz ... 73
4 Návrh změn v systému odměňování ... 74
4.1 Navrhovaný postup zavádění nového systému odměňování ... 75
4.2 Mapování prací na prodejnách ... 76
4.3 Navrhované kroky pro změnu systému odměňování ... 79
4.4 Určení pevné části mzdy ... 80
4.5 Určení pohyblivé části mzdy ... 81
4.5.1 První návrh pohyblivé složky mzdy ... 81
4.5.2 Druhý návrh procentní podílové mzdy ... 85
4.5.3 Třetí návrh rozdělení procentního podílu ... 89
4.5.4 Shrnutí navrhovaných variant ... 92
4.6 Způsob rozdělování podílové mzdy ... 94
4.7 Navrhovaná změna v systému zaměstnaneckých výhod ... 99
4.8 Zavedení hodnocení zaměstnanců ... 101
4.9 Zhodnocení nově navrženého sytému odměňování ... 104
4.9.1 Srovnání současného a navrhovaného systému odměňování ... 104
4.9.2 Porovnání průměrných mezd pracovníků MO u obou systémů ... 106
4.9.3 Časový harmonogram plánovaných změn ... 109
4.10 Náklady a přínosy navrhovaných změn ... 110
4.10.1 Náklady zaměstnavatele na nový systém odměňování ... 110
4.10.2 Přínosy navrhovaných změn ... 112

Závěr 113
Seznam literatury a ostatních zdrojů 115
Seznam grafů 117
Seznam tabulek 118
Seznam zkratek 120
Seznam příloh 120

Úvod

Diplomová práce se zabývá změnou systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Jednota, spotřební družstvo v Mikulově. Zaměřuje se na pracovníky maloobchodu, kteří jsou pro podnik klíčoví a jejichž prostřednictvím vytváří svůj zisk.

Mohlo by se říci, že systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, případně zaměstnaneckých výhod pracovníků. Jedná se však o komplikovaný proces, na který bývá zaměřena pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Vytvořit efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování je důležité pro vytváření harmonických vztahů v podniku, není však jednoduché vytvořit přiměřeně spravedlivý a motivující systém odměňování, který zároveň umožňuje dosahovat žádoucí produktivity. Přehodnocení mzdové politiky a investování do svých zaměstnanců nejen zkvalitní pracovní podmínky zaměstnanců, ale slouží i ke stabilizaci stávajících pracovníků a motivaci nově nabíraných. Podnik tak získává pozici dobrého zaměstnavatele v rámci okolní konkurence, ale hlavně loajálnější a spokojenější zaměstnance.

Teoretická část práce přibližuje základní pojmy týkající se odměňování zaměstnanců, zabývá se možnými způsoby a postupy při vytváření systémů odměňování, dále dělením, funkcemi a nástroji mzdových systémů.

Druhá část analyzuje současný stav v podniku, jsou zde poskytnuty základní informace k historii i současné činnosti družstva, popsána ekonomická situace i současný systém odměňování zaměstnanců. Je vyhodnoceno dotazníkové šetření týkající se názorů zaměstnanců na současný způsob odměňování i jejich případných požadavků a přání. Je provedena analýza konkurence, analýza trhu práce a SWOT analýza družstva.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, požadavků vedení družstva a provedených analýz budou navrženy změny dosavadního systému odměňování tak, aby byl pro zaměstnance spravedlivější a motivační a aby umožnil větší návaznost hodnocení zaměstnanců na kvalitu a množství odvedené práce.

Na závěr bude provedeno srovnání současného a navrhovaného systému odměňování a zhodnocení jeho ekonomických nákladů a případných přínosů.

1 Cíl práce a postup zpracování

Cíl práce

Diplomová práce se zabývá změnou systému hodnocení a odměňování pracovníků maloobchodu.

V diplomové práci bude zanalyzován současný systém hodnocení provozních zaměstnanců a jejím cílem je navrhnout změny v tomto systému tak, aby se zlepšila motivovanost pracovníků na prodejnách a tím také jejich produktivita. Zároveň by tento systém měl být pružnější a k zaměstnancům spravedlivější. Lépe hodnocení pracovníci by měli společnosti přinést větší kvalitu prodeje, menší fluktuaci i zlepšení ekonomické situace podniku při současné vysoké konkurenci.

Postupy zpracování

Při zpracovávání diplomové práce bude vycházeno z teoretických poznatků získaných studiem příslušné odborné literatury. Bude se zabývat základními pojmy, které se týkají odměňování zaměstnanců, mzdovými systémy a nástroji, zaměstnaneckými benefity i současnými trendy v odměňování.

Následně bude představen podnik, jeho historie, současná činnost a ekonomická situace a popsán jeho současný systém odměňování. Bude provedeno dotazníkové šetření v celé síti prodejen a vyhodnoceny názory provozních pracovníků na současný způsob odměňování a hodnocení zaměstnanců. Dále bude provedena analýza okolní konkurence, analýza trhu práce a SWOT analýza.

Na základě dotazníkového šetření, požadavků vedení a provedených analýz budou navrženy změny v hodnocení a odměňování zaměstnanců v maloobchodě.

V závěru bude srovnán současný systém odměňování s navrhovanými změnami, bude zhodnocen jejich možný přínos, popř. nevýhody a také jejich finanční dopady pro společnost i zaměstnance.

2 Teoretická část

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se odměňování zaměstnanců a jejich motivace. Dále jsou zde popsány mzdové systémy, jejich funkce, dělení a nástroje.

2.1 Základní pojmy a prvky systému odměňování

Každý podnik má svou podnikovou strategii a také svou strategii a politiku odměňování. Strategie odměňování odráží dlouhodobé cíle společnosti v oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody a celkové odměňování. Politika odměňování se týká přístupů k odměňování, uplatňování určitých zásad, hodnocení práce.

Mezi základní prvky systému odměňování patří[1]:

- **Základní peněžní odměna**

Jedná se o mzdu nebo pevný plat, které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace). Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako hodinová, týdenní, měsíční nebo roční sazba. V této souvislosti se také používá výraz časová mzda nebo plat. K této základní mzdě lze potom přidat zásluhovou mzdu nebo různé příplatky. Základní peněžní odměna je ovlivňována různými faktory – vnitřními (formy hodnocení práce) a vnějšími (sledování sazeb na trhu práce). Úroveň peněžních odměn může být ovlivněna kolektivním vyjednáváním s odbory, případně individuálními dohodami.

- **Zásluhová odměna**

Peněžní odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu zaměstnanců, jejich schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Lze ji provázat se základní mzdou – potom se označují jako „proměnlivé peněžní odměny“ (jsou placeny jako peněžní bonusy).

[1] ARMSTRONG,M. *Odměňování pracovníků*. s. 25.

- **Zaměstnanecké výhody**

Jedná se o prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnují například dovolenou, nemocenské dávky, úhradu pojistného, služební auta, stravné, peněžní výpomoci, zdravotní péči apod.

- **Příplatky**

Příplatky jsou vypláceny k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti (např. bydlení na území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce (práce o svátcích, o víkendech nebo práce v noci). Mohou být dané zákonem nebo stanoveny samotnou organizací, často bývají předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavními druhy příplatků jsou příplatky za práci přesčas, za ztížené pracovní podmínky, za práci ve směnách, lokální příplatky, příplatky za pohotovost apod.

- **Celkový výdělek**

Tento výdělek tvoří hodnota všech vyplacených odměn (základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a příplatky).

- **Celková v penězích vyjádřitelná odměna**

Tzv. hmotná odměna se skládá z peněžních odměn (celkového výdělku) a z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

- **Hodnocení práce**

Zahrnuje systematický proces, který definuje hodnoty a rozsah prací v podniku pro vytvoření účinné mzdové struktury a zatřiďování prací do této struktury. Na základě analýzy pracovních míst jsou vytvářeny popisy pracovních míst. Hodnocení práce může být souhrnné, nebo analytické, jsou využívány různé přístupy a metody (klasifikační katalogová metoda, metoda pořadí, bodovací metoda aj.).

- **Analýza tržních sazeb**

Jedná se o proces zjišťování mzdových nebo platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o podobě mzdových struktur v podniku a úrovni peněžních odměn.

- **Mzdové/platové stupně a struktury**

Jednotlivá pracovní místa lze podle jejich relativního významu zařazovat do struktury stupňů (tříd). V tom případě je peněžní odměna ovlivňována tržními sazbami a mzdová rozpětí přiřazená jednotlivým stupňům poskytují prostor pro růst mzdy v závislosti na schopnostech, výkonu, přínosu nebo délce zaměstnání. Pro některé práce, popř. pracovní místa lze použít individuální, specifické sazby, u kterých není prostor pro zvyšování mzdy nebo platu. Existují různé typy struktur stupňů a mzdových (platových) struktur.

- **Řízení pracovního výkonu**

Posuzuje pracovní výkon na základě očekávání týkající se individuálního přínosu a výkonu zaměstnance. Poskytuje zpětnou vazbu a umožňuje plánovat zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jedná se o nástroje nepeněžního odměňování, mohou být i podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

- **Nepeněžní odměny**

Jde například o pocit úspěšnosti, uznání, dostatečný prostor pro využívání a rozvoj dovedností, umožňování vzdělávání, poskytování příležitosti k rozvoji kariéry, kvalitní vedení ze strany nadřízených. Jsou to tedy odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé.

- **Celková odměna**

Je kombinací všech peněžních i nepeněžních odměn, které mohou zaměstnanci dostávat.

2.2 Společná pravidla a zákonné podmínky pro odměňování

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je upraveno přímo v zákoníku práce. Do konce roku 2006 se řídilo dvěma samostatnými zákony, a to zákonem č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku (zákon o mzdě) a zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech (zákon o platu). Terminologické rozlišení odměny za práci na mzdu a plat ale zůstalo zachováno. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací a školských právnických osob jsou odměňováni platem, ostatní zaměstnanci jsou odměňováni mzdou. Způsob odměňování je u obou skupin zaměstnavatelů výrazně rozdílný.

Mzda a plat jsou poskytovány zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdou či platem jsou i doplatky ke mzdě či platu, jimiž jsou doplatky do minimální mzdy nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy a doplatky při převedení na jinou práci. Při stanovování mzdy, platu i odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr přísluší zaměstnancům za stejnou práci a za práci stejné hodnoty stejná mzda, plat či odměna.[2]

Obvykle má mzda povahu peněžitého plnění, zákon ale připouští, aby byla poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Sjednává se v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší a mzdový výměr musí být vydán zaměstnanci v den nástupu do práce. To platí i pro změnu výše mzdy – nelze ji činit zpětně. Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať již s tarifní mzdou nebo bez ní, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.) a může zavést různé složky neboli části mzdy (prémie, odměny, příplatky, bonusy, tzv. 13. a 14. mzdu aj.).[3] Některé mzdové náležitosti ale poskytovány být musí.

[2] Zákoník práce. §13, §109, §110
[3] Zákoník práce. §109, §113

2.2.1 Povinně poskytované náležitosti mzdy

Kompenzace práce přesčas

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodli na čerpání náhradního volna.[4] Zákon umožňuje, aby byla mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas, je-li tak sjednáno v individuální nebo kolektivní smlouvě. Musí být ale současně dohodnut maximální rozsah práce přesčas, který je ve mzdě zaplacen, a to v rámci ročního limitu (nejvýše 150 hodin). Za takto dohodnutý rozsah práce přesčas, zahrnutý ve mzdě, nepřísluší zaměstnancům jiná dosažená mzda ani příplatek za práci přesčas a ani náhradní volno. Za práci přesčas nad její dohodnutý rozsah, k níž je již ve mzdě přihlédnuto, přísluší zaměstnancům běžná kompenzace dosaženou mzdou a příplatkem nebo místo něj náhradním volnem. Novela Zákoníku práce 2012 umožňuje sjednat u vedoucích zaměstnanců, že mají ve mzdě přihlédnuto až k veškeré možné práci přesčas. Ve všech případech musí být práce přesčas řádně evidována.[5]

Kompenzace práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci na prvním místě náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě, a to nejméně ve výši průměrného výdělku (100 %) namísto náhradního volna. Pokud zaměstnanec v důsledku svátku, který připadl na jeho obvyklý pracovní den, nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo její část, která mu v důsledku svátku ušla.[6]

Příplatek za práci v noci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Pouze v kolektivní nebo individuální smlouvě je možné výši příplatku snížit pod 10 % průměrného výdělku a jen tak je možné sjednat i jiný způsob

[4] Zákoník práce. § 114
[5] Zákoník práce. §4b, odst.1
[6] Zákoník práce. §115

určení příplatku (v pevné korunové výši nebo paušálem). Příplatek přísluší za jakoukoliv část doby práce v noci, což je doba mezi 22.00 a 6.00 hodinou.[7]

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Tento příplatek přísluší k dosažené mzdě ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy, což je pro rok 2013 nejméně 4,81 Kč na hodinu. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je uvedeno v nařízení vlády, přičemž ztěžující vlivy jsou vyjmenovány s odkazem na příslušnou právní úpravu týkající se ochrany zdraví zaměstnanců při práci a ochrany veřejného zdraví. Jestliže zaměstnanec pracuje pod více ztěžujícími vlivy, poskytuje se mu příplatek v uvedené výši za každý takový vliv.[8]

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Přísluší zaměstnancům za práci v sobotu a v neděli k jejich dosažené mzdě, a to nejméně ve výši 10 % průměrného (hodinového) výdělku. Tak jako u příplatku za práci v noci může jen kolektivní smlouva určovat jinou minimální výši příplatku (i nižší oproti zákonu) nebo jiný způsob jeho určení (např. v korunové výši).[9]

Kromě uvedených povinných příplatků, na něž vzniká zaměstnancům za stanovených podmínek nárok, jsou povinnými složkami mzdy i ***doplatky do minimální mzdy, nejnižší úrovně zaručené mzdy*** a ***doplatky při převedení na jinou práci*** v případech stanovených zákonem. Zaměstnavatel může zavést jakékoliv jiné složky mzdy, tedy i příplatky, a to za podmínek a ve výši, které sám stanoví, zpravidla v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise (např. příplatek za práci v odpolední směně).

Zákoník práce upravuje také poskytování ***odměny za pracovní pohotovost***, která však není mzdou ani platem, protože nepřísluší za práci, ale za dobu pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec drží ve svém pracovním volnu. Za dobu pracovní pohotovosti náleží pracovníkům tato odměna u všech zaměstnavatelů nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Uvedenou výši této odměny nelze ani kolektivní smlouvou snížit.[10]

---

[7] Zákoník práce. § 116
[8] Zákoník práce. § 117
[9] Zákoník práce. § 118
[10] Zákoník práce. § 95 a § 140

2.2.2 Pravidla pro poskytování mzdy a platu

Splatnost a výplata mzdy

Mzda je splatná po vykonání práce – nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. V rámci tohoto období musí být zaměstnavatelem stanoven, sjednán nebo určen pravidelný výplatní termín.[11] Dle novely Zákoníku práce by tak kromě kolektivní smlouvy mohl být sjednán i individuální smlouvou. Mzda a její složky určené nebo sjednané za hodinu práce náleží zaměstnanci i za zlomky hodin, které byly v zúčtovacím období vykázány evidencí pracovní doby.[12]

Zvláštní splatnost mzdy může nastat ve dvou případech:

- zaměstnavatel musí vyplatit zaměstnanci mzdu před nástupem na dovolenou, pokud by výplatní termín připadl na období dovolené, případně poskytne přiměřenou zálohu, takto postupuje vždy, pokud se se zaměstnancem nedohodne na jiném dni výplaty,
- mzdu splatnou za měsíční období musí zaměstnavatel na žádost zaměstnance vyplatit v den skončení pracovního poměru, pokud to umožňuje technika výpočtu mezd – jinak nejpozději v obvyklém výplatním termínu.[13]

Mzda se vždy zaokrouhluje na celé koruny nahoru a vyplácí se na pracovišti v pracovní době (pokud se jedná o hotovostní výplatu mzdy). Na základě dohody se zaměstnancem vyplácí zaměstnavatel mzdu bezhotovostně, a to na platební účet určený zaměstnancem.

Pro splatnost a výplatu odměny z dohody o provedení práce, odměny z dohody o pracovní činnosti, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost platí stejná pravidla jako u mzdy a platu. Zákon ale umožňuje, aby se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli jinak (např. na jiném období a výplatním termínu). Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci mzdu včas, je v prodlení a zaměstnanec může své právo uplatnit žalobou u soudu a požadovat úroky z prodlení.

[11] Zákoník práce. § 141, odst. 1 a 3
[12] Zákoník práce. § 141, odst. 2
[13] Zákoník práce. § 141, odst. 4

2.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod, odměny nehmotného typu

Pokud dostávají zaměstnanci od svého zaměstnavatele jiné požitky, ať již peněžité nebo nepeněžité, které nejsou poskytovány za práci, ale jen v souvislosti se zaměstnáním, nejedná se o mzdu ani o plat. Jde o různé tzv. podnikové benefity (například při životních, pracovních nebo firemních výročích a při odchodech do důchodu).[14] Pro rozlišení, zda určité plnění je či není mzdou nebo platem, není rozhodující jeho označení jako „odměna". Tímto pojmem totiž mohou být označeny jak mzdové složky, tak i plnění, která nemají mzdovou povahu. Zákoník práce umožňuje zaměstnancům poskytovat různé odměny věrnostní a stabilizační povahy, a to zejména při životním a pracovním jubileu a při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Jejich výčet je v zákoně jen namátkový, takže může jít i o jiná např. firemní výročí nebo i o jiné příležitosti.

Zaměstnanecké výhody tedy můžeme považovat za nadstandardní pracovní nebo mimopracovní podmínky a plnění, ke kterým zaměstnavatel přistupuje dobrovolně, nad rámec svých právních povinností. Jsou poskytovány různými formami, mezi **nejčastější benefity** patří:[15]

- týden dovolené nad rámec zákoníku práce,
- příspěvek na stravování nebo poskytování stravenek,
- penzijní připojištění,
- notebook, firemní mobilní telefon,
- odměna při významném pracovním nebo životním výročí,
- pružná pracovní doba, volné dny navíc,
- firemní vozidlo,
- jazykové a odborné kurzy,
- poskytování vybraných služeb,
- příspěvky na dovolenou.

[14] Zákoník práce. §224, odst. 2.
[15] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, s. 16.

2.3.1 Členění benefitů a jejich význam

Členění zaměstnaneckých výhod můžeme posuzovat z různých hledisek, zejména je rozlišujeme podle:[16]

- ***hmotné povahy*** - peněžité a nepeněžité (tj. peněžité hodnoty) včetně naturálních
- ***povahy benefitů***
  - stabilizační (stimulující zaměstnance k setrvání u zaměstnavatele),
  - věrnostní (oceňující věrnost zaměstnance zaměstnavateli – např. odměny při odchodu do důchodu, zvýšení odstupného podle odpracovaných let),
  - věrnostní a stabilizační (naplňují obojí účel, jsou vždy vázané na délku zaměstnání),
- ***právní povahy***
  - pracovněprávní (opírají se o úpravy v zákoníku práce),
  - jiné (opírají se zejména o úpravy občanskoprávní a finančněprávní).

Benefity lze třídit i podle různých jiných hledisek, podle Vladimíra Pelce jsou to například tyto:[17]

- ***hledisko daňové a odvodové výhodnosti*** – podle něj dělíme benefity na: *mimořádně výhodné,* které jsou buď celé, nebo do určitého limitu daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a zároveň nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného a *benefity s dílčí výhodností* – jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou příjmem ze závislé činnosti nebo naopak nejsou u zaměstnavatele daňovým výdajem a u zaměstnance jsou od daně z příjmů a odvodů pojistného osvobozeny.
- ***věcné hledisko*** – rozlišuje různě orientované benefity:
  - na vzdělávání zaměstnanců a jejich kvalifikační rozvoj (jazykové kurzy),
  - na podporu zaměstnaneckého vztahu (příspěvky na dopravu, ubytování),

[16] ŠUBRT, B. *Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu*, [online].
[17] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, s. 16,17.

- benefity pro volný čas (příspěvky na sportovní aktivity, vstupy na kulturní akce),
- na zdravotní péči zaměstnanců (závodní lékařská péče, dovolená nad zákonný rámec, příspěvky na dovolenou, volné dny na nemoc, relaxační pobyty, příspěvky na vitamíny aj.),
- pro sociální výpomoc zaměstnancům (půjčky při složitých sociálních situacích).

- ***hledisko charakteru výdajů zaměstnavatele:***
  - benefity *finanční* – zaměstnavatel na ně vydává finanční prostředky,
  - benefity *nefinanční* – poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele.
- ***hledisko času, po který působí daná výhoda:***[18]
  - *jednorázové (okamžité)* – např. sociální výpomoci nebo poskytování bezúročných půjček,
  - *krátkodobé* – např. příspěvky na stravování,
  - *dlouhodobé* – např. příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.
- ***hledisko možností čerpání benefitů:***[19]
  - *úhrnné (plošné)* – tyto výhody jsou určeny pro všechny zaměstnance nebo většinu z nich, jedná se nejčastěji o příspěvky na stravování, na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
  - *volitelné (Kafeteria systém)* – širší nabídka benefitů, ze které si zaměstnanec při dodržení stanovených podmínek sám vybírá, systém je pružnější a pro zaměstnance efektivnější, pracovník si může podle svých zájmů vytvářet benefitní systém sobě na míru. Obvykle má každý zaměstnanec svůj osobní účet výhod (počet bodů) a finanční limit, který může být závislý na délce zaměstnání, pracovní pozici apod., důležité je správné nastavení pravidel pro využití všech výhod. Tento systém umožňuje účelněji vynakládat prostředky i větší kontrolu nákladů, je tedy úspornější. Nevýhodou je větší administrativní náročnost a riziko nevhodného výběru zaměstnanců.[20]

[18] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, s. 22.
[19] Tamtéž, s. 21.
[20] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 321 – 322.

2.3.2 Trendy v poskytování benefitů

Firmy většinou nepřikládají poskytování zaměstnaneckých výhod velký význam, přesto, že za ně utrácejí nemalé prostředky. Benefity jsou poskytovány bez většího rozmyslu a bez vazby na systém odměňování v podniku. Při tvorbě celkové strategie odměňování by měly být benefity jedním z jejích prvků. Zaměstnavatel by se měl zabývat jak volbou správného portfolia výhod, tak komunikací se zaměstnancem a podporou jeho informovanosti o všech nabízených výhodách v rámci jeho celkové odměny. Zaměstnanec, který neví, jaké nabízené výhody a v jaké hodnotě má k dispozici, tuto část své odměny nevnímá.[21]

Přesto, že na českém trhu nedochází v oblasti poskytování benefitů k převratným změnám, společnosti se snaží investovat do nich s větší přidanou hodnotou. Důvodem je snaha udržet si schopné zaměstnance a motivovat je k lepším pracovním výkonům. Firma, která využije potenciál, který oblast benefitů nabízí a má zpracovanou koncepční strategii, získává velkou konkurenční výhodu. Tak, jak se mění nároky zaměstnanců a oblíbenost jednotlivých výhod, vyvíjí se i benefitní systémy, vliv na posun jejich vnímání u nás má i působnost zahraničních společností. Mnozí zaměstnavatelé si uvědomují význam péče o své zaměstnance a do svých strategických plánů zahrnují mimo klasický systém odměňování i oblast motivačních systémů.

Trendy ve vývoji zaměstnaneckých benefitů ovlivňují také stále vzrůstající nároky na zaměstnance. Dochází často k posunu vnímání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a tento trend některé společnosti zahrnují i do svých benefitních programů. Soulad mezi pracovním a soukromým životem potom může být zahrnut například v programech:[22]

- programy „pohodlí“ (čištění a žehlení oděvů, bankovní služby),
- asistenční programy pro rodinu (hlídání dětí, příspěvky na školné),
- podpora zaměstnanců (coaching, právní služby, finanční plánování),

[21] SUCHOROVSKÁ, E. *Benefity – využíváte maximálně jejich potenciál?,* [online].
[22] DRBOVÁ, Š. *Hitem v oblasti benefitů je zakládání firemních školek*, [online].

- flexibilní pracovní ujednání (flexibilní pracovní doba, práce z domova, kratší pátky),
- wellness programy (zaměřené na zdravé stravování, fitness),
- různé ostatní (slevy pro zaměstnance, oddechové místnosti, aj.).

Mezi benefity budoucnosti patří rozhodně vše, co souvisí s možností plánování volného času a péčí o své blízké. Vzhledem k počtu nepřijatých dětí do předškolních zařízení jsou to určitě firemní školky, dále také vzhledem ke stárnutí populace možnost postarat se v případě potřeby o své rodiče či jiné příbuzné. Zaměstnanci už dnes často řeší stresující situace při rozhodování, zda ukončit svůj zaměstnanecký poměr, aby se mohli postarat o nemocné rodiče.

Poptávka po benefitech ze strany zaměstnanců je různá v jednotlivých odvětvích i profesích. Podle studie Salary & Benefits Guide společnosti Robert Half patřil v předchozích letech k nejvíce využívaným zaměstnaneckým výhodám v obchodu a marketingu mobilní telefon k soukromým účelům, notebook a 5 týdnů dovolené. Nejžádanější výhodou je v tomto oboru služební automobil využívaný i k soukromým účelům. Mezi nejvíce žádanými výhodami se stále více objevuje proplácení plné mzdy v době pracovní neschopnosti. Z hlediska pracovního zařazení roste u vyššího managementu obliba možnosti práce z domova, který ji upřednostňuje oproti jazykovým kurzům. Ty jsou naopak více v oblibě u středního a nižšího managementu.[23]

Celkovým trendem je stále rozmanitější poptávka zaměstnanců po benefitech, v ČR se mezi nejoblíbenější zatím stále řadí krátkodobé výhody zaměřené na okamžitý efekt. Časem se ovšem předpokládá větší zaměření zaměstnanců na benefity pro budoucnost, tedy dlouhodobější (penzijní systémy, zdravotní péče apod.) podobně jako v tradičních zemích EU a také na benefity pro volný čas.

Ze strany zaměstnavatelů je snaha zavádět benefity daňově a odvodově zvýhodněné s co nejnižšími administrativními náklady. Trendem je stále více využívání komplexních outsourcingových služeb a zavádění volitelných benefitních systémů.[24]

---

[23] HULAR, Z. *Zaměstnanecké benefity za časů krize*, [online].
[24] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, s. 23 – 26.

2.4 Strategie a řízení odměňování

Se změnami podmínek na trhu se vyvíjí i potřeby firem a s tím můžeme pozorovat i posun v uvažování o odměňování zaměstnanců. Od jednodimenzionálních modelů, které se zaměřují na formulování mzdové politiky firmy, se postupně přešlo ke strategii odměňování, modelování celkové odměny (význam chápání všech stránek odměny jako logického celku) až po tvorbu hodnotové propozice pro zaměstnance. Charakteristický je nárůst komplexnosti a zvažování více aspektů zaměstnanec – firma, účelem je naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků.[25] Podle výzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers je se svým finančním ohodnocením spokojeno v průměru 50% zaměstnanců, polovina z nich je tedy se svou mzdou nespokojená.[26] Znamená to tedy, že jsou systémy odměňování většiny firem neefektivní? Můžeme také diskutovat o tom, zda je skutečně úkolem odměňování dosažení spokojenosti zaměstnanců. Tvorba mzdových systémů prochází určitým vývojem a při zavádění jednotlivých typů odměňování se mohou vyskytovat různé nedostatky.

Strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení uznání a odměnění peněžní i nepeněžní formou zaměstnanců organizací se zabývá **řízení odměňování.**[27] Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování všech procesů metod a postupů odměňování, které usilují o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem by mělo být odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich přínosu pro organizaci a zároveň v zájmu dosahování strategických cílů organizace.

Základními cíli podle M. Armstronga jsou:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku i s potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat zaměstnance, získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

[25] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy, s. 515 – 522.
[26] HUNČÍK, B. *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců,* [online].
[27] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 20.

2.5 Systémy odměňování

V systému odměňování jsou uplatňovány přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování. Systém odměňování nezahrnuje jen samotný proces tvorby mezd, ale je tvořen z více prvků, jako jsou:[28]

- **Strategie odměňování** – stanovují dlouhodobé plány organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, tak, aby podporovaly dosahování jejích podnikatelských cílů. Příkladem může být strategie směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování** – poskytuje návod i potřebné kroky pro rozhodování. Organizace může mít například politiku odměňování stanovující, že úroveň peněžních odměn v organizaci bude odpovídat průměrným tržním sazbám.
- **Praxe odměňování** – tvoří ji struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody jako je hodnocení práce a programy, jako je zásluhové odměňování. Například politika, která se týká úrovně peněžních odměn, vede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd respektujících růst tržních sazeb.
- **Procesy odměňování** tvoří způsoby realizace politiky a praktické provádění odměňování (např. řízení procesu revize a úpravy mezd).
- **Postupy odměňování** – používány k zabezpečení účinného a pružného fungování systému, měly by zajistit hodnotu odpovídající vynaloženým prostředkům.

Jednotlivé prvky systému odměňování jsou vzájemně provázané, východiskem systému odměňování je **podniková strategie**, která stanovuje podnikové cíle. Každá organizace má jiné priority a tím i cíle, pro většinu z nich to však bývá vysoký výkon, ziskovost, produktivita, kvalita, inovace, cena/náklady, potřeba uspokojovat zainteresované strany. Politika odměňování by tedy měla obsahovat záležitosti podporující tyto podnikové cíle, jako jsou úrovně peněžních odměn, zásady odměňování, hodnocení práce, přístupy k zásluhové peněžní odměně, mzdová šetření, flexibilní zaměstnanecké výhody.[29]

[28] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 23.
[29] Tamtéž, s. 25

2.5.1 Hodnocení práce

Kromě *celkové peněžní odměny* (základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a příplatky) a *poskytovaných zaměstnaneckých výhod* má v systému odměňování velmi důležitou roli *hodnocení práce*. Jedná se o systematický ucelený proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci vedoucí k vytváření mzdové struktury, zatřiďování prací do této struktury a popisu pracovních míst. Existují různé metody, které k tomuto účelu může organizace použít, hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné.[30]

Hlavními cíli hodnocení práce podle M. Armstronga jsou:[31]

- stanovení relativní hodnoty prací, která je založena na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnutí co nejobjektivnější základny pro zařazování prací do stupňů (tříd) a umožnění jednotného přístupu při rozhodování a zatřídění prací,
- umožnění správného porovnávání s tržními sazbami prací,
- transparentnost – měla by být jasně daná kritéria pro definování stupňů a zařazování prací,
- zajištění plnění povinnosti organizace poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Důležitou zásadou při hodnocení práce je, že se zajímáme pouze o obsah práce z hlediska požadavků na toho, kdo tuto práci vykonává. Výkon pracovníka při tom nebereme v úvahu. Existují tři základní kategorie metod hodnocení práce, jsou to analytické systémy, neanalytické systémy a **tržní oceňování**. V současnosti nejméně používané jsou naposledy jmenované metody, které jsou založeny na principu **srovnávání s trhem** (tzv. slotting). Tento systém vychází z filozofie, že práce má takovou hodnotu, jakou uzná trh. Jde o posuzování mzdových sazeb na základě tržních sazeb pro srovnatelné práce. Lze je nazvat jako vnější porovnávání (benchmarking).[32]

---

[30] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 26.
[31] Tamtéž, s. 136.
[32] INTEGRITY CONSULTING. *Odměňování jako strategický systém,* [online].

Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou definované faktory v nějaké práci přítomny, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Soubor faktorů použitý v tomto systému se nazývá „faktorový plán“, hlavními typy analytických přístupů k hodnocení práce jsou následující metody:[33]

Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)

V současné personalistice patří mezi nejpoužívanější metody, je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo ji vykonává. Předpokladem je, že každý z těchto faktorů a subfaktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. Bodové ohodnocení jednotlivých faktorů pomocí číselných stupnic vyjadřuje relativní důležitost a hodnotu práce.

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Tato metoda je založena na stejném principu jako bodovací metoda, nyní je již méně používaná. Oproti bodovací metodě metoda faktorového porovnávání zavádí vytváření pořadí hodnocených pozic u každého z faktorů. V praxi to znamená, že u každého z faktorů vytváříme řady pořadí jednotlivých pozic. Opět jde o odstupňování faktorů podle jejich váhy, násobíme příslušnou vahou pořadí dosažené v konkrétním faktoru a součtem potom určíme celkovou hodnotu jednotlivých pozic. Jde o metodu používanou nezávislými experty pracujícími pro pracovní soudy v záležitostech, které se týkají stejné odměny za stejnou práci. Jejich úkolem je srovnat určitou práci s jednou nebo několika jinými.[34]

[33] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 139 – 142.
[34] Tamtéž, s. 142 – 143.

Neanalytické hodnocení práce (sumární) porovnává práce jako celek a zařazuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Práce nejsou analyzovány z hlediska svých faktorů nebo prvků. Rozlišujeme čtyři hlavní typy sumárních metod:[35]

Klasifikační (katalogová) metoda

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup, který je založen na filosofii porovnávání obsahu práce. Jednotlivá pracovní místa jsou na základě rozdílů v jejich zodpovědnostech, dovednostech, znalostech, schopnostech a jiných kategoriích zařazována do tříd (stupňů), vytváří se definice jednotlivých tříd. Popis každé pracovní pozice se porovnává s modelovými definicemi tříd a podle shodnosti obsahu každé pracovní pozice se zařazují do modelového systému tříd (jde o porovnávání prací jako celků).

Metoda pořadí prací

Přesto, že se jedná o nejjednodušší formu hodnocení práce a mohla by být efektivní, je používána nejméně. Postup spočívá v porovnávání prací a v jejich uspořádání do pořadí podle vnímané hodnoty pro organizaci. V případě jednoduchého porovnávání řadíme pracovní pozice od nejjednodušších k nejsložitějším, následně vytváříme menší celky – mzdové třídy.

Metoda párového porovnávání

Jedná se o statistickou metodu pro promyšlenější vytváření prací jako celků. Srovnávají se všechny jednotlivé pozice vzájemně, vždy dvě proti sobě. Složitější práce dostane bod, pozice se setřídí podle počtu bodů a následuje stejný proces jako u jednoduchého porovnávání.

Neanalytické porovnávání (vnitřní benchmarking)

Porovnávání práce s jakoukoliv existující v podniku, která je považována za správnou.

Výhodou těchto metod je snadnost vytvoření, *nevýhodou* je menší objektivita, neberou v úvahu složitost prací, neexistují předem dané standardy pro posuzování hodnoty prací.

[35] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 140 – 144.

2.5.2 Tarifní soustava

Do tarifní soustavy můžeme zahrnout podnikové kvalifikační katalogy, stupnice mzdových tarifů a příplatky tarifní povahy. Kvalifikační katalogy vycházejí z hodnocení prací a plní několik funkcí: umožňují organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivé pracovní pozice, jsou základnou pro objektivní zdůvodnění, resp. vysvětlení úrovně mezd a mzdové diferenciace u velké části pracovních míst v podniku, dávají zaměstnancům jasnou představu o mzdovém postupu při změně pracovního zařazení (přechodu na složitější, odpovědnější či samostatnější práci). Stupnici mzdových tarifů tvoří odstupňované mzdové tarify, které zohledňují relativní rozdíly mezi pracemi v podniku a mzdové relace za obdobné práce na vnějším trhu práce. Velikost mzdových tarifů ovlivňuje řada interních a externích faktorů. Příplatky tarifní povahy jsou poskytovány jako mzdové kompenzace za práci v nadstandardních či škodlivých pracovních podmínkách.[36]

Funkce tarifní stupnice – měla by být stanovena tak, aby odpovídala specifickým potřebám organizace, zohledňovala její kulturu, velikost, výrobní program, potřebu změn i strukturu a kvalifikační úroveň zaměstnanců. Měla by také pružně reagovat na změny v nabídce a poptávce na trhu práce a ve vývoji mzdových relací, poskytovat dostatečné mzdové ohodnocení kmenovým zaměstnancům a dávat jasný signál o mzdovém růstu při zvýšení kvalifikace. Tarifní stupnice by měla být složena logicky, tak, aby byla pro příjemce srozumitelná a zároveň umožňovala kontrolovat vývoj mzdových nákladů, postupy v oblasti odměňování i celkovou realizaci mzdové politiky. Při kvalitním stanovení mzdových tarifů (v závislosti na interních hodnotách práce a s ohledem na srovnání se mzdami konkurenčních organizací) je tarifní stupnice považována za účinný nástroj motivace zaměstnanců.[37]

Organizace může mít několik tarifních stupnic (dle pracovních kategorií nebo úrovní řízení) nebo může uplatňovat jednotnou integrovanou stupnici. Některé organizace mohou mít paralelní oddělené stupnice pro výrazně odlišná povolání, např. pro vědecké a výzkumné pracovníky. Platové podmínky vrcholových manažerů jsou zpravidla

[36] KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 81.
[37] Tamtéž, s. 81, 82.

sjednávány individuálně. Jednotná integrovaná tarifní stupnice zahrnuje práce všech zaměstnanců s výjimkou top managementu.

Tarifní stupnice je složena z tarifních stupňů, které jsou oceněny diferencovanými mzdovými tarify. **Míra mzdové diferenciace tarifní stupnice** závisí na těchto skutečnostech:

- na mzdovém tarifu za nejnáročnější a nejjednodušší práci v organizaci – vymezení celkového rozpětí tarifní stupnice,
- na diferenciaci mzdových tarifů mezi jednotlivými tarifními stupni,
- případně i na rozpětí mzdových tarifů uvnitř tarifního stupně.[38]

Typy tarifní stupnice, jejich přednosti a nevýhody[39]:

- ***Tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify*** – pracovníkům je podle druhu vykonávané práce přiznán tarifní stupeň, který bývá uveden v dodatku pracovní smlouvy (zpravidla bez konkrétního mzdového tarifu),

- ***Tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím*** – šíře rozpětí poskytuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečné výkonnosti zaměstnance či dosažené kvalifikace. Vedoucí může svému podřízenému pracovníkovi přiznat konkrétní mzdový tarif tak, aby zohlednil jeho dlouhodobý přínos organizaci a zároveň také individuální rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Rozpětí tarifů mezi jednotlivými stupni se mohou překrývat, případně jsou odstupňovány dolní mzdové tarify, ale horní limity nejsou stanoveny (možnost ocenit vysoce kvalitní pracovníky). Pokud chce zaměstnanec získat vyšší tarifní stupeň, měl by v rámci organizace přejít na odpovědnější, složitější či namáhavější práci. Překrývání rozpětí znamená, že zkušený pracovník, který dobře vykonává svou práci, může být pro zaměstnavatele větším přínosem než zaměstnanec, který nastoupil a byl zařazen do vyššího stupně.

- ***Tarifní stupnice s širokým rozpětím*** – obvykle slouží k zatřídění všech prací v organizaci s výjimkou vrcholových funkcí. V extrémním případě má tato

[38] KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 82.
[39] Tamtéž, s. 82 – 85.

stupnice 4 stupně, jejichž horní mzdové tarify jsou o 200 až 300 % vyšší než dolní tarify. V tradiční stupnici s rozpětím se dává přednost rozpětí mzdových tarifů v rozsahu od 40 do 50 %. Pro stupnici s širokým rozpětím je charakteristické, že je vedoucímu delegována pravomoc stanovit mzdy svých podřízených v rámci plánovaného objemu mzdových prostředků a podle zásad mzdové politiky. Mezi tyto zásady patří vymezení mzdové hladiny a rozpětí mzdových tarifů pro dané části personálu, doporučení diferenciace mzdových tarifů dle celkové výkonnosti a kvalifikace pracovníka, uvedení okolností, kdy je vhodné provést nové hodnocení pracovníka. **Důvody pro zavádění** stupnice s širokým rozpětím: širší prostor pro flexibilní rozhodování o mzdách, snadnější administrativní řízení mezd, odstranění tlaků na zvýšení počtu tarifních stupňů, posílení autority liniových vedoucích při odměňování. Tento typ stupnice se hodí pro organizace s kvalitní mzdovou politikou, propracovaným systémem odměňování, kvalitním managementem a profesionálně vyspělým personálním útvarem. Důležitá je kontrola mzdových rozhodnutí – dosažení přijatelné spravedlnosti a odůvodněné diference ve mzdách.

- ***Jednotná integrovaná tarifní stupnice*** – jediná stupnice se mzdovými tarify s rozpětím pro všechny práce v organizaci s výjimkou vrcholového managementu, pro firmy s vyspělou technologií s vysoce kvalifikovanými pracovníky a nadnárodní organizace. **Důvody integrace** stupnic: zastřít rozdíly mezi manuálními a nemanuálními pracovníky, přispět k větší flexibilitě zaměstnanců, zajistit realizaci zásady „stejná mzda za práci stejné hodnoty“, zjednodušit mzdovou administrativu.

Tabulka č. 1: Překrývání rozpětí mzdových tarifů.

Tarifní stupeň	Mzdový tarif (Kč/měsíc)
1	2800 – 3600
2	3300 – 4200
3	4000 – 5000

Zdroj: podle KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, s. 83*

Výhody tradičních tarifních stupnic (s rozpětím tarifů a s pevnými tarify):[40]

- jsou snadno zdůvodnitelné zaměstnancům a srozumitelně vysvětlují rozdíly mezi pracemi,
- může být dosažena a udržována konzistentní mzdová struktura v organizaci,
- jsou vhodné pro motivaci zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace a úsilí o kariérní růst,
- rozpětí stupně umožňuje flexibilnější využití pracovníka – možnost přecházet mezi pracemi různé hodnoty bez změny tarifního zařazení,
- umožňují lepší kontrolu mezd nastupujících zaměstnanců a růst individuálních mezd podle změn ve výkonnosti či při funkčním postupu,
- existuje prostor pro operativní přizpůsobování rozdílů mezi mzdovými tarify nabízenými konkurenty v oboru za podobné práce.

Nevýhody tradičních tarifních stupnic:[41]

- problematické a náročné vytvoření tarifní stupnice a zatřídění prací do stupňů,
- snaha zařazovat práce do bezprostředně vyššího stupně než by odpovídalo metodice hodnocení práce (tlak zaměstnanců i manažerů),
- v jednom stupni zahrnuty práce různé hodnoty,
- do jisté míry hierarchicky nepružná,
- tarify s rozpětím mohou podněcovat očekávání pracovníků, že získají horní tarif,
- možná demotivace zaměstnanců při dosažení horního tarifu (nemožnost dalšího mzdového růstu).

Volba tarifní stupnice je v kompetenci každého podniku, jaký typ tarifní stupnice si organizace zvolí, závisí na jejím zaměření, na firemní kultuře, počtu a struktuře zaměstnanců, mzdové historii i na zavedené praxi v odměňování. Velké společnosti s hierarchickou strukturou upřednostňují zpravidla stupnice s pevnými tarify nebo strukturu úzkých stupňů a podporují centralizované řízení odměňování. Firmy, kde jsou pro podnikání důležité znalosti a schopnosti, stimulují zaměstnance k dalšímu rozvoji a „horizontálnímu“ rozšiřování kariéry a inklinují k širokopásmové struktuře. U malých

[40] KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 85 – 86.
[41] Tamtéž.

nebo dynamických firem podnikajících v silně konkurenčním prostředí převažují v odměňování zpravidla pružné a málo formalizované postupy. Odvozují mzdové sazby raději od externích relací pracovního trhu a pevnou část mzdy stanoví na základě tržní hodnoty prací, zkušeností a schopností zaměstnanců i jejich přínosu pro organizaci. S růstem společností je však zpravidla od tohoto systému upouštěno a je nahrazován tvorbou alespoň základních mzdových stupňů.[42]

Při **stanovení mzdových tarifů** lze využít některé jednoduché propočty, kterými je převedena hodnota práce do mzdových tarifů. Je to například:[43]

- pravidlo aritmetické řady – s rostoucí relativní hodnotou prací má mzdový tarif růst konstantně, rozdíl mezi sousedními mzdovými tarify zůstává konstantní,
- pravidlo geometrické řady – tarify směrem k vyšším tarifním stupňům rostou stále rychleji,
- směrný tarifní stupeň – diferenciace tarifní stupnice pomocí odstupňovaných indexů či čísel v procentním vyjádření, mzdový tarif vybraného směrného stupně je roven 1 nebo 100,
- mzdová rovnice – při hodnocení prací bodovou metodou dostáváme hodnotu práce v bodech, která může být převedena do mzdového tarifu pomocí mzdové rovnice, hodnota práce v bodech je vynásobena peněžním koeficientem a získaný součin je přičten k základní částce.

Pravidlo aritmetické řady, geometrické řady a směrný tarifní stupeň lze aplikovat při stanovení mzdových tarifů, pokud jsou práce hodnoceny pomocí katalogové metody, popřípadě bodovací metody, kde jsou bodové hodnoty práce seskupeny do stupňů s rozpětím. Mzdová rovnice je vhodná pouze v případech, kdy jsou práce hodnoceny pomocí bodovací metody. [44]

---

[42] URBAN, J. *Odměňování na základě hodnocení pracovních míst*, [online].
[43] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ E., DVOŘÁKOVÁ, Z.. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, s. 86 – 88.
[44] Tamtéž.

2.6 Hodnocení mzdového systému

Mzdový systém organizace a způsob jeho uplatňování patří k nástrojům managementu, které velmi výrazně ovlivňují formování lidských zdrojů podniku. Vzniku podnikového mzdového systému proto musí předcházet důsledná příprava. Spolu s ostatními nástroji personálního managementu působí mzdový systém na výkon, pracovní chování a postoje zaměstnanců k dané společnosti a jejím cílům. Velký vliv na motivaci pracovníků mají ovšem i benefity a jiná mimomzdová ocenění, která tvoří významnou část systému odměňování u stále více podniků.

Nejjednodušším způsobem hodnocení mzdového systému neboli **mzdových forem** je **vzájemné porovnávání** mezi mzdou (formou jejího použití) a změnou, efektem, který vznikl jejím působením. Tento způsob však nevypovídá nic o tom, s jakými náklady bylo efektu dosaženo. O tom, jakým způsobem ovlivnila mzdová forma přímo zaměstnance v jeho aktivitě, výkonu a pracovním chování, vypovídá **působivost mzdové formy**. Její vyjádření je nejsnazší u těch mzdových forem, kde je výše výdělku přímo závislá na výkonu a pracovních výsledcích vyjádřitelných v měřitelné formě (například úspora materiálu, objem výroby, kvalita produkce, spotřeba práce na jednotku výkonu nebo produkce vyjádřená produktivitou práce). Toto vyjádření však nevypovídá nic o ekonomické efektivnosti mzdového systému. Porovnání užitku ze zavedení nové mzdové formy s náklady na její zavedení a fungování nám poskytuje **ukazatel rentability mzdové formy**. Rentabilitu zavedené mzdové formy vypočteme jako podíl úspor získaných zavedením mzdové formy (rozdíl nákladů nové mzdové formy a formy předchozí) a zvýšení mzdových nákladů spojených s dosažením úhrnu všech úspor, včetně nákladů na zavedení mzdové formy. Objektivní vyjádření rentability mzdové formy pozitivně ovlivňuje nákladové funkce mzdy a může zabránit ekonomickým deformacím v přístupu v jejich uplatňování. Celkový efekt systému může být nižší, nebo může naopak dojít k situaci, že výrazný růst mzdových nákladů je pro podnik vysoce efektivní – kompenzace vyššími efekty (růst produkce, snížení celkových nákladů). Komplexním vyjádřením účinnosti mzdové formy je **ukazatel efektivnosti**, který se vyjadřuje jako součin rentability a působivosti. Hodnocení efektivnosti mzdových systémů bývá problematické a není u nás příliš rozšířené, je však důležitou součástí kvalitní mzdové politiky. Změna mzdových forem je zpravidla

spojena s řadou změn v celkové organizaci práce, ve způsobu řízení a vedení zaměstnanců, v systémech kontroly a evidence výsledků. Všechny tyto změny přinášejí také pozitivní efekty v celkových výsledcích, jejich vzájemné odlišení je ale těžko kvantifikovatelné.[45]

2.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří k základním personálním činnostem každého odpovědného vedoucího pracovníka a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Jeho historie sahá až do doby vzniku moci v návaznosti na dělbu práce, vztahů nadřízenosti a podřízenosti, nejedná se tedy o žádnou novinku. Podle odbornice na personální psychologii Wagnerové se formální a oddělené pracovní hodnocení začalo používat na konci druhé světové války, avšak praxe pracovního hodnocení sahá mnohem dále do historie. Nejprve sloužilo pracovní hodnocení jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny, používalo se tedy k rozhodování o výši příjmu. Celý proces byl úzce spjat s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost pracovníka nižší, než bylo požadováno, byl mu plat snížen. Naopak, pokud byla jeho výkonnost vyšší, než bylo očekáváno, byl mu plat zvýšen. Plat byl považován za jedinou možnost, jak ovlivnit výkonnost zaměstnance, přičemž nebyly brány v úvahu možnosti jeho rozvoje.[46]

V třicátých letech se začíná ukazovat, že nestačí racionalizovat produktivitu dokonalým propočtem, optimalizací pracovních úkonů a odpovídající mzdou. Zdůrazňuje se sociální stránka řízení směrem k podřízeným a k zájmu o jejich problémy. Sociologové objevují, že produktivitu mohou ovlivnit i faktory sociálního prostředí, zájem o zaměstnance ze strany podniku.[47]

Hodnocení zaměstnanců je významným motivačním faktorem, slouží k efektivnímu využití lidských zdrojů v organizaci, je spojeno s jejich odměňováním, rozvojem a pracovním zařazením a také zlepšuje podnikovou kulturu a komunikaci uvnitř podniku.

---

[45] KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 111 – 113.
[46] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti,* s. 9.
[47] BURIÁNEK, J. *Sociologie,* s. 90.

Hodnocení patří k účinným motivačním nástrojům – spolu se systémem hodnocení a rozvojem, které na systém hodnocení bezprostředně navazují.[48]

2.7.1 Hodnotitelé pracovníků

Osobou nejvíce kompetentní pro hodnocení zaměstnance je zcela jistě jeho **přímý nadřízený**. Ten většinou připravuje a vede hodnotící rozhovor, a dále navrhuje a projednává s pracovníkem opatření, která z jeho hodnocení vyplynou. Bezprostřední nadřízený zná nejlépe práci svého podřízeného, podmínky, za nichž pracuje a často i zázemí zaměstnance, které může ovlivňovat jeho práci. Poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon, může však hrozit nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority hodnotitele. Další osobou, která může hodnocení provádět je **nadřízený bezprostředního nadřízeného**. Ten může ověřovat a schvalovat hodnocení přímého nadřízeného (kontrolovat ho) nebo může sám hodnotit. Někdy jsou zaměstnanci hodnoceni i **pracovníkem personálního útvaru**, což ovšem není příliš časté, případně nezávislým **externím hodnotitelem** (psychologem), který většinou hodnotí pracovní nebo rozvojový potenciál zaměstnance.[49]

Neustále vzrůstá význam jiných forem hodnocení, je to například:[50]

- **sebehodnocení** – vhodné jako příprava zaměstnance na hodnotící pohovor, může mít formu hodnotícího formuláře,
- **týmové hodnocení** – překonává jednostrannost a subjektivnost hodnocení,
- **assessment centre** – komplexní posuzování pracovníka, vhodné zejména pro rozmísťování a vzdělávání vedoucích pracovníků.
- **koncepce třistašedsátistupňového hodnocení ZC** – snaha hodnotit co nejobjektivněji a nejvšestranněji, hodnocení více hodnotiteli, zpětná vazba.

---

[48] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s.11.

[49] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 216 – 217.

[50] Tamtéž, s. 217 – 218.

2.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Podle J. Koubka rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:[51]

- **Neformální hodnocení „***má příležitostnou povahu, je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou…“*. Neformální hodnocení většinou není zaznamenáváno.
- **Formální hodnocení** *„je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků.“*

Hodnocení může být zaměřeno buď na výsledky práce (množství, kvalita, náklady aj.) nebo na chování pracovníka (iniciativa, rozvážnost, ochota, odbornost, píle, vystupování apod.). Metod hodnocení pracovníků je více, nejčastěji používané jsou podle Koubka tyto:[52]

- **Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) -** nejčastěji jsou takto hodnoceni manažeři a specialisté, cíle musí být přesně definované a měřitelné.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – tato metoda se často používá u hodnocení výrobních dělníků a zahrnuje stanovení norem, seznámení s nimi a porovnání výkonů zaměstnanců s normami. Problémem může být stanovení norem (použití různých metod).
- **Volný popis** – univerzální metoda, vhodná při hodnocení tvůrčích pracovníků, popř. při sebehodnocení, vyžaduje od hodnotitele písemný popis pracovních výkonů hodnoceného.
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel má za úkol písemně dokumentovat případy, které se udály při vykonávání práce daného zaměstnance.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť (např. množství, kvalita práce, samostatnost, ochota spolupracovat, znalosti apod.). Používají se tři typy posuzovací stupnice: ***číselná*** (jednotlivá kritéria práce jsou

[51] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 208
[52] Tamtéž, s. 209 – 224.

odstupňována pomocí číselných hodnot (bodů), jejich význam může být odlišen různým bodovým rozpětím, hodnotami či vahami, souhrnné hodnocení potom tvoří součet bodů nebo prostý či vážený aritmetický průměr bodů za všechna kritéria), ***grafická*** (každé kritérium vyznačeno úsečkou, souhrnné hodnocení vyjadřuje křivka spojující body jednotlivých úseček), ***slovní*** popis (např. kvalita práce vynikající, průměrná, špatná apod.).

- **Checklist** – dotazník, který zpravidla vyhodnocuje specialista z personálního útvaru, metoda náročná na přípravu specifického formuláře.
- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování požadovanému k úspěšnému vykonání práce, předpokládá, že žádoucí pracovní chování má za následek efektivní vykonání práce, stupnici obvykle připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místa (identifikace a definice úkolů pracovního místa, popis pracovního chování pro každý úkol dle typu místa, vytvoření stupnice odpovídající typu pracovního chování a doplněné o vzorové popisy pracovního chování).
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – ***střídavé porovnávání*** (postupný výběr nejlepších a nejhorších pracovníků), ***párové porovnávání*** (postupné porovnávání pracovníků dle seznamu jdoucích po sobě), ***povinné rozdělení*** (přiřazování určitého procenta pracovníků vždy k určité úrovni pracovního výkonu).
- **Assessment centre** – metoda výběru a vzdělávání zaměstnanců lze použít i pro hodnocení pracovního výkonu, schopností a potenciálu zejména manažerů a specialistů.

Podle Hroníka rozlišujeme metody podle tohoto časového horizontu:

- *„Metody zaměřené na minulost – orientace na to co se již odehrálo.*
- *Metody zaměřené na přítomnost – zhodnocení aktuální situace.*
- *Metody zaměřené na budoucnost – orientace k určité předpovědi toho, co se může stát“.*[53]

[53] Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54.

2.7.3 Význam a využití hodnocení zaměstnanců

Pro každou organizaci má hodnocení zaměstnanců strategický význam, protože se zabývá tím nejcennějším, co má, tedy lidmi. Slouží jako komunikační nástroj pro výměnu informací uvnitř organizace, mezi zaměstnanci, vedoucími a vedením dané společnosti. Kromě toho, že je informačním zdrojem, je i cenným pomocníkem pro rozvoj zaměstnanců i prosperity podniku. Systematičnost a pravidelnost hodnocení je důležité pro vzájemné vztahy mezi vedoucími, podřízenými zaměstnanci i spolupracovníky pracovní skupiny. Individuální projednávání výsledků hodnocení zajišťuje zpětnou vazbu a příležitost ke vzájemné komunikaci, prodiskutování pracovních podmínek i problémů.[54]

Existuje mnoho možností využití hodnocení pracovníků (např. zjištění úrovně výkonu pracovníka, rozpoznání jeho silných a slabých stránek, motivace zaměstnance, vytvoření základny pro odměňování, rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje aj.). V praxi se výsledky hodnocení zaměstnanců nejčastěji využívají pro tyto účely:[55]

- **Odměňování.**
- **Rozmísťování pracovníků** (přeřazení, povýšení), někdy i ukončení pracovního poměru.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků.**
- **Motivace a stimulace pracovníků** ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

[54] MIKULÁŠTIK, M. *Manažerská psychologie,* s. 265

[55] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 209 – 210.

3 Analytická část

Analytická část se zabývá systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců obchodní společnosti Jednota, spotřební družstvo v Mikulově. Bude zaměřena na provozní zaměstnance, bude proto provedeno dotazníkové šetření na všech provozních jednotkách podniku. Dále bude provedena analýza konkurence z hlediska odměňování, analýza trhu práce a SWOT analýza. Výsledky budou zpracovány a vyhodnocení dotazníkového šetření a provedených analýz budou použity v návrhové části práce.

3.1 Profil podniku, základní informace

Název: Jednota, spotřební družstvo v Mikulově.

Sídlo: Mikulov, Kostelní náměstní 157/9, 692 43.

IČ: 00032247, společnost zapsána v OR KS Brno od 28. prosince 1956.

Právní forma: družstvo.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona, silniční motorová doprava, pekařství a cukrářství, řeznictví a uzenářství, mlékárenství.

Činnost je zaměřena na VO a MO prodej širokého sortimentu potravin i nepotravinářského zboží denní potřeby, doplňkovou činností je výrobna lahůdek.

Statutární orgán: představenstvo.

Počet zaměstnanců: 630.

Nejvyšší výkonný orgán: konference delegátů.

Základní kapitál: 20 160 000 Kč.

Maloobchodní obrat k 31.12 2012: 1 235 391 000 Kč.

Zisk za rok 2012: 2 784 000 Kč.[56]

3.1.1 Historie družstva

Společnost má za sebou dlouhou historii, poznatky o prvním „družstvu“ – potravním spolku na území Břeclavska se dochovaly z roku 1868. Tento potravní spolek sídlil v obci Šitbořice a již v roce 1929 byli jeho členy skoro všichni občané, protože „nečlenům se nesmělo prodávati“. Postupně vznikaly podobné potravní spolky či spotřební družstva i v dalších obcích s cílem zajišťovat svým členům nákup a prodej zboží za výhodnější ceny než u konkurence. Největší rozvoj družstev byl zaznamenán koncem 19. století. Do roku 1960 existovaly v této oblasti čtyři Jednoty, lidová spotřební družstva s okresní působností, a to Jednota, LSD Břeclav, Jednota, LSD Mikulov, Jednota, LSD Pohořelice a Jednota, LSD Hustopeče. V tomto roce došlo k novému územnímu uspořádání okresů a v souvislosti s tím vzniká Jednota, LSD Břeclav se sídlem v Mikulově, která se v roce 1972 přejmenovává na Jednotu, LSD Mikulov, okr. Břeclav. Současné obchodní jméno užívá spotřební družstvo od roku 1972. Mezníkem ve vývoji družstva byl rok 1992, kdy proběhla jeho transformace do tržního ekonomického systému. Družstvo postupně ukončilo provozování restaurací a pohostinství a zaměřuje se hlavně na maloobchodní a velkoobchodní prodej.[57]

3.1.2 Současná činnost družstva a jeho struktura

Jednota, spotřební družstvo v Mikulově v současné době realizuje svůj prodej v 87 vlastních maloobchodních prodejnách převážně v okrese Břeclav, částečně na území okresu Brno-venkov. Prostřednictvím svého velkoobchodního skladu v Hustopečích zásobuje vlastní síť prodejen a zprostředkovává prodej zboží podnikatelům. V Charvatské Nové Vsi provozuje podnik lahůdkářskou výrobnu, která se zaměřuje na výrobu salátů, chlebíčků, obložených mís, pomazánek, tvarohových krémů a

[56] JUSTICE. *Výpis z obchodního rejstříku Jednota, SD v Mikulově*, [online].
[57] JEDNOTA SD. *Webové stránky společnosti*, [online].

doplňkových výrobků, jako jsou těsta. I přes velkou konkurenci, především zahraničních řetězců, zůstává Jednota, spotřební družstvo v Mikulově v současné době největší ryze českou obchodní společností v regionu.[58]

Jak vyplývá z názvu podniku, právní formou se jedná o družstvo a liší se tedy od ostatních obchodních společností specifickou úpravou vnitřních vztahů mezi družstvem a členy jakož i mezi členy navzájem. Členská základna se neustále mění, vstup nového člena je spojen s povinností vložit členský vklad, při zániku členství naopak vzniká povinnost družstva se s bývalým členem majetkově vypořádat. Základní vklad pro pracovníky družstva činí 500 Kč a pro ostatní členy 100 Kč, pro nové členy družstva po 1. 5. 2004 je to 1000 Kč. Statutárním orgánem je představenstvo, které má svého předsedu, místopředsedu a dalších sedm členů. Družstvo bylo ustanoveno rozhodnutím ustavující valné hromady a právní poměry družstva upravují stanovy přijaté na konferenci delegátů. Dodatky ke stanovám schvalují jednotlivá Shromáždění delegátů družstva. Jménem družstva jedná navenek předseda nebo místopředseda, popřípadě jimi pověřený člen představenstva. Kontrolní komisi družstva tvoří předseda, místopředseda a pět členů. Kromě ní existuje jako poradní orgán předsedy družstva také Náhradová komise. Jejím úkolem je projednávat škody zaviněné i nezaviněné zaměstnanci družstva při plnění jejich pracovních úkolů, dle míry zavinění zaměstnance stanovit výši náhrady a přispívat k minimalizaci dalších škod. Společnost měla ke konci roku 2012 celkem 634 zaměstnanců.

3.1.3 Organizační členění a struktura družstva

Společnost je **organizačně i hospodářsky členěna** na úseky s následujícím označením:

1 – prodejny (505 zaměstnanců),
4 – lahůdkářská výrobna (15 zaměstnanců),
5 – nákladní a osobní doprava (6 zaměstnanců),
6 – údržba (8 zaměstnanců),
7 – velkoobchod (43 zaměstnanců),

[58] JEDNOTA SD. *Webové stránky společnosti,* [online].

8 – správní aparát (54 zaměstnanců),
9 – ostatní činnosti - propagace, MTZ apod. (5 zaměstnanců).

Ústředí družstva (správní aparát) sídlí v Mikulově na Kostelním náměstí. V Hustopečích je umístěno logistické centrum – velkoobchodní sklad, doprava a údržba, v Charvatské Nové Vsi potom lahůdkářská výrobna.

87 maloobchodních jednotek je rozčleněno na provozní jednotky různého typu podle dosahovaného maloobchodního obratu:

- PJ typu A: 31 prodejen smíšeného zboží většího typu (227 zaměstnanců),
- PJ typu B: 31 prodejen smíšeného zboží menšího typu (104 zaměstnanců),
- PJ typu C: 9 malých prodejen smíšeného zboží (29 zaměstnanců),
- PJ typu D: 3 průmyslové prodejny (8 zaměstnanců),
- PJ typu S1: 8 supermarketů menšího typu (71 zaměstnanců),
- PJ typu SPM: 5 supermarketů většího typu (58 zaměstnanců).

Podrobnější členění dle jednotlivých útvarů, odborů a oddělení je znázorněno v příloze č. 1 Organizační struktura družstva.

3.2 Ekonomické ukazatele

V následujících tabulkách jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele za rok 2011 a 2012. Vybranými ukazateli jsou realizované obraty, majetková struktura družstva a informace o provozní činnosti.

Realizované objemy

Tabulka č. 2: Realizace výkonových ukazatelů (v tis. Kč).

	31. 12. 2012	31. 12. 2011
Maloobchodní obrat	1 235 391	1 192 640
Velkoobchodní obrat	451 081	445 263
Výkon lahůdkářské výrobny	36 236	32 385

Zdroj: JEDNOTA SD. *Výroční zpráva představenstva družstva – Jednoty, SD v Mikulově za rok 2012.*

Majetková struktura družstva

Tabulka č. 3: Majetková struktura (v tis. Kč)

	31. 12. 2012	31. 12. 2011
Aktiva celkem	557 342	567 444
Dlouhodobý nehmotný majetek	18 450	20 819
Dlouhodobý hmotný majetek	317 049	318 062
Dlouhodobý finanční majetek	1 307	1 307
Oběžná aktiva celkem	219 344	224 587
V tom: zásoby	108 423	112 550
dlouhodobé pohledávky	0	0
krátkodobé pohledávky	18 611	15 644
krátkodobý finanční majetek	92 310	96 393
Časové rozlišení	1 192	2 669
Pasiva celkem	557 342	567 444
Vlastní kapitál celkem	389 129	390 466
V tom: základní kapitál	20 160	21 879
kapitálové fondy	22 261	22 219
fondy ze zisku	205 035	204 988
HV za období	2 784	6 460
Cizí zdroje celkem	168 133	176 705
V tom: rezervy	101	285
dlouhodobé závazky	21 397	25 926
krátkodobé závazky	116 236	116 109
půjčky a úvěry	30 399	34 385
Časové rozlišení	80	273

Zdroj: JEDNOTA SD. *Výroční zpráva představenstva družstva Jednoty, SD v Mikulově za rok 2012.*

Provozní činnost

Tabulka č. 4: Provozní činnost (v tis. Kč).

	31. 12. 2012	31. 11. 2011
Tržby za prodej zboží	1 055 614	1 057 582
Výkony	72 020	65 943
Obchodní marže	187 015	189 552
Přidaná hodnota	183 873	181 580
Tržby z prodeje majetku a materiálu	2 869	5 270
Ostatní provozní výnosy	2 015	4 560
Výnosy z finančních činností	1 639	1 301
Výnosy celkem	1 134 158	1 134 656
Náklady na prodané zboží	868 599	868 030
Výkonová spotřeba	75 162	73 915
Osobní náklady	143 416	141 267
Daně a poplatky	1 364	1 671
Odpisy majetku	35 052	36 868
Zůstatková cena prodaného majetku	24	246
Ostatní provozní náklady	1 657	1 284
Změna stavu rezerv a opr. položky	- 1 115	74
Náklady z finančních činností	5 323	6 677
Náklady celkem	1 130 750	1 130 032
Daň z příjmů	624	- 1 836
Výsledek před zdaněním	3 408	4 624
Výsledek za účetní období	2 784	6 460

Zdroj: JEDNOTA SD. *Výroční zpráva představenstva Jednoty, SD v Mikulově za rok 2012.*

Výkonové ukazatele hlavních činností družstva vykazují za rok 2012 oproti předchozímu roku vzrůstající tendenci. I v rámci spotřebních družstev bylo dosaženo vyššího indexu u maloobchodního obratu, a to jak v celostátním měřítku, tak i v Jihomoravském kraji. Velkou roli při realizaci maloobchodního obratu sehrál i fakt, že věrnostní systém COOP Clubu využívá stále více zákazníků. Prostřednictvím karet bylo nakoupeno zboží za téměř 602 mil. Kč, to znamená více jak 48 % maloobchodního obratu. Také suma vyplacených slev zákazníkům a členům se zvýšila o dalších 23,7 %.

Velmi dobře si vedla činnost velkoobchodu a lahůdkářské výrobny, které navýšily objemové ukazatele a byly i velkým přínosem v oblasti hospodářského výsledku.

Celkově lze hospodářský výsledek za rok 2012 hodnotit jako úspěšný. Byl vyčíslen mírný zisk ve výši 2.784 tis. Kč i přes náročnost hospodářského vývoje v družstvu i v celém hospodářství. Negativní dopad na realizaci výnosů v maloobchodě měla

především vysoká daňová zátěž na úseku DPH, což mělo dopad i na skutečnou výši realizovaného čistého zisku družstva.

Majetkovou a finanční pozici družstva lze považovat za stabilní. I přes rozsáhlou investiční výstavbu poklesly finanční prostředky pouze o 4 %, přičemž cizí zdroje poklesly navíc ještě o téměř 5 %, což v absolutní částce představuje více než 8,5 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti poklesl o 0,3 %, a to z důvodu výplat členských podílů členům, kteří ukončili členství, případně výplat podílu dědicům zemřelých členů. Jednalo se o částku 1,7 mil. Kč. Celková struktura aktiv a pasiv je na podobné úrovni jako v předchozím roce. Ukazatele likvidity a zadluženosti dosahují mírně lepších hodnot než v roce 2011.[59]

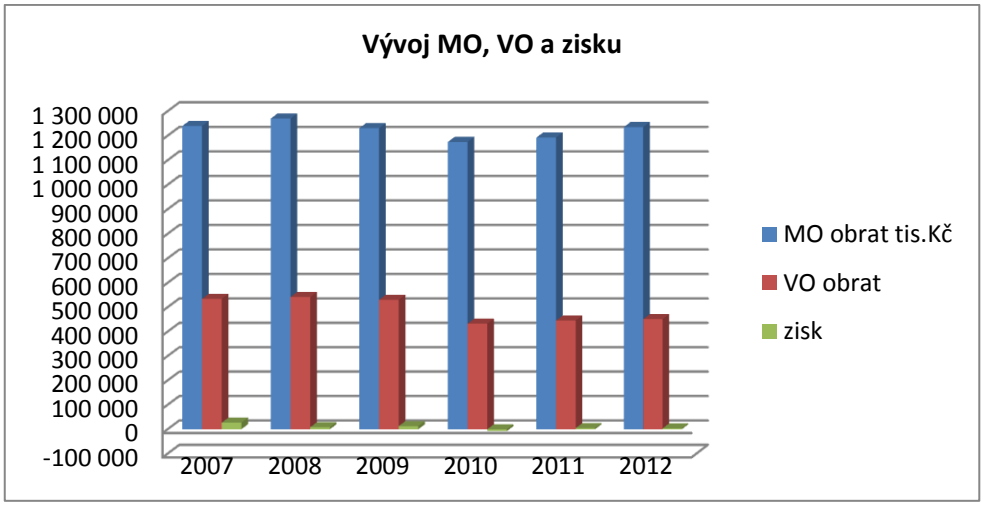
Na návrh představenstva schválilo Shromáždění delegátů rozdělení zisku v celkové výši 2.784.201,82 Kč takto:

- příděl sociálnímu fondu .....600.000 Kč
- příděl fondu členů a funkcionářů.....200.000 Kč
- nerozdělený zisk minulých let.....1.984.201,82 Kč.

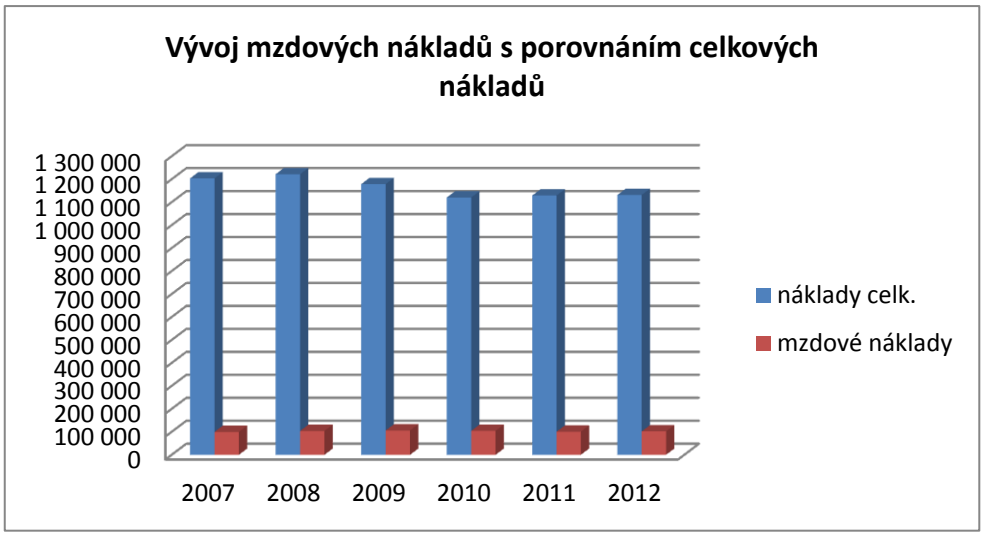
Po velkých investičních akcích družstva v letech 2010 - 2012 (implementace nového informačního systému, zavedení věrnostního systému COOP Club, výstavba nové logistické haly v areálu VO skladu Hustopeče a rekonstrukce prodejen), plánuje společnost v letech 2013 - 2014 rekonstrukci supermarketu ve Valticích včetně výstavby bytových jednotek v horních patrech objektu, výstavbu modulární prodejny v Horních Věstonicích a další rekonstrukce menších prodejen. V rámci jednotlivých projektů pro rok 2013 - 2015 se družstvo plánuje zaměřit na archivaci dat, EDI komunikaci, likvidaci odpadu a bioodpadu, parciální inventury, digitalizaci dokumentů k objektům, provozním jednotkám a digitalizaci dokumentů HR, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

[59] JEDNOTA SD. Výroční zpráva představenstva Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově za rok 2012.

Pro lepší představu **ekonomického vývoje** družstva v posledních několika letech je v následujícím grafu znázorněno, jak se měnil jeho maloobchodní i velkoobchodní obrat a zisk. Všechny tři ukazatele se zvyšovaly do roku 2008, největší pokles nastal v roce 2010, kdy se projevil důsledek hospodářské krize a podnik se ocitl ve ztrátě. V následujících letech dochází opět k mírnému růstu.



Graf č. 1: Vývoj maloobchodního a velkoobchodního obratu a zisku. (Zpracováno dle[60])



Graf č. 2: Vývoj mzdových nákladů s porovnáním celkových nákladů. (Zpracováno dle[61])

[60] JEDNOTA SD. *Výroční zprávy představenstva družstva z let 2007 – 2012*. [online].
[61] Tamtéž.

Stejný vývoj jako obrat mají i celkové náklady společnosti (graf č. 2), **podíl mzdových nákladů na celkových nákladech** se za sledované období mění jen minimálně.

Tabulka č. 5: Podíl mzdových nákladů.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové n. v tis. Kč	1 203 534	1 221 500	1 178 424	1 120 104	1 128 735	1 131 371
Mzdové n. v tis. Kč	99 506	103 542	105 596	103 781	100 514	101 749
Podíl %	8,3	8,5	9	9,3	8,9	9

Zdroj: Zpracováno dle interních dokumentů Jednoty SD Mikulov.

Produktivita práce obecně vyjadřuje, jak dobře je využívána pracovní síla při vytváření produktů. Je ovlivňována mnoha faktory, mezi které patří i úroveň schopností pracovní síly, systém hodnocení a odměňování, využívání kapitálu apod. Její vývoj v analyzovaném podniku je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Vývoj produktivity práce, průměrné mzdy a fluktuace ZC.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby tis. Kč	1 137 324	1 133 423	1 094 591	1 038 570	1 057 582	1 055 614
Počet ZC	626	654	678	634	636	634
Produktivita práce v tis. Kč	1 817	1 733	1 614	1 638	1 663	1 665
Mzdová prod. práce v tis. Kč	11,43	10,95	10,37	10,01	10,52	10,37
Průměrná měs. hrubá mzda ZC (Kč)	13 246	13 194	12 979	13 641	13 170	13 374
Fluktuace v %	19,65	24,77	15,34	16,09	21,7	15,62

Zdroj: Zpracováno dle interních dokumentů Jednoty SD Mikulov.

Míra odchodu pracovníků z organizace se vypočítá jako podíl počtu zaměstnanců, kteří během daného období (obvykle roku) odešli a počtu ZC v tomtéž období. Za zdravou míru fluktuace se obvykle považuje 5 – 7 %, což je výrazně nižší procento, než bylo zjištěno u analyzované společnosti. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2008, což bylo způsobeno i zrušením dvou prodejen. **Průměrná hrubá mzda** je v tomto podniku velmi nízká a ani za celé sledované období se nijak nezvyšuje.

3.3 Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

V této části práce vycházím z platných vnitropodnikových směrnic, které se týkají mezd a odměňování zaměstnanců a z Kolektivní smlouvy na rok 2013.

3.3.1 Odměňování zaměstnanců THP

Zaměstnanci v technickohospodářských funkcích jsou odměňováni dvěma formami – smluvní mzdou a časovou mzdou. Smluvní mzda přísluší zaměstnancům dle rozhodnutí předsedy družstva, příp. představenstva družstva ve výši a za podmínek dohodnutých písemně v individuálních smlouvách. Ostatní zaměstnanci podniku jsou odměňováni časovou mzdou.

Tabulka č. 7: Výše základní mzdy pro pracovníky THP a údržby dle jejich funkcí.

Funkce	Základní mzda v Kč
vedoucí odboru	20 000
vedoucí oddělení I	15 000
vedoucí oddělení II	13 000
analytik controller	20 000
odborný referent informatik	12 000
odborný referent	12 000
samostatná účetní	11 000
účetní	10 000
metodik prodeje	12 000
Pracovník údržby	10 000

Zdroj: Vnitřní předpis Jednoty SD v Mikulově z 1. 7. 2012 o odměňování zaměstnanců.

Do konce roku 2010 dostávali zaměstnanci mimo příplatky a odměny pouze základní mzdu, od roku 2011 došlo k rozdělení částky základní mzdy na pevnou část a osobní ohodnocení, které v případě neplnění či porušení pracovních povinností může být sníženo, popř. odejmuto. Osobní ohodnocení je individuální, tvoří zhruba 40 – 60 % pevné části. Mimo toto ohodnocení mohou pracovníci THP získat mimořádnou odměnu (na návrh příslušného vedoucího útvaru), odměnu za udržování osobního služebního motorového vozidla (vyplácí se měsíčně dle přísl. Pokynu), příplatky jejichž výše je stanovena Kolektivní smlouvou, čtvrtletní prémie pro zaměstnance ve funkci „metodik prodeje“ a měsíční prémie pro zaměstnance oddělení nákupu skladových dodávek.

Rozdílné jsou poskytované příplatky pro pracovníky údržby, např. příplatek za krmení a výcvik služebních psů pro hlídače, příplatek za práci s vlekem, za údržbu úklidové soupravy, odměna za činnost s vysokozdvižným vozíkem.

3.3.2 Odměňování zaměstnanců prodejen

Největší část spotřebního družstva tvoří pracovníci prodejen, jejichž hodnocením bych se chtěla především zabývat. Zaměstnancům provozních jednotek (dále jen „prodejen“) přísluší smíšená podílová mzda. Pracovníci prodejen jsou zařazováni do tarifních stupňů a náleží jim **základní mzda** stanovená pro jednotlivé funkce podle přílohy příslušné mzdové směrnice. Časovou složku smíšené podílové mzdy tvoří základní mzda, a to ve výši 100 %.

Tabulka č. 8: Základní mzdy zaměstnanců prodejen.

Pracovní zařazení	Základní mzda v Kč
prodavač-pokladní	8 200
prodavač-pokladní po zkušební době	8 900
zástupce vedoucího (skup. malých PJ)	10 000
zástupce vedoucího	11 200
zástupce vedoucího (supermarkety)	16 200
vedoucí (skup. malých PJ)	11 200
vedoucí	13 200
vedoucí (supermarkety)	17 200

Zdroj: Interní doklady podniku Jednota, SD v Mikulově.

Podílovou složku smíšené mzdy tvoří procentní odměna, jejíž výše se určuje procentní sazbou ze skutečného maloobchodního obratu prodejny dosaženého v příslušném měsíci (viz. procentní sazby v tabulce č. 9).

Podíl kolektivní procentní odměny pro vedoucího prodejny určuje metodik prodeje, zbývající část této odměny pro prodavačky a zástupce rozděluje vedoucí prodejny.

Tabulka č. 9: Vyhlášené procentní sazby.

Typ prodejny	% sazba
Smíšené prodejny I.	0,39
Smíšené prodejny II.	0,26
Smíšené prodejny III.	0,35
Supermarkety	0,64
Nepotravinářské prodejny	0,24

Zdroj: Interní doklady podniku Jednota, SD v Mikulově.

Hodnotitel (metodik nebo vedoucí prodejny) by měl posuzovat při rozdělování podílové složky mzdy zaměstnance tato hlediska:

- plnění pracovních úkolů,
- pracovní morálku,
- pracovní iniciativu,
- náročnost vykonávané práce (funkce).

Po dobu přerušení provozu, kdy není realizována tržba (např. inventarizace, stěhování, nákup, sanitární dny, úklid po malířích apod.), obdrží zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu poměrnou část základní mzdy zvýšenou o 15% jako náhradu ušlého výdělku.

Ke stanovené mzdě prodavaček dále náleží:

- **Příplatky**, jejichž výše je stanovena Kolektivní smlouvou družstva. Jsou to například tyto:

  - za práci přesčas 50 % průměrného hodinového výdělku,
  - za práci v nočních hodinách 10 Kč za každou odpracovanou hodinu,
  - za dobu práce v sobotu a v neděli 15 % průměrného výdělku + 150 Kč za každou odpracovanou směnu v neděli (200 Kč za směnu delší než 5 hodin),
  - za dělené směny – 10 Kč za jednu,
  - za udržování pracovních prostředků (tzv. ošatné) 90 Kč měsíčně (v poměru k odpracované době za příslušný měsíc), tento příspěvek je postupně rušen tam, kde je pracovní oděv zajišťován dodavatelskou službou.

- **Mimořádné odměny**, které jsou řešeny individuálně předsedou družstva na návrh obchodně - provozního náměstka.

- **Čtvrtletní prémie** pro vedoucí prodejen a jejich zástupce při splnění daných ukazatelů, a to dosažení plánované produktivity práce, dodržení obrátky zásob ve dnech. Při splnění daných ukazatelů má vedoucí prodejny nárok na 1.000 Kč a zástupce na 500 Kč. Výsledná prémie se krátí za dny pracovní neschopnosti v příslušném období.

- **Pololetní prémie** pro vedoucí prodejen a jejich zástupce při zvýšení maloobchodního obratu o určité procento. Podle výše tohoto procenta náleží vedoucím prodejen od 300 Kč do 1.000 Kč za uplynulé pololetí a jejich zástupcům 150 Kč až 500 Kč. Výsledná prémie se opět krátí za dny pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny.

3.3.3 Ostatní zaměstnanecké výhody a odměny

Odměňování zaměstnanců by mělo směřovat ke zvýšení jejich motivovanosti a je také nástrojem ke zvýšení výkonu, snížení fluktuace a k minimalizaci počtu zameškaných hodin v rámci náhrad za nemoc, které platí tři týdny zaměstnavatel. Získat kvalitní pracovní sílu pro práci na prodejnách není i přes velkou nezaměstnanost vůbec jednoduché. Podnik se proto snaží motivovat své pracovníky i jinými než mzdovými prostředky. Výčet finančních i ostatních benefitů poskytovaných spotřebním družstvem uvádím následně.

- **Příspěvek na stravenky**

  Zaměstnavatel přispívá na stravování zaměstnanců částkou 25 Kč. Příspěvek je jednotný pro všechny zaměstnance na jedno hlavní jídlo a pracovní den a je poskytován prostřednictvím odebíraných stravenek v celkové hodnotě 50 Kč.

- **Příspěvek na životní pojištění**

  Zaměstnavatel hradí za své zaměstnance pojistné na soukromé životní pojištění ve výši 300 Kč měsíčně. Jedná se o pojištění pro případ smrti nebo dožití a důchodové pojištění sjednané jednotlivými zaměstnanci s pojišťovnou Kooperativa, a.s. Příspěvek na pojištění je poskytován do doby odchodu do důchodu, nárok na něho vzniká po uplynutí 3 měsíční zkušební doby v případě, že je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou. Příspěvek není poskytován zaměstnancům, kteří pobírají rodičovský příspěvek a zaměstnancům ve výpovědní lhůtě.

- **Odměna za pravidelnou docházku**

  Je poskytována jednotlivým zaměstnancům za řádné plnění pracovních úkolů při pravidelné docházce bez čerpání pracovní neschopnosti a ošetřování člena rodiny. Tato odměna je vyplácena po skončení čtvrtletí a činí 200 Kč měsíčně. Odměna se vyplácí pouze zaměstnancům v nepřetržitém pracovním poměru.

- **Odměna za splnění maloobchodního obratu**

  Nově zavedená odměna, zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnanci 50 % jedné průměrné měsíční mzdy při splnění podmínky maloobchodního obratu ve výši 107 % oproti předchozímu roku a za předpokladu, že družstvo bude z hlediska vykazovaného maloobchodního obratu v rámci družstevního systému na druhé pozici. Odměna bude vyplacena i v případě splnění pouze druhé podmínky. Pro tuto mimořádnou prémii bude teprve zpracován vnitřní předpis určující podmínky pro přiznání prémie (z hlediska odpracované doby, ukončení pracovního poměru apod.).

- **Příspěvek na dovolenou**

  Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr v družstvu trvá déle jak jeden kalendářní rok, nejsou ve výpovědi ani nepožádali o ukončení pracovního poměru dohodou, je poskytován ze sociálního fondu jedenkrát ročně příspěvek na dovolenou. Zaměstnanci si mohou požádat o příspěvek od 1. dubna do 30. listopadu. Je poskytován ve formě poukázky na odběr zboží v provozovnách zaměstnavatele

v hodnotě 1.000 Kč. Pokud má zaměstnanec sjednanou kratší týdenní pracovní dobu než 40 hodin týdně, příspěvek se poměrně krátí.

- **Odměny při významných pracovních a životních výročích**

  Podmínkou k získání nároku na odměnu je 5 let nepřetržitého zaměstnání v družstvu. Je poskytována zaměstnancům, kteří dosáhnou 25 let celkové doby zaměstnání v družstvu, dále těm, kteří dosáhnou v daném roce jubilea 50 a 60 let a těm, kterým vznikne nárok na starobní důchod a byl s nimi ukončen pracovní poměr dle § 52, odst. 1, písm. a) a c) zákoníku práce. Konkrétní výši odměny stanoví vedoucí útvaru podle míry zásluh jednotlivého zaměstnance (na základě jeho hodnocení) a podle délky trvání pracovního poměru.[62]

Tabulka č. 10: Výše odměn při pracovních výročích zaměstnanců.

Počet odprac. let v družstvu	**Poskytnutá odměna v Kč**	**Nepeněžní poukázky**
5 - 10	1.500	0
10 - 20	3.000	2.000
20 - 30	4.000	2.500 – 3.000
30 - 40	5.000	3.500 – 5.000
45	6.000	7.000

Zdroj: Kolektivní smlouva na rok 2013 podniku Jednota, spotřební družstvo v Mikulově.

Tabulka č. 11: Výše odměn při odchodech do důchodu a životních výročích pracovníků.

Počet odprac. let v družstvu	**Poskytnutá odměna v Kč**	**Nepeněžní poukázky**
5 - 10	1.500	1.000
10 - 20	3.000	1.200
20 - 30	4.000	1.500
30 - 40	5.000	2.000
nad 40	6.000	3.000

Zdroj: Kolektivní smlouva na rok 2013 podniku Jednota, spotřební družstvo v Mikulově.

[62] JEDNOTA SD. *Kolektivní smlouva na rok 2013* Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově.

3.3.4 Příklad výpočtu mzdy prodavačky

Tabulka č. 12: Výpočet mzdy prodavačky za červen 2013.

	Počet hodin	Částka v Kč		Částka v Kč
Měsíční mzda	160	8.900	Odvod soc. poj.	684
Přípl. So, Ne 15 %	24,75	265	Odvod zdrav. poj.	474
Přípl. Ne á 150 Kč	3	450	Základ daně	14.100
Příplatky noc	12,75	128	Daň po slevě	45
Podílová mzda		471	Čistá mzda	9.311
Odměna měsíční		300	Srážka stravenky	550
Hrubá mzda		10.514	Dobírka na účet	8.761

Zdroj: Interní doklady podniku Jednota, spotřební družstvo v Mikulově

Ve výše uvedeném příkladu pracuje zaměstnankyně v daném pracovním zařazení prodavač-pokladní déle než tři měsíce, její základní mzda se proto již nebude měnit.

Zaměstnankyně odpracovala plný fond pracovní doby tj. 160 hodin a neměla žádné přesčasové hodiny k proplacení.

Pracovnice podepsala daňové prohlášení a uplatňuje pouze základní slevu na poplatníka v částce 2.070 Kč.

Hmotná odměna prodavaček se může změnit pouze počtem odpracovaných sobot a nedělí, příplatků, schválených přesčasů a výší podílové mzdy. V současné době tvoří pohyblivá část mzdy jen malou část celkového příjmu provozních pracovníků, takže pokud zaměstnanec nedostane mimořádnou odměnu, výše mzdy se příliš nemění.

Vedení podniku proto uvažuje o změně systému odměňování na maloobchodě tak, aby byl více motivační.

3.3.5 Pracovní podmínky a odpovědnost zaměstnanců prodejen

Zaměstnavatel zajišťuje spolu s odborovou organizací bezpečnost a ochranu zdraví při práci v souladu s platnou legislativou. Poskytuje zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čistící a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje podle platného vnitřního předpisu. Dále podnik seznamuje zaměstnance se zpracovanými předpisy a pokyny v oblasti BOZP a provozními řády jednotlivých pracovišť, zajišťuje školení o bezpečnosti práce a školení požární ochrany, poskytuje pracovníkům závodní preventivní péči a přispívá zaměstnancům na stravování prostřednictvím jídelních kupónů (stravenek).

Do pracovních podmínek patří také vztahy na pracovišti, organizace práce, informovanost zaměstnanců, přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným, možnost a dostupnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Oblast mezilidských vztahů a chápavý přístup vedoucích na prodejnách nelze hodnotit všeobecně, podle mých zkušeností by však těmto oblastem měla být věnována na mnohých pracovištích větší pozornost. Práce na prodejnách není jednoduchá, kromě kontaktu se zákazníky musí prodavačky a hlavně vedoucí prodejen řešit spoustu problémů týkajících se například zásobování, dodržování nejrůznějších předpisů, zajišťování chodu prodejny a rozdělování směn zaměstnanců, skládání zboží do regálů a jeho oceňování, úklid prodejny aj. Ve své pozici mám často možnost vyslechnout problémy pracovníků provozu, jejich stížnosti na pracovní zátěž, stres na pracovišti i nedocenění jejich práce, a to nejen finanční. V oblasti vzdělávání se družstvo zlepšilo díky projektu operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, na který získal SČMSD dotaci z Evropské unie. Projekt byl zaměřen na zaměstnance maloobchodní sítě, vzdělávání formou seminářů a školení se týká prodejních, komunikačních a jiných dovedností, jako např. marketing, hygiena prodeje, zbožíznalství, pokladní systém apod.

Největší nevýhodou práce na prodejnách je z hlediska zaměstnanců hmotná odpovědnost, kterou podepisují při uzavření pracovní smlouvy. V praxi to znamená, že pokud po provedené inventuře vznikne na prodejně manko nad výši ztratného, zaplatí ho zaměstnanci. Pro prodavačky s nízkými příjmy je splácení manka za nenechavé „zákazníky“ rozčarováním a někdy i důvodem k odchodu ze zaměstnání. Poslední dobou počet mank rychle stoupá, v posledních dvou letech činí jejich nárůst 43 %.

3.4 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány názory zaměstnanců prodejen na současný systém odměňování a hodnocení jejich práce. Dotazník je koncipován jednoduše, aby zaměstnancům nezabral moc času, obsahuje celkem 10 uzavřených otázek. Průzkum probíhal anonymně, dotazník byl rozeslán e-mailovou poštou na všechny prodejny družstva. V současnosti pracuje na pozici prodavač-pokladní, vedoucí prodejny a zástupce celkem 505 pracovníků. Vyplněné dotazníky vrátilo zpět 312 zaměstnanců, což je 61,78 % z celkového počtu respondentů.

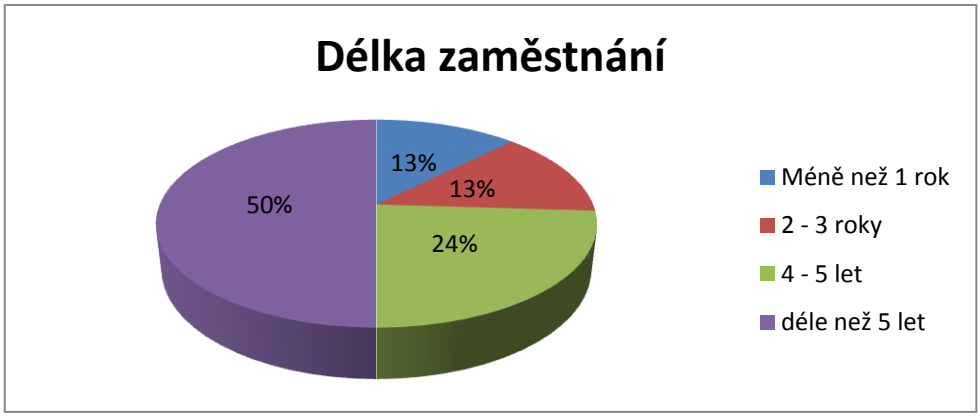
Souhrn otázek dotazníkového šetření:

1. Vaše délka zaměstnání ve společnosti.
2. Je současný systém odměňování zaměstnanců jasný a srozumitelný?
3. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?
4. Odměňuje Vás Vaše mzda přiměřeně za Váš pracovní přínos pro družstvo, jste spokojeni s její výší?
5. Povzbuzuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?
6. Probíhají na Vašem pracovním úseku hodnotící rozhovory nadřízených se zaměstnanci?
7. Je Vaše komunikace s přímým nadřízeným bezproblémová?
8. Jsou výkony zaměstnanců prodejen posuzovány objektivně a spravedlivě?
9. Jste dobře seznámeni se všemi zaměstnaneckými výhodami, které podnik nabízí?
10. Myslíte si, že dosavadní systém odměňování není dobrý a je třeba jej revidovat?

Na výše uvedené uzavřené otázky si mohli zaměstnanci vybrat z těchto odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne a ne.

3.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

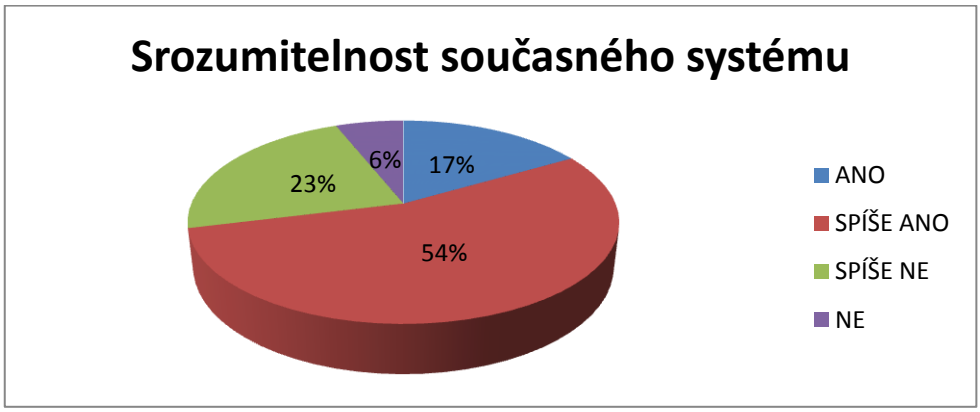
1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



Graf č. 3: Délka zaměstnání ve společnosti. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Na prvním grafu je vidět, že pracovníci prodejen se celkem často mění, 50 % respondentů je zaměstnáno v družstvu déle než pět let. Většina prodejních jednotek je provozována již dlouhou dobu a na některých se kolektiv příliš nemění. Stálých zaměstnanců však ubývá, dlouhodobí pracovníci odcházejí do důchodu a z nově nastupujících odchází relativně velký počet v krátké době pracovat jinam.

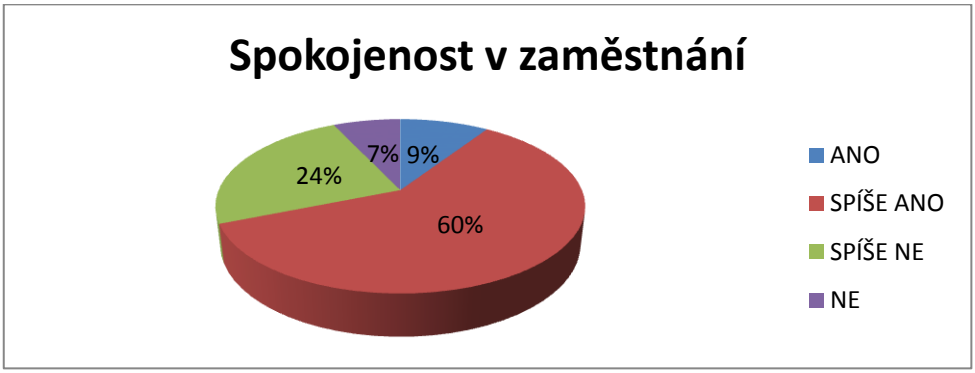
2. Je současný systém odměňování zaměstnanců jasný a srozumitelný?



Graf č. 4: Srozumitelnost současného systému (Zdroj: vlastní průzkum.)

Podle průzkumu je většině zaměstnanců současný systém odměňování srozumitelný. Přesto je zarážející, že někteří zaměstnanci netuší, jakým způsobem jsou odměňováni.

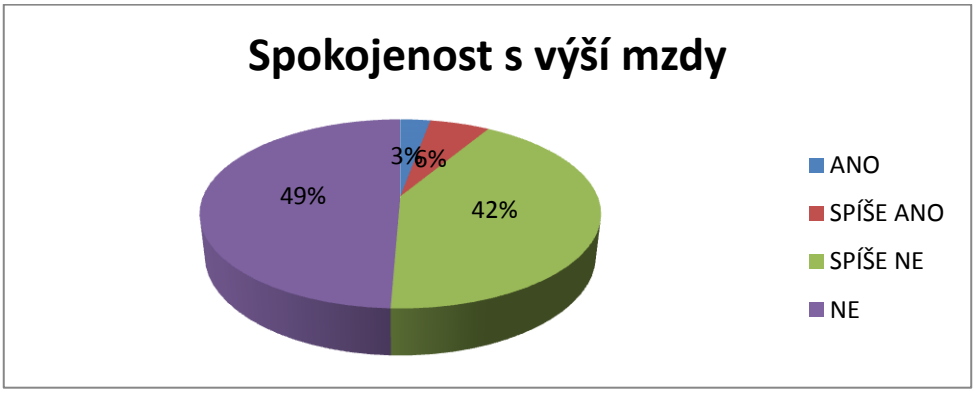
3. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?



Graf č. 5: Spokojenost v zaměstnání. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Většina z dotazovaných zaměstnanců prodejen je v práci spíše spokojena, podíl nespokojených pracovníků je ale přesto dost velký na to, aby se management začal touto skupinou zaměstnanců zabývat a přehodnotil i jejich hodnotící systém a systém odměňování. Více nespokojených pracovníků je na prodejnách menšího typu.

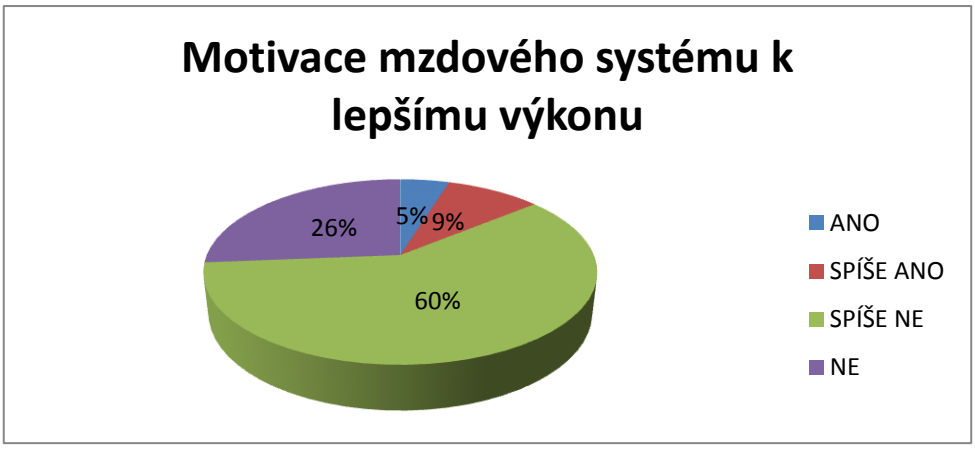
4. Odměňuje Vás Vaše mzda přiměřeně za Váš pracovní přínos pro družstvo, jste spokojeni s její výší?



Graf č. 6: Spokojenost s výší mzdy. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Je evidentní, že většina provozních zaměstnanců není s výší své mzdy spokojena. Výsledek ale není překvapivý, protože na malých venkovských prodejnách se mzdy prodavaček často blíží zákonnému minimu. Vedoucí prodejen a zástupci mají navíc čtvrtletní a pololetní prémie, jejich mzda se liší v závislosti na velikosti a typu prodejny. Vedoucí supermarketů jsou se svými příjmy spokojenější, mají vyšší pevný základ.

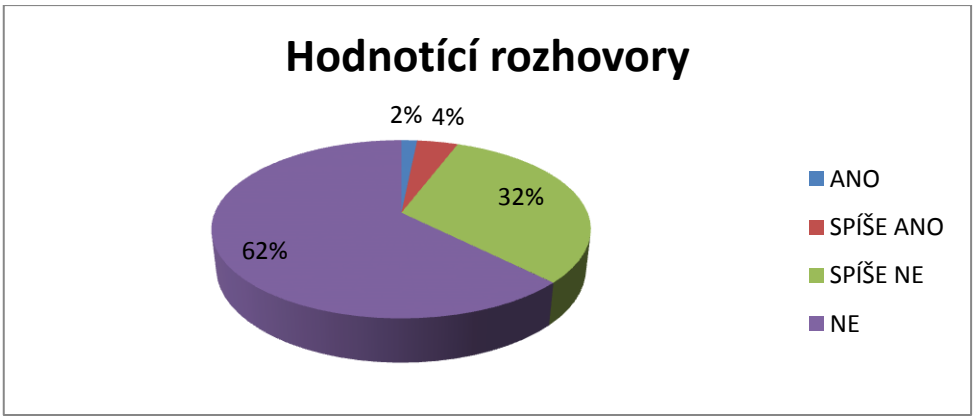
5. **Povzbuzuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?**



Graf č. 7: Motivace mzdového systému k lepšímu výkonu. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Podle průzkumu není současný systém odměňování příliš motivující a povzbuzující k lepším výkonům, což svědčí o potřebě jeho přehodnocení.

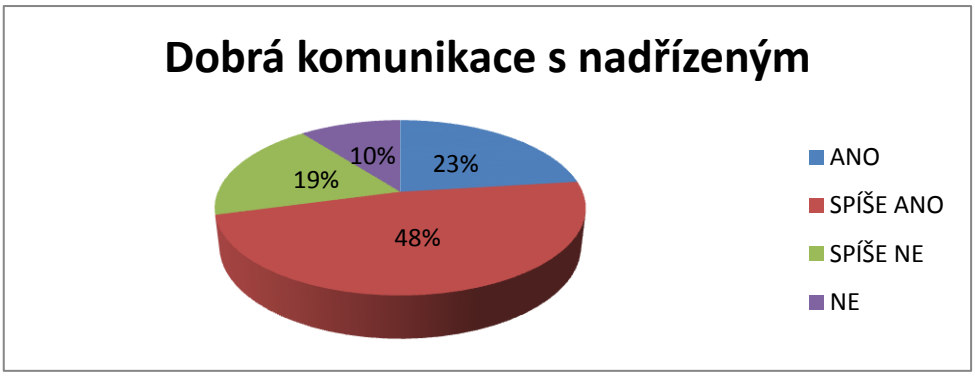
6. **Probíhají na Vašem pracovním úseku hodnotící rozhovory nadřízených se zaměstnanci?**



Graf č. 8: Hodnotící rozhovory. (Zdroj: Vlastní průzkum.)

Ze své pracovní pozice vím, že podnik nemá hodnotící rozhovory se zaměstnanci zavedeny pro žádné pracovní zařazení. Někteří vedoucí prodejen zřejmě takovéto rozhovory přesto provádějí. Podle průzkumu probíhá individuální hodnocení zaměstnanců na dvou prodejnách B.

7. Je Vaše komunikace s přímým nadřízeným bezproblémová?



Graf č. 9: Dobrá komunikace s nadřízeným. (Zdroj: vlastní průzkum.)

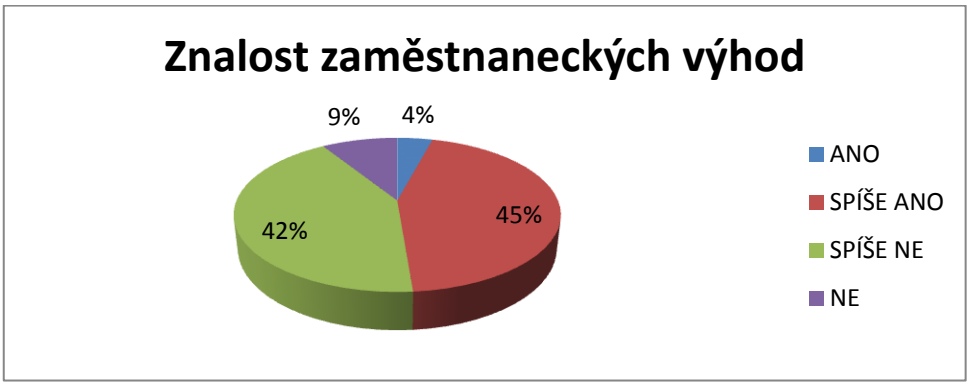
Téměř dvě třetiny dotazovaných pracovníků nemají velké problémy s komunikací se svým nadřízeným. Svědčí to o tom, že v rámci malých kolektivů na prodejnách se vedoucí většinou snaží svým podřízeným naslouchat a často se nejedná jen o pracovní vztahy. Na špatnou komunikaci si nejvíce stěžují zaměstnanci supermarketů.

8. Jsou výkony zaměstnanců prodejen posuzovány objektivně a spravedlivě?

Graf č. 10: Spravedlivé posuzování výkonu zaměstnanců. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Posuzovat výkony jednotlivých zaměstnanců prodejen není jednoduché, zvlášť na malých prodejnách je výkon a z něho plynoucí tržby závislý na celkové spolupráci kolektivu a práce na prodejně jsou rozděleny relativně rovnoměrně. Posuzovat a hodnotit spravedlivě individuální výkon prodavače-pokladního je proto těžké, ale pro motivaci těchto pracovníků a pozitivní klima na pracovišti je to důležité.

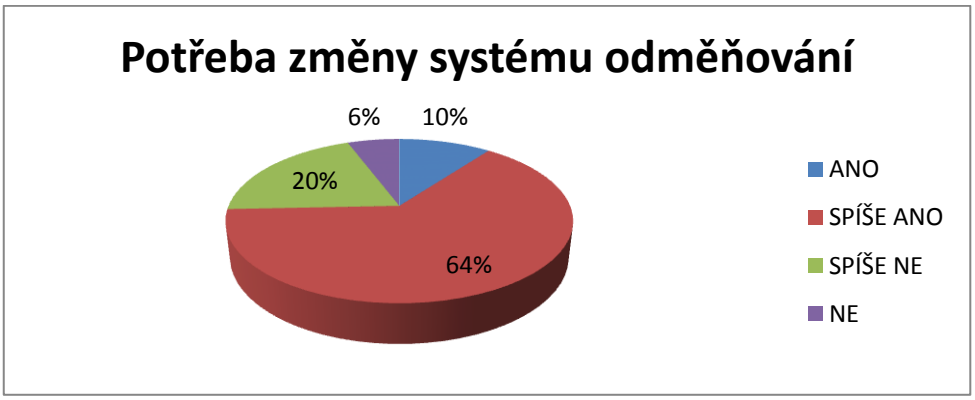
9. Jste dobře seznámeni se všemi zaměstnaneckými výhodami, které podnik nabízí?



Graf č. 11: Znalost zaměstnaneckých výhod. (Zdroj: Vlastní průzkum.)

Podle odpovědí respondentů není znalost zaměstnaneckých výhod příliš dobrá. To je signál pro management družstva, aby vylepšil informovanost svých zaměstnanců o možnostech čerpat benefity a zaměřil se také na jejich nabídku i možnost jejich změn. Nejlépe byli o systému benefitů informováni zaměstnanci supermarketu v Mikulově.

10. Myslíte si, že dosavadní systém odměňování není dobrý a je třeba jej revidovat?



Graf č. 12: Potřeba změny systému odměňování. (Zdroj: vlastní průzkum.)

Většina zaměstnanců prodejen cítí potřebu změny současného systému odměňování.

3.5 Analýza konkurence

Společnost má na trhu velké množství konkurentů. V rámci okresu Břeclav působí velké mezinárodní obchodní řetězce i mnoho menších regionálních prodejců.

3.5.1 Stávající konkurence

Mezi největší konkurenty Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově patří například obchodní řetězce Tesco, Billa, Kaufland, Lidl, Hruška, Enapo. Informace o systému odměňování konkurenčních společností není jednoduché získat, většinou se jedná o interní záležitost. V následující kapitole bude uveden přehled některých z nich.

Tesco Stores ČR, a.s.

V minulých letech byl předělán celý mzdový systém – snaha o zjednodušení, pružnost a transparentnost. Pro provozní zaměstnance byl zaveden nový pětistupňový tarifní systém. Jednotlivé profese jsou zařazeny do tzv. kategorií, dle metodiky Wattson Wyat se u každé pracovní pozice hodnotí sedm určujících kvalifikátorů:

- vědomosti (vzdělání),
- odpovědnost,
- zodpovědnost za prostředky,
- psychická náročnost,
- fyzická náročnost,
- způsob vedení,
- úroveň pracovních kontaktů.

V každé kategorii existují dvě sazby – nástupní a standardní. Vyšší standardní sazba náleží ZC po zaučení na dané pozici. Tyto dvě základní sazby pro zaměstnance vykonávající jeden druh práce v rámci celého maloobchodu odrážejí pouze náročnost činností v rámci jednotlivých pracovních pozic – naplnění legislativního požadavku „za stejnou práci stejná mzda“. Pro rozlišení regionálních specifik (odraz ceny a intenzity práce v dané lokalitě) je stanoven tzv. lokální příplatek (4 různé sazby). Toto rozdělení základní mzdy na dvě složky (tarifní mzdu + lokální příplatek) umožňuje flexibilní jednoduché plošné navýšení pro všechny zaměstnance na dané pozici.

Při přechodu na nový systém odměňování byla zachována zaměstnancům výše příjmu – do mzdy byla přidána nová složka, která v sobě kumulovala veškeré minulé nároky zaměstnance, které by byly přechodem na nová pravidla ztraceny a byla nastavena specifická pravidla týkající se jejího vyplácení a postupného krácení. Byla nastavena jasná pravidla pro odměňování, zaměstnavatel garantuje interní spravedlnost a objektivitu. Dle průzkumů větší spokojenost zaměstnanců s odměňováním než před změnou.

Systém benefitů a bonusů:

- individuální bonusy pro zaměstnance na speciálních a manažerských pozicích,
- tzv. produktivní bonus (ocenění nadstandardní výkonnosti skladníků na denní bázi),
- pracovní oblečení + příspěvek na jeho údržbu,
- příspěvek ZL na penzijní připojištění,
- stravenky,
- věrnostní odměny podle odpracovaných let (1 rok 800 Kč, 5 let 4.800 Kč),
- až 6 dnů rekondičního volna (1 den při odpracování 1 roku atd.),
- rekondiční bonus - možno čerpat při odpracování min. 3 let (odečte se z rek. volna), slouží k pokrytí ztráty na výdělku v prvních třech dnech pracovní neschopnosti, ZC si sám určí čerpání 1-3 dnů, žádá prostřednictvím tiskopisu, který odevzdá s neschopenkou, je propláceno jen 1x za rok dle rozvrhu pracovní doby průměrným hodinovým výdělkem,
- tzv. Familly nákupy – sleva 10 %,
- občasné slevy 20 % na oblečení,
- příspěvky na sociální výpomoc při mimořádně tíživých životních situacích, nenávratné půjčky,
- u některých cestovních kanceláří slevy na zájezdy,
- slevy a zvýhodněné služby u obchodních partnerů,
- komplexní systém školení.

Billa, spol. s.r.o.

Rozdělení mezd na základní mzdu a prémiovou složku mzdy (není zjištěno v jakém poměru), souhrn nabízených benefitů je tento:

- vzdělávací programy pro zvýšení kvalifikace, profesní mobility – hlavně pro vedoucí prodejen (vedení lidí, motivace, komunikační, prezentační, lektorské, jazykové a IT dovednosti),
- příspěvky na stravování – stravenky v hodnotě 60 Kč,
- slevy na nákupy – Billa karta, vánoční poukázky,
- odměny za pracovní výročí – peněžní nebo ve formě poukázek na zboží v hodnotě 5.000 Kč za 5 odpracovaných let, 10.000 Kč za 10 odpracovaných let nebo zájezd s CK.

Kaufland, Česká republika, v.o.s.

Podobný mzdový systém jako v Tescu, v předchozích letech také předělávaný. Zaměstnanci jsou po nástupu zařazeni do určité skupiny, nejprve jim náleží nástupní mzdová sazba a po půl roce standardní mzdová sazba pro danou pozici. Zaměstnanci nemají hmotnou odpovědnost, je stanovena určitá maximální hranice mzdy, kterou v dané pozici mohou dosáhnout. Pracovníci prodejen nemají žádné další příplatky, ale základní mzdy jsou vyšší (v Brně nástupní mzda prodavač-pokladní 15.000 Kč), důraz na vzdělávací programy a osobní růst.

Vybrané konkurenční společnosti, které působí v okolí analyzovaného podniku, jsou velké mezinárodní obchodní řetězce s velkým počtem zaměstnanců. Přiměřeně velká společnost, která vlastní síť obchodů v okrese nepůsobí.

Shrnutí základních informací o konkurenčních obchodních řetězcích působících v okrese Břeclav je uvedeno v tabulce na následující straně.

Tabulka č. 13: Porovnání konkurenčních společností.

Společnost	Tesco Stores ČR, a.s.	Billa, spol. s.r.o.	Kaufland ČR, v.o.s.
Počet zaměstnanců	13 000	5 800	9 801
Tržby v tis. Kč	41 130 000	20 116 789	41 599 181
Mzdové náklady v tisících Kč	3 466 000	1 293 412	2 765 836
Průměrná měsíční hrubá mzda v Kč	22 218	18 584	23 517
Produktivita práce v Kč	3 163 846	3 468 412	4 244 381
Mzdová produktivita	11,87	15,55	15,04
Souhrn nabízených benefitů	- příspěvek na penzijní připojištění, - stravenky, - věrnostní odměny, - 6 dnů rekondičního volna + rekond. bonus, - slevy na nákup, - příspěvky na sociální výpomoc	- vzdělávací programy, - stravenky, - slevy na nákupy, poukázky, - odměny za pracovní výročí	- zaměřen na vzdělávání a osobní růst (odborné tréninky, vzdělávací akce)

Zdroj: JUSTICE. *Sbírka listin vybraných společností*, [online].

3.5.2 Možnost vstupu nové konkurence

Vstup dalších, nových konkurenčních maloobchodních řetězců do okruhu působení společnosti by pro ni byl velmi problematický, možná i zničující. Po letech, kdy velké mezinárodní maloobchodní řetězce vstupovaly na český trh, je však již malá pravděpodobnost, že přibydou další. Růst tržeb maloobchodních řetězců u nás se zpomaluje a zdá se, že místní trh je nasycen. Pokud by přece jen vstoupila na zdejší trh nová konkurence, nebude to mít jednoduché a žádná z ostatních konkurenčních společností také ne. Mezi velkými obchodními řetězci sice panuje ostrý konkurenční boj a tlak na cenu, celkem rychle ale přibývá také menších českých obchodů s převážně regionálními potravinami. Mohla by se tak objevit nová konkurence i v malých obcích, kde má zatím Jednota téměř bezkonkurenční prostředí.

3.6 Analýza trhu práce

Analyzovaná společnost sídlí v Jihomoravském kraji, proto je tržní analýza zaměřena na vývoj nezaměstnanosti a průměrné mzdy pracovníků maloobchodu v tomto kraji. Jihomoravský kraj je rozlohou čtvrtým největším krajem v ČR a stejné místo mezi kraji zaujímá i počtem obyvatel. Pracovní síla v Jihomoravském kraji v roce 2011 tvořila 49,2 % celkového počtu obyvatel.

3.6.1 Vývoj nezaměstnanosti

Tržby v maloobchodě určitě znatelně ovlivní vysoká míra nezaměstnanosti na trhu práce. Lidé bez zaměstnání jsou nuceni více šetřit, a to se projeví v nákupech běžného spotřebního zboží a potravin. V roce 2009 bylo mezi obyvateli Jihomoravského kraje mezi ve věku 20 – 64 let téměř 70 % zaměstnaných, z toho většina v postavení zaměstnanců. Obecná míra nezaměstnanosti v tomto roce v Jihomoravském kraji činila 6,8 %. I přes mírné oživení ekonomiky se nezaměstnanost nedaří snižovat, firmy zřejmě ještě nějakou dobu nebudou vytvářet větší počet pracovních míst. Vzhledem k umístění většiny prodejen družstva na vesnicích a v malých městech, kde je číslo nezaměstnanosti ještě vyšší než celostátní průměr, je zřejmé, že ekonomickou situaci v družstvu tento faktor bude nadále znatelně ovlivňovat. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 14: Pracovní síla a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji.

Rok	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Pracovní síla (tis. Kč)	561,7	568,6	576,2	577,0	585,1
V tom:					
zaměstnaní	537	529,7	531,8	533,7	537,7
nezaměstnaní	24,7	38,9	44,4	43,3	47,4
Míra nezaměstnanosti %	4,4	6,8	7,7	7,5	8,1

Zdroj: Statistiky, Krajská správa ČSÚ v Brně.[63]

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR dosáhl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2013 8,94 %. Proti roku 2012 byl

[63] ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost, statistiky*, [online].

zaznamenán nárůst podílu nezaměstnaných, mezi kraji ČR byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu 5. nejvyšší. V okrese Břeclav činil podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu k 31.12 2013 9,09 %.

3.6.2 Vývoj průměrných mezd

Podle statistických údajů MPSV mají prodavači v prodejnách (kód CZ-ISCO 5223) v Jihomoravském kraji mzdové podmínky uvedené v následujících tabulkách.

Tabulka č. 15: Hrubé mzdy prodavačů v Jihomoravském kraji.

Rok	Počet zaměstnanců v tisících	Průměr HM v Kč	Medián HM v Kč
2011	19,3530	14 176	12 897
2012	18,7411	14 949	13 638
2013	18,6431	14 989	13 611

Zdroj: MPSV. *Regionální statistika ceny práce*, [online].

Tabulka č. 16: Struktura hrubé měsíční mzdy prodavačů v Jihomoravském kraji.

Rok	Průměr Kč za měsíc	Odměny	Přesčas	Náhrady	Placená doba – počet hodin za měsíc
2011	14 176	9,6%	3,7%	8,2%	173,5
2012	14 949	10,2%	2,2%	8,3%	174
2013	14 989	9,1%	2,1%	8,6%	174,2

Zdroj: MPSV. *Regionální statistika ceny práce*, [online].

Výše uvedené údaje ukazují průměrné hrubé mzdy prodavačů v jihomoravském kraji. Z výsledků šetření ISPV za rok 2013 vyplývá, že pokladní v maloobchodě (kód 5230) v rámci celé ČR měla v roce 2013 průměrný hrubý výdělek vyšší.

Tabulka č. 17: Hrubá měsíční mzda pokladní v maloobchodě.

Počet zaměstnanců v tisících Kč	Průměr Kč/měsíc	Medián Kč/měsíc
14,5	16 823	15 818

Zdroj: MPSV. *Regionální statistika ceny práce,* [online].

Průměrná mzda v odvětví dle kódu NACE (Obchod, opravy motorových vozidel) je samozřejmě vyšší – v roce 2012 činila 23 942 Kč.[64]

[64] ČSÚ. *Struktura mezd zaměstnanců v roce 2012,* [online].

3.7 SWOT analýza

Cílem analýzy je eliminace hrozeb a slabých stránek a maximální využití příležitostí a silných stránek. Výsledek analýzy využijeme pro rozhodování, zda má smysl měnit systém odměňování ve společnosti. Silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti i hrozby jsou znázorněny v následujících tabulkách.

3.7.1 Analýza silných a slabých stránek společnosti

Analýza silných a slabých stránek je interní analýzou společnosti a má význam pro zjištění možností jejího budoucího rozvoje. V tomto případě jsou zjišťovány především silné a slabé stránky související s odměňováním a hodnocením zaměstnanců.

Tabulka č. 18: Silné stránky analyzované společnosti.

Silné stránky společnosti	**Důležitost faktoru**	**Současný stav**
Zázemí velké stabilní společnosti, její tradice.	4	4
Nově vybudovaný informační a docházkový systém – lepší informovanost o činnosti jednotlivých úseků a odborů, možnost lepšího manažerského řízení jednotlivých nákladových středisek i celého podniku.	3	4
Kvalitní a stabilní pracovní prostředí.	4	3
Produktivita práce	4	3
Spokojenost s prací	3	3
Existence zaměstnaneckých výhod	3	3
Vztahy s nadřízenými	4	3
Možnost odborného růstu	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vysvětlení k tabulce č. 14: důležitost faktoru může mít hodnotu od 1 do 5 (5 = nejdůležitější faktor, 1 = nejméně důležitý faktor), současný stav se pohybuje mezi hodnotami 1 – 5 (5 = dobrý stav, 1 = špatný stav).

Tabulka č. 19: Slabé stránky analyzované společnosti.

Slabé stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Vliv externích faktorů na zaměstnanost – přítomnost velké konkurence	3	2
Velká fluktuace zaměstnanců	4	5
Rezervy v řízení lidských zdrojů – nedostatečná komunikace vzhledem k ZC	4	3
Nízká průměrná mzda, malá stimulace zaměstnanců	4	4
Absence hodnocení zaměstnanců	3	5
Absence pravidelného přehodnocování mzdového a benefičního systému.	4	5
Nespokojenost s výší mzdy	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Důležitost faktorů a souč. stav ohodnoceny stejným způsobem jako v předchozí tabulce.

3.7.2 Analýza příležitostí a hrozeb společnosti

Jedná se o externí analýzu, která vyplývá z vnějšího prostředí společnosti. Faktory příležitostí a hrozeb podnik může sledovat a kontrolovat, avšak nemůže je nijak ovlivnit.

Tabulka č. 20: Příležitosti analyzované společnosti.

Příležitosti společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Počet uchazečů na jedno pracovní místo v Jihomoravském kraji – přebytek poptávky nad nabídkou prac. míst pro danou společnost	4	4
Malý tlak na zvyšování mezd díky vysoké nezaměstnanosti.	4	3
Investice do vzdělání a kvalifikace zaměstnanců – možnost využití dotací EU na projekty zaměřené na vzdělávání.	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 21: Hrozby analyzované společnosti.

Hrozby společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Vstup nové konkurence do odvětví	5	1
Změny zákonů (daňové, mzdové, zákoník práce aj.)	4	3
Vývoj nezaměstnanosti v okrese	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poznámka k předchozím dvěma tabulkám: důležitost faktoru (5 = nejdůležitější faktor, 1= nejméně důležitý faktor), současný stav (5 = dobrý, 1 = špatný).

3.7.3 Shrnutí SWOT analýzy

Tabulka č. 22: Shrnutí SWOT analýzy.

Ukazatel	∑ důležitost faktoru * současný stav	Průměr všech faktorů ukazatele
Silné stránky	88	12,57
Slabé stránky	101	14,43
Příležitosti	32	10,67
Hrozby	23	7,67

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z celkového shrnutí SWOT analýzy, která byla zaměřena na současný systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, je zřejmé, že společnost má v této oblasti o něco více slabých stránek než silných. Příležitosti mají vyšší hodnotu než hrozby, ačkoliv jednotlivých faktorů je u obou ukazatelů stejný počet. Je faktem, že družstvo nevyužívá možností účasti na projektech, případně vlastních projektů týkajících se vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Společnost by měla lépe využít své silné stránky a příležitosti, aby alespoň částečně odstranila své slabé stránky a nadále sledovat možné hrozby.

3.8 Celkové zhodnocení provedených analýz

Společnost má velmi dlouhou historii, je stabilní a i přes stále oslabenou kupní sílu v důsledku hospodářské krize vykazuje zisk. Již delší dobu se ale potýká s problémem velké fluktuace svých zaměstnanců. Nejvíce se to týká provozních pracovníků, zejména prodavačů – pokladních.

Za posledních necelých patnáct měsíců ukončilo pracovní poměr 152 pracovníků, což je při současném stavu zaměstnanců téměř 25 procentní fluktuace. Nábor a zapracovávání nových pracovníků (jde převážně o zaměstnance na prodejnách) je náročné jak organizačně, tak finančně. Kromě odcházení zaměstnanců, musí podnik řešit běžné provozní a personální problémy při dlouhodobých pracovních neschopnostech, případně jiných absencích, což zvlášť na malých prodejnách nebývá jednoduché.

Z analýzy konkurence je zřejmé, že společnost má na trhu velké konkurenty ve svém oboru. Velké mezinárodní obchodní řetězce konkurují hlavně velkým prodejnám ve městech. Na vesnicích je konkurentů méně, objem prodeje je zde ovšem také o dost menší. Ve srovnání s konkurenty má analyzovaná společnost velmi nízké průměrné mzdy.

Analýza trhu práce ukazuje vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a nízké průměrné mzdy v daném odvětví. Tyto ekonomické faktory mají vliv na činnost a další vývoj společnosti. Ceny potravin i průmyslového zboží stoupají, zato platy spíše stagnují. Lidé nakupují opatrněji, což se na tržbách společnosti zabývající se maloobchodem projeví.

Z provedených analýz vyplývá, že by se podnik měl více zabývat svými zaměstnanci, přehodnotit jejich systém hodnocení a odměňování a více investovat i do školení a vzdělávání zaměstnanců.

Při nastavení lepšího hodnotícího i motivačního systému by podnik získal spokojenější zaměstnance, zvýšila by se jejich produktivita a družstvo by ušetřilo finanční prostředky, které nyní vynakládá na nábor a zapracování nových zaměstnanců.

4 Návrh změn v systému odměňování

Cílem práce je zavedení nového systému odměňování zaměstnanců prodejen družstva. Maloobchod jako obor má svá specifika, která musí být při zavádění nového systému brána v úvahu. Jedná se hlavně o širokou škálu pracovních pozic a profesí – od prodavačů přes odborné specializace až po manažerské posty. Maloobchodní řetězce mohou mít také celou řadu různých obchodních formátů (například hypermarkety, supermarkety, obchodní domy, convenience obchody, pultové prodejny, vlastní distribuční síť, velkoobchodní sklad, centrální kancelář). Vytvoření jednotného systému, který by vyhovoval všem, není tedy snadným úkolem.

Vedení družstva provádí změny v systému odměňování postupně, v předchozím roce se měnil způsob odměňování skladníků na velkoobchodě v Hustopečích a pracovníků lahůdkářské výrobny. V současné době je zvažována změna v hodnocení a odměňování provozních pracovníků, tedy hlavně prodavačů-pokladních. Požadavkem vedení je zavedení způsobu odměňování podle skutečného výkonu na hlavu, tak aby byl více provázán se skutečně dosaženými tržbami na jednotlivých prodejnách. Systém by tak měl být i spravedlivější a více motivační pro zaměstnance.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina pracovníků prodejen není v současné době se svými odměnami spokojena. Budou proto navrženy změny v dosavadním systému odměňování tak, aby byl srozumitelný, spravedlivější a více motivační pro zaměstnance, zároveň však příliš nezatížil zaměstnavatele a umožnil mu lepší řízení hodnocení a odměňování maloobchodu.

4.1 Navrhovaný postup zavádění nového systému odměňování

Návrh postupu prací:

1. Zvážení možností pro hodnocení zaměstnanců maloobchodu – studium odborné literatury, zmapování konkurence.
2. Popis a analýza pracovních míst na základě účasti na celodenním chodu více typů prodejen.
3. Stanovení hlavních nároků a požadavků spojených s výkonem pracovních míst.
4. Rozbor celodenních tržeb u sledovaných prodejen, propojení se snímky práce z PJ.
5. V případě bodového hodnocení stanovení placených faktorů práce a jejich bližší vymezení (vytvoření „bodového manuálu“ prací).
6. Zvolení počtu mzdových (tarifních) stupňů.
7. Stanovení relativní hodnoty (hierarchie) prací dle zvolené metody.
8. Stanovení mzdové struktury (zjištění tržní hodnoty prací).
9. Stanovení případných kritérií diferenciace mezd v rámci jednotlivých tarifních stupňů (zkušenost, osobní schopnosti, výkon apod.).
10. Po vypracování návrhu systému hodnocení a odměňování workshop zainteresovaných pracovníků.
11. Pravidelné diskuze o navrhovaných změnách, doplňování návrhu.
12. Po odsouhlasení konečné verze testování na skutečných datech, vyhodnocování, srovnání se starým systémem.

Možnosti hodnocení pracovníků jsou popsány v teoretické části práce, mapování konkurence bylo provedeno v rámci analytické části.

4.2 Mapování prací na prodejnách

Pro potřeby diplomové práce jsem měla možnost strávit vždy jeden celý pracovní den na třech typech prodejen. ***Prodejna typu A*** v Mikulově s osmi zaměstnanci má otevřeno od šesti hodin ráno do 17:30 hodin, v sobotu do jedenácti hodin a v neděli do deseti hodin. První směna prodavaček přichází na prodejnu v pět hodin ráno. Než se otevře prodejna pro zákazníky, musí být vyskladněno čerstvě dovezené pečivo, zkontrolován stav zásob, oceněno nové a přeceňované zboží, vyskládáno zboží do regálu (pečivo, knedlíky), rozpéká se pečivo určené k těmto účelům, jsou vyskládány uzeniny určené ke krájení do chladícího zařízení, je proveden příjem a ocenění novin a časopisů, jejich umístění na prodejně a vratka neprodaných zásob, otevřena pokladna a zkontrolován její stav. Největších tržeb na této prodejně bylo dosaženo během dopolední směny (mezi 8 – 9 hod. byla největší tržba dne, mezi 6 – 9 hod. největší počet zákazníků). Na ranní směně je nutné zvládat kromě většího náporu zákazníků také více jiných prací – dopolední závozy jednotlivých dodavatelů, příjem zboží do počítače, oceňování a vyskládání zboží, obsluha zákazníků u uzenin, pokladna apod. Je překvapivé, jak mají na této prodejně sehraný kolektiv a automaticky už každá pracovnice ví, co má v danou chvíli dělat. Prodavačky - pokladní si střídají směny po týdnu, zástupkyně mají „krátký“ a „dlouhý“ týden, takže lze říci, že práce je ve výsledku rozvržena rovnoměrně.

Tabulka č. 23: Vývoj tržeb a návštěvnosti PJ 001.

Vývoj tržeb a návštěvnosti na PJ 001 Mikulov 22. 8. 2013		
Čas (hod.)	**Tržba (Kč)**	**Počet paragonů**
05 – 06	66,00	1
06 – 07	7.214,80	68
07 – 08	6.933,00	64
08 – 09	9.024,30	68
09 – 10	5.718,00	50
10 – 11	6.516,37	54
11 – 12	4.635,39	50
12 – 13	2.862,28	33
13 – 14	2.972,72	28
14 – 15	5.338,43	41
15 – 16	7.079,33	52
16 – 17	4.161,71	40
17 – 18	1.849,51	30

Zdroj: Obchodně-pokladní systém Jednoty, SD v Mikulově.

Druhou sledovanou prodejnou byla menší ***PJ typu B*** s jednou pokladnou a s otevírací prodejní dobou od 6:30 do 17 hodin. Na této prodejně pracují čtyři zaměstnanci, kteří se střídají ve dvousměnném provozu. Jedná se o prodejnu se smíšeným zbožím, která je umístěna v suterénu budovy ústředí Jednoty. Rozvržení prací je podobné jako na předchozí prodejně, jen s menším objemem zboží i menším počtem zákazníků. Největších tržeb a největší návštěvnosti je zde dosahováno jednoznačně v době polední přestávky – mezi 11 – 12 hod.

Tabulka č. 24: Vývoj tržeb a návštěvnosti na PJ 164

Vývoj tržeb a návštěvnosti na PJ 164 Mikulov 27. 8. 2013		
Čas (hod.)	**Tržba (Kč)**	**Počet paragonů**
06 – 07	1.241,00	26
07 – 08	2.521,00	35
08 – 09	3.040,83	35
09 – 10	2.986,24	34
10 – 11	2.961,37	34
11 – 12	3.527,00	46
12 – 13	1.717,35	24
13 – 14	1.016,00	16
14 – 15	2.093,00	21
15 – 16	1.932,00	33
16 – 17	1.914,00	20
17 – 18	42,00	2

Zdroj: Obchodně-pokladní systém Jednoty, SD v Mikulově.

Poslední monitorovanou prodejnou byl ***supermarket*** v Mikulově, který má otevřeno pro zákazníky denně od 7 do 19 hodin a je zde zaměstnáno sedmnáct pracovníků. Tento typ prodejny již vyžaduje větší rozvržení prací na jednotlivé pracovníky, zaměstnanci mají přidělen svůj úsek prodejny, starají se o doplňování určitého sortimentu zboží, někteří zaměstnanci jsou pouze u obslužného úseku s masem, uzeninami a sýry a někteří pracují jen na pokladně. Pracovníci jsou rozděleni na dvě směny, které si střídají krátký a dlouhý týden ve dvanáctihodinových směnách, ke každé patří jedna zástupkyně. Vedoucí prodejny má osmihodinovou pracovní dobu. Na supermarketu Mikulov byla ve sledovaný den dosažena největší tržba mezi 15. – 16. hodinou, v tuto dobu navštívil prodejnu také největší počet zákazníků.

Tabulka č. 25: Vývoj tržeb a návštěvnosti na supermarketu.

Vývoj tržeb a návštěvnosti na supermarketu 500 Mikulov 19. 9. 2013		
Čas (hod.)	**Tržba (Kč)**	**Počet paragonů**
06 – 07	0	0
07 – 08	6.067,41	54
08 – 09	7.748,21	56
09 – 10	10.278,99	64
10 – 11	8.870,02	56
11 – 12	12.059,00	47
12 – 13	7.444,55	37
13 – 14	8.681,05	44
14 – 15	14.291,84	66
15 – 16	21.654,39	97
16 – 17	14.248,88	69
17 – 18	15.126,12	92
18 – 19	8.479,60	49
19 – 20	204,00	1

Zdroj: Obchodně-pokladní systém Jednoty, SD v Mikulově.

Na všech třech prodejnách bylo sledováno rozvržení prací jednotlivých pracovníků v hodinových úsecích a zaznamenané informace byly zpracovány do tabulek.

Výsledkem monitorování prací na výše uvedených prodejnách je zjištění, že není možné odměňovat pracovníky prodejen na základě jejich individuálních výkonů a také nelze zvýhodňovat práci podle jednotlivých směn, i když ranní směna je náročnější. Důvodem je pravidelné střídání zaměstnanců ve směnách a také velká různorodost prací, které zastávají. Hlavně na menších prodejnách dělají „všichni všechno“, co je zrovna zapotřebí. Výkon prodavaček-pokladních tedy musí být posuzován v rámci celého kolektivu a tomu musí odpovídat i jejich hodnocení a odměňování.

Individuálně budou samozřejmě řešeny příplatky a pracovní zařazení zaměstnanců, v zájmu vedení je také změna prémiových ukazatelů i celého HR systému.

4.3 Navrhované kroky pro změnu systému odměňování

Při tvorbě nového systému odměňování zaměstnanců byly vzaty v úvahu zkušenosti autorky se současným systémem odměňování, požadavky vedení, poznatky z účasti na provozu prodejních jednotek i specifika maloobchodu, s cílem nastavení srozumitelných a pokud možno jednoduchých pravidel pro jeho vytvoření.

Proto jsou navrženy tyto kroky pro změnu celkového systému odměňování na PJ:

1. **Určení mzdových tarifů** pro jednotlivé pracovní pozice:
   - vedoucí prodejny,
   - zástupce,
   - prodavač – pokladní.

   Zvážit v každé kategorii dvě sazby – nástupní a standardní (standardní náleží zaměstnanci po zapracování v dané pozici).

2. **Určení procenta odměny** pro jednotlivé prodejny podle dosažených tržeb:
   Každá prodejna by se dosažením tržby za příslušný měsíc automaticky zařadila do určité kategorie s daným procentem pro rozdělení. Je navrženo aktualizovat současné rozdělení prodejen na jednotlivé typy podle dosahovaných tržeb, rozdělit procentní sazby pro větší motivovanost pracovníků a v rámci každé kategorie prodejen odstupňovat procentní sazby podle tržeb do několika skupin. Prodejna tak bude moci při dosažení větší tržby rozdělit větší procento pro podílovou mzdu. Na zvoleném vzorku prodejen (z každé kategorie několik PJ) bude proveden rozbor tržeb dosahovaných od počátku roku, podle kterého budou stanoveny hranice tržeb potřebných ke zvoleným procentním sazbám. Následně budou provedeny zkušební výpočty mezd u skupiny pracovníků podle navrhovaných pravidel a srovnány se současnou skutečností.

3. Zvážení **možností dalšího odměňování zaměstnanců prodejen** za zastupování, zaučování nových pracovníků, za úklid na prodejně, za pracovní náročnost (zohlednění specifik každé prodejny a zaměstnanců) apod.

4.4 Určení pevné části mzdy

Vzhledem k požadavku vedení posílit motivační funkci podílové části mzdy, budou navrženy dvě varianty pevné části mzdy a po zkušebních výpočtech mezd budou určeny lépe vyhovující částky. Na prodejnách mohou být pracovníci zařazeni v rámci organizační struktury družstva a své organizační jednotky do tří profesí, a to vedoucí PJ, zástupce vedoucího PJ a prodavač – pokladní. V tabulce jsou rozděleny základní mzdy podle typů PJ a profesí. Pro každou skupinu PJ budou zkušebně propočítány mzdy ve dvou variantách rozdělení pevné a pohyblivé části mzdy. V návrhu je u profese prodavač-pokladní pro každou variantu stanovena nástupní a standardní mzda.

Tabulka č. 26: Pevná část mzdy, dvě varianty (v Kč).

	základní mzda varianta 1 „A,B“		***základní mzda varianta 2 „A,B“***
vedoucí	10 500	vedoucí	9 500
zástupce	8 500	zástupce	7 500
prod. - pokladní nástup	5 000	prod. - pokladní nástup	4 000
prod. - pokladní standard	6 000	prod. - pokladní standard	5 000
	základní mzda varianta 1 "C"		***základní mzda varianta 2 "C"***
vedoucí	9 500	vedoucí	8 000
zástupce	8 500	zástupce	7 000
prod.-pokladní nástup	5 000	prod.-pokladní nástup	4 000
prod.-pokladní standard	6 000	prod.-pokladní standard	5 000
	zákl. mzda varianta 1 "S1+SPM"		***základní mzda varianta 2 "S1+SPM"***
vedoucí	14 000	vedoucí	13 000
zástupce	13 000	zástupce	9 500
prod.-pokladní nástup	5 000	prod.-pokladní nástup	4 000
prod.-pokladní standard	6 000	prod.-pokladní standard	5 000

Zdroj: Vlastní návrh.

Po zkušebních výpočtech a konzultaci s vedením družstva, je přikloněno k první variantě základních mezd. S výjimkou supermarketů by pevná část mzdy pro dané pracovní zařazení měla být pro všechny typy PJ stejná.

4.5 Určení pohyblivé části mzdy

Budou navrženy a porovnány tři možnosti rozdělení pohyblivé složky mzdy.

4.5.1 První návrh pohyblivé složky mzdy

Po zkušebních propočtech byly určeny procentní sazby pro podílovou mzdu tak, aby byl dodržen požadovaný poměr, v jakém bude rozdělena pevná a pohyblivá část mzdy.

Nejprve byly propočítány mzdy u vzorku pracovníků ze všech typů prodejen, a to se dvěma variantami pevné části mzdy. U sledovaných prodejen byly vyhodnoceny dosažené tržby za poslední rok zpětně a pro každou skupinu PJ byly stanoveny tři pásma a k nim přiřazené procentní sazby pro podílovou mzdu. Pro zkušební výpočty mezd byl vybrán měsíc srpen tj. silný měsíc – období větších tržeb a leden, kdy jsou tržby nižší, aby byl vidět rozdíl, který během roku může v odměňování prodavaček nastat.

Tabulka č. 27: **Současný způsob** výpočtu mzdy měsíc **srpen**.

Mzdy za srpen PJ typu A - rozdělení shodného podílu (současná situace)							
Prac.zařazení	**Počet hodin**	**Základní mzda Kč**	**Příplatky 15% v Kč**	**Příplatky ost. v Kč**	**Ošatné v Kč**	**Podíl Kč**	**Hrubá mzda Kč**
vedoucí	184	**13 200**	177	228	89	**829**	14 523
prod.-pokl.	184	**8 900**	256	683	78	**829**	10 746
prod.-pokl.	184	**8 900**	155	248	55	**829**	10 187
prod.-pokl.	184	**8 900**	114	120	59	**829**	10 022
zástupce	184	**11 200**	262	370	70	**829**	12 731
prod.-pokl.	174	**8 416**	188	565	85	**829**	10 083
prod.-pokl.	171	**8 271**	105	590	65	**829**	9 860
zástupce	184	**11 200**	242	398	63	**829**	12 732
Celkem		**78 987**				**6632**	**90 884**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro lepší srovnání obou způsobů výpočtu mzdy byla podílová mzda rozdělena rovnoměrně – stejná částka pro všechny zaměstnance. U výše uvedené prodejny byly stanoveny podle jejího typu 3 pásma možných částek dosaženého maloobchodního obratu:

< 1 mil. Kč
1 - 1,7 mil. Kč
1,7 < mil. Kč

K těmto rozmezím byla na základě propočtů stanovena příslušná procenta podílové mzdy. V měsíci srpnu byl dosažen maloobchodní obrat 1.894.916 Kč, od kterého se odvíjí rozdělení procentní podílové mzdy. Je vynechána částka případného příplatku za pracovní náročnost. Výpočty jsou provedeny pro variantu nástupních a standardních pevných částí mzdy.

Tabulka č. 28: Výpočet mzdy po změně v Kč – **varianta 1**, PJ typu A, měsíc **srpen**.

Prac. zařazení	Počet hod.	Základní mzda Kč	Příplatky 15% (Kč)	Příplatky ost. (Kč)	Podíl (Kč)	Př. za prac. náročnost Kč	Hrubá mzda Kč
vedoucí	184	**10 500**	177	228	**4026**	?	14 931
prod.-pokl.	184	**6 000**	256	683	**4026**	?	10 965
prod.-pokl.	184	**6 000**	155	248	**4026**	?	10 429
prod.-pokl.	184	**6 000**	114	120	**4026**	?	10 260
zástupce	184	**8 500**	262	370	**4026**	?	13 158
prod.-pokl.	174	**5 674**	188	565	**4026**	?	10 453
prod.-pokl.	171	**5 576**	105	590	**4026**	?	10 297
zástupce	184	**8 500**	242	398	**4026**	?	13 166
Celkem		**56 750**			**32208**		**93 659**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro variantu 1 v tabulce č. 28 platí standardní velikost pevné části mzdy uvedená v tabulce č. 26. V měsíci srpnu byl dosažen maloobchodní obrat nad 1,7 mil. Kč, to znamená, že z této částky bude rozděleno 1,7 % na podílovou mzdu, tj. 32.213 Kč. Při daném počtu zaměstnanců připadne na jednoho pracovníka částka 4.026 Kč.

Tabulka č. 29: Výpočet mzdy po změně, **varianta 2**, PJ typu A, měsíc **srpen**.

Prac. zařazení	Počet hod.	Základní mzda Kč	Příplatky 15% (Kč)	Příplatky ost. (Kč)	Podíl (Kč)	Př. za prac. náročnost Kč	Hrubá mzda Kč
vedoucí	184	**9 500**	177	228	**4974**	?	14 879
prod.-pokl.	184	**5 000**	256	683	**4974**	?	10 913
prod.-pokl.	184	**5 000**	155	248	**4974**	?	10 377
prod.-pokl.	184	**5 000**	114	120	**4974**	?	10 208
zástupce	184	**7 500**	262	370	**4974**	?	13 106
prod.-pokl.	174	**4 728**	188	565	**4974**	?	10 455
prod.-pokl.	171	**4 646**	105	590	**4974**	?	10 315
zástupce	184	**7 500**	242	398	**4974**	?	13 114
Celkem		**48 874**			**33 792**		**93 367**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druhá varianta počítá s nástupní mzdou zaměstnanců a s částí podílové mzdy 2,1 %.

Pro srovnání budou uvedeny výpočty u stejné prodejny s maloobchodním obratem za měsíc leden. V tomto měsíci bývají tržby u všech prodejen obecně nejnižší. U sledované prodejny typu A činil maloobchodní obrat za leden 1.465.095 Kč, podílová část mzdy z MO činí v současném výpočtu mzdy 0,35 %, tj. 5.127 Kč na PJ a 640 Kč na pracovníka.

Tabulka č. 30: Výpočet mzdy **současná situace**, PJ typu A, měsíc **leden**.

Prac. zařazení	Počet hod.	Základní mzda Kč	Příplatky 15% (Kč)	Příplatky ost. (Kč)	Ošatné (Kč)	Podíl (Kč)	Hrubá mzda Kč
vedoucí	176	**13 200**	186	435	81	**640**	14 542
prod.-pokl.	176	**8 900**	162	360	70	**640**	10 132
prod.-pokl.	175	**8 849**	200	428	81	**640**	10 198
prod.-pokl.	175	**8 849**	195	445	85	**640**	10 214
zástupce	176	**11 200**	281	603	78	**640**	12 802
prod.-pokl.	174	**8 416**	161	420	89	**640**	9 726
prod.-pokl.	140	**7 080**	119	40	68	**640**	7 947
zástupce	176	**11 200**	261	408	70	**640**	12 579
Celkem		**77 694**				**5120**	**88 140**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Maloobchodní obrat za leden se pohybuje v pásmu 1 – 1,7 mil. Kč, pro toto rozmezí je stanoven podíl z MO 1,5 %, tj. částka 21.976 Kč na PJ a 2.747 Kč na pracovníka.

Tabulka č. 31: Výpočet mzdy po změně, **varianta 1**, PJ typu A, měsíc **leden**

Prac. zařazení	Počet hod.	Základní mzda Kč	Příplatky 15% (Kč)	Příplatky ost. (Kč)	Př. za prac. náročnost Kč	Podíl (Kč)	Hrubá mzda Kč
vedoucí	176	**10 500**	186	435	?	**2747**	13 868
prod.-pokl.	176	**6 000**	162	360	?	**2747**	9 269
prod.-pokl.	175	**5 966**	200	428	?	**2747**	9 341
prod.-pokl.	175	**5 966**	195	445	?	**2747**	9 353
zástupce	176	**8 500**	281	603	?	**2747**	12 131
prod.-pokl.	174	**5 674**	161	420	?	**2747**	9 002
prod.-pokl.	140	**5 576**	119	40	?	**2747**	8 482
zástupce	176	**8 500**	261	408	?	**2747**	11 916
Celkem		**56 682**				**21976**	**83 362**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve druhé variantě výpočtu mezd je počítáno s nižší (nástupní) pevnou částí mzdy rozlišenou dle jednotlivých funkcí a se 2 % z maloobchodního obratu.

Tabulka č. 32: Výpočet mzdy po změně, **varianta 2**, PJ typu A, měsíc **leden**.

Prac. zařazení	Počet hod.	Základní mzda Kč	Příplatky 15% (Kč)	Příplatky ost. (Kč)	Přípl. za prac. náročnost Kč	Podíl (Kč)	Hrubá mzda Kč
vedoucí	176	**9 500**	186	435	?	**3662**	13 783
prod.-pokl.	176	**5 000**	162	360	?	**3662**	9 184
prod.-pokl.	175	**4 972**	200	428	?	**3662**	9 262
prod.-pokl.	175	**4 972**	195	445	?	**3662**	9 274
zástupce	176	**7 500**	281	603	?	**3662**	12 046
prod.-pokl.	174	**4 943**	161	420	?	**3662**	9 186
prod.-pokl.	140	**3 977**	119	40	?	**3662**	7 798
zástupce	176	**7 500**	261	408	?	**3662**	11 831
Celkem		**48 364**				**29296**	**82 364**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Srovnání rozdílů hrubé mzdy v silném a slabém měsíci u obou variant:

obě varianty výpočtů vykazují podobné rozdíly ve mzdách za měsíce srpen a leden, v obou variantách je počítáno s navýšením mzdy o příplatky za pracovní náročnost dle nastaveného systému.

Tabulka č. 33: rozdíly HM silný a slabý měsíc.

MO srpen V1	MO leden V1	Rozdíl v Kč	MO srpen V2	MO leden V2	Rozdíl v Kč
14931	13868	-1063	14879	13783	-1096
10965	9269	-1696	10913	9184	-1729
10429	9341	-1088	10377	9262	-1115
10260	9353	-907	10208	9274	-934
13158	12131	-1027	13106	12046	-1060
10453	9002	-1451	10455	9186	-1269
10297	8482	-1815	10315	7798	-2517
13166	11916	-1250	13114	11831	-1283

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zhodnocení prvního návrhu:

Z každé skupiny prodejen bylo vybráno několik, na kterých byly prováděny výpočty mezd ve dvou měsících – lednu a srpnu. Výpočty byly rozděleny do dvou variant podle výše pevné části mzdy. Nejprve byly v rámci každé skupiny prodejen určeny tři pásma podle dosahovaných tržeb a u nich určeny procentní sazby pro podílovou mzdu. Po propočítání různých variant bylo zjištěno, že tento způsob rozdělování procentní podílové mzdy je příliš složitý a nepraktický a tím není přijatelný pro zavádění v rámci celé maloobchodní sítě. Dále byla s vedením družstva konzultována výše pevné složky mzdy a bylo rozhodnuto o její stejné výši pro každé pracovní zařazení. Pro vedoucí prodejen a zástupce byl navržen tzv. příplatek za vedení, kterým by mohly být řešeny rozdíly mezi vedením prodejen různých typů a velikostí.

4.5.2 Druhý návrh procentní podílové mzdy

Z důvodu složitosti a nepřehlednosti předchozího návrhu budou přepočteny všechny varianty pro stejný procentní podíl v rámci každé skupiny prodejen. Bude posouzena správnost rozdělení prodejen pro účely odměňování do jednotlivých skupin. U každé prodejny bude vypočtena produktivita práce na jednoho zaměstnance a budou vyčísleny její rozdíly při dosažených obratech.

Tabulka č. 34: Rozdělení procentního podílu srpen – navrhovaný systém 1,85 %.

Základní mzda v Kč	Příplatky 15% v Kč	Příplatky ost. v Kč	Přípl. za vedení v Kč	Podíl v Kč	Hrubá mzda v Kč
10 500	177	228	?	**4381**	15 286
6 000	256	683	?	**4381**	11 320
6 000	155	248	?	**4381**	10 784
6 000	114	120	?	**4381**	10 615
8 500	262	370	?	**4381**	13 513
5 674	188	565	?	**4381**	10 808
5 576	105	590	?	**4381**	10 652
8 500	242	398	?	**4381**	13 521
56 750				**35048**	**96 499**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulky č. 34 a 35 ukazují navrhované rozdělení mzdy pro prodejnu typu A v měsících lednu a srpnu (slabý a silný měsíc dle dosahovaných tržeb).

Tabulka č. 35: Rozdělení procentního podílu leden – navrhovaný systém 1,85 %.

Základní mzda v Kč	Příplatky 15% v Kč	Příplatky ost. v Kč	Přípl. za vedení v Kč	Podíl v Kč	Hrubá mzda v Kč
10 500	186	435	?	**3388**	14 509
6 000	162	360	?	**3388**	9 910
5 966	200	428	?	**3388**	9 982
5 966	195	445	?	**3388**	9 994
8 500	281	603	?	**3388**	12 772
5 674	161	420	?	**3388**	9 643
5 576	119	40	?	**3388**	9 123
8 500	261	408	?	**3388**	12 557
56 682				**27104**	**88 490**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vypočtená produktivita: měsíc srpen……..236.864 Kč, měsíc leden……..183.137 Kč.

Pro možnost nastavit odpovídající procento podílové mzdy a srovnat náklady na mzdy za celý podnik, byly výše uvedené výpočty mezd pro sledované měsíce provedeny pro všechny prodejní jednotky družstva, a to za všechny pracovníky.

Zhodnocení druhého návrhu:

Po zkušebních propočtech byly určeny procenta podílové mzdy pro jednotlivé typy prodejen.

Tabulka č. 36: Určená procenta podílu.

Typ prodejny	Navrhované procento
A	1,85
B	1,80
C	1,80
D	1,30
S1	1,80
SPM	1,80

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro názornost je uvedeno srovnání mezd u prodejen typu A v měsících leden a srpen.

Tabulka č. 37: Srovnání mezd prodejny typu A. (Zdroj: Vlastní výpočet)

	SRPEN			LEDEN		
	souč. systém Kč	nový návrh Kč	Rozdíl Kč	souč. systém Kč	nový návrh Kč	Rozdíl Kč
PJ 001	90 884	96 499	5 615	88 140	88 490	350
PJ 018	66 277	71 068	4 791	74 453	71 427	-3 026
PJ 020	58 491	64 361	5 870	57 473	57 312	-161
PJ 052	57 337	68 829	11 492	56 272	57 312	1 040
PJ 061	52 019	52 058	39	53 164	51 142	-2 022
PJ 091	48 295	53 639	5 344	47 854	48 906	1 052
PJ 119	44 736	50 336	5 600	44 260	47 022	2 762
PJ 120	57 213	58 711	1 498	54 599	52 215	-2 384
PJ 127	59 797	61 191	1 394	56 309	52 747	-3 562
PJ 133	64 272	70 109	5 837	65 312	65 852	540
PJ 138	56 136	62 254	6 118	55 982	57 749	1 767
PJ 150	56 985	65 909	8 924	55 712	57 727	2 015
PJ 160	76 441	87 641	11 200	67 824	74 381	6 557
PJ 180	66 014	74 670	8 656	65 001	67 209	2 208
PJ 190	55 751	60 408	4 657	54 609	54 652	43
PJ 193	55 625	60 385	4 760	54 787	54 031	-756
PJ 200	67 535	75 158	7 623	64 652	65 872	1 220
PJ 204	87 260	97 822	10 562	56 848	55 635	-1 213
PJ 210	57 343	60 929	3 586	57 390	56 881	-509
PJ 220	80 168	88 905	8 737	76 604	74 882	-1 722
PJ 227	42 861	46 057	3 196	44 552	44 302	-250
PJ 250	52 628	57 104	4 476	46 112	48 361	2 249
PJ 270	56 847	60 315	3 468	55 284	54 420	-864
PJ 276	57 332	60 315	2 983	46 575	47 531	956
PJ 280	64 650	80 250	15 600	65 467	67 794	2 327
PJ 281	80 239	88 948	8 709	78 803	82 913	4 110
PJ 285	66 710	76 028	9 318	59 375	64 638	5 263
PJ 286	65 858	74 332	8 474	64 922	67 682	2 760
PJ 319	68 335	82 355	14 020	61 182	68 964	7 782
PJ 330	63 859	72 610	8 751	62 782	65 245	2 463
PJ 370	70 361	81 151	10 790	66 462	68 563	2 101
PJ 400	76 653	86 578	9 925	66 794	71 169	4 375
PJ 460	54 425	61 468	7 043	53 205	52 757	-448
PJ 480	54 380	62 853	8 473	53 540	55 582	2 042
celkem	**2 133 717**	**2 371 246**	**237 529**	**2 032 300**	**2 071 365**	**39 065**

V tabulce č. 37 je vidět, že v silných měsících by měly v novém systému všechny prodejny mzdy vyšší, ale v měsících s nižšími tržbami by některým prodejnám mzdy poklesly. Toto srovnání bylo provedeno u všech typů prodejen.

Dále byla vypočtena u všech provozoven produktivita práce, její srovnání uvádím v následující tabulce.

Tabulka č. 38: Produktivita – rozdíly.

Typ prodejny	Nejnižší produktivita v Kč	Nejvyšší produktivita v Kč	Rozdíl v Kč
A	126 201	326 955	200 754
B	109 037	321 354	212 317
C	72 420	252 356	179 936
D	76 719	164 687	87 968
S1	150 141	311 821	161 680
SPM	212 896	299 361	86 465

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkové srovnání nákladů na hrubou mzdu za celé družstvo tohoto návrhu a současného systému je rozděleno do dvou sledovaných měsíců.

Tabulka č. 39: Srovnání nákladů na HM v Kč – měsíc srpen.

Typ PJ	Původní mzdové náklady v Kč	Mzdové náklady po navrhované změně Kč	Rozdíl v Kč
A	2 133 717	2 371 246	237 529
B	1 041 633	1 110 429	68 796
C	316 088	340 547	24 459
D	120 607	123 415	2 808
S1	1 117 575	1 193 727	76 152
SPM	682 950	704 631	21 681
Celkem	**5 412 570**	**5 843 995**	**431 425**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na hrubou mzdu zaměstnanců maloobchodu za měsíc srpen by v daném návrhu byly navýšeny o 431.425 Kč.

Tabulka č. 40: Srovnání nákladů na HM v Kč – měsíc leden.

Typ PJ	Původní mzdové náklady v Kč	Mzdové náklady po navrhované změně Kč	Rozdíl v Kč
A	2 032 300	2 071 365	39 065
B	931 823	935 572	3 749
C	300 564	301 994	1 430
D	121 078	119 447	- 1 631
S1	1 048 504	1 031 040	- 17 464
SPM	638 767	627 949	- 10 818
Celkem	**5 073 036**	**5 087 367**	**14 331**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na hrubou mzdu v měsíci lednu by se zvýšily o 14.331 Kč. U některých prodejen by v závislosti na dosaženém maloobchodním obratu byly o něco navýšeny, u některých by naopak mzdy v měsících slabších na tržby poklesly.

Rozdíly ve mzdách u větších prodejen (typ S1 a SPM) by měly být sníženy zavedením příplatků za vedení u vedoucích a zástupců prodejen.

4.5.3 Třetí návrh rozdělení procentního podílu

První dva návrhy ukázaly, jak by mohly vypadat mzdy pracovníků maloobchodu při změně výpočtu procentního podílu. Dosavadní výpočty vycházely z částky dosaženého maloobchodního obratu za daný měsíc. Z těchto částek vychází i současný způsob odměňování. Po zvážení navrhuji vycházet při výpočtech podílové části mzdy z dosažených tržeb, což by byl podle mého názoru jasnější a spravedlivější způsob rozdělování podílu. Maloobchodní obrat zahrnuje kromě tržeb také věrnostní slevy a hodnotu vrácených obalů.

Následně bude proveden přepočet mezd, při kterém budou použity hodnoty dosažených tržeb místo částek maloobchodního obratu. Při výpočtech budou zohledněny menší částky pro rozdělení podílu přiměřeným zvýšením procenta podílové mzdy.

Celkové procento určené pro rozdělení dané prodejně by mělo být rozděleno automaticky dle daného algoritmu. Menší část z této částky by měl rozdělovat vedoucí.

Tabulka č. 41: Příklad výpočtu mzdy třetí návrh, měsíc srpen.

Základní mzda v Kč	Příplatky 15% v Kč	Příplatky ost. v Kč	Přípl. za vedení v Kč	Podíl v Kč	Hrubá mzda v Kč
10 500	177	228	?	**4 292**	15 197
6 000	256	683	?	**4 292**	11 231
6 000	155	248	?	**4 292**	10 695
6 000	114	120	?	**4 292**	10 526
8 500	262	370	?	**4 292**	13 424
5 674	188	565	?	**4 292**	10 719
5 576	105	590	?	**4 292**	10 563
8 500	242	398	?	**4 292**	13 432
56 750				**34 336**	**95 787**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tržby dosažené v měsíci srpnu činí 1.635.058,54 Kč, podílová část mzdy 2,1 %.

Tabulka č. 42: Příklad výpočtu mzdy třetí návrh – měsíc leden.

Základní mzda v Kč	Příplatky 15% v Kč	Příplatky ost. v Kč	Přípl. za vedení v Kč	Podíl v Kč	Hrubá mzda v Kč
10 500	186	435	?	**3 345**	14 466
6 000	162	360	?	**3 345**	9 867
5 966	200	428	?	**3 345**	9 939
5 966	195	445	?	**3 345**	9 951
8 500	281	603	?	**3 345**	12 729
5 674	161	420	?	**3 345**	9 600
5 576	119	40	?	**3 345**	9 080
8 500	261	408	?	**3 345**	12 514
56 682				**26 760**	**88 146**

Zdroj: Vlastní zpracování.

V lednu činily tržby 1.274.582,69 Kč, celkové hrubé mzdy vychází téměř stejně jako při současném způsobu odměňování (celkový rozdíl 6 Kč).

Zhodnocení třetího návrhu:

Produktivita dosažená v měsíci srpnu činí 204.382 Kč a v měsíci lednu 159.323 Kč. Zatímco v lednu vychází celkové mzdy téměř stejně jako při současném způsobu výpočtu, v srpnu jsou hrubé mzdy na této PJ přibližně 5.000 Kč v novém návrhu vyšší.

U všech prodejních jednotek byla propočítána varianta mezd, kdy základnou pro výpočet podílu byly dosažené tržby za příslušný měsíc s přiměřeně navýšeným podílovým procentem. U každého typu PJ byly srovnány hrubé mzdy současného a navrhovaného systému. Dále byly porovnány náklady na hrubou mzdu obou systémů za celý podnik, určena produktivita na všech PJ a vyčísleny rozdíly jejích nejnižších a nejvyšších hodnot.

Tabulka č. 43: Určená procenta podílu pro třetí návrh.

Typ prodejny	Navrhované %
A	2,10
B	2,20
C	2,20
D	1,60
S1	2,20
SPM	2,20

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 44: Produktivita v Kč – rozdíly.

Typ PJ	Nejnižší produktivita v Kč	Nejvyšší produktivita v Kč	Rozdíl v Kč
A	109 819	279 439	169 620
B	95 099	274 307	179 208
C	65 481	217 671	152 190
D	64 550	158 863	94 313
S1	130 431	268 575	138 144
SPM	182 666	261 160	78 494

Zdroj: Vlastní zpracování.

Byly vyčísleny celkové náklady na hrubou mzdu za sledované měsíce u třetí varianty výpočtů. V následujících tabulkách jsou porovnány s náklady na současné mzdy v měsících srpen a leden u jednotlivých typů prodejen.

Je vidět rozdíl způsobený objemem dosažených tržeb ve sledovaných měsících.

Tabulka č. 45: Srovnání nákladů na mzdy srpen.

Typ PJ	Původní mzdové náklady v Kč	Mzdové náklady po navrhovaných změnách v Kč	Rozdíl v Kč
A	2 133 717	2 349 900	216 183
B	1 041 633	1 128 277	86 644
C	316 088	348 737	32 649
D	120 607	125 074	4 467
S1	1 117 575	1 219 188	101 613
SPM	682 950	718 726	35 776
Celkem	**5 412 570**	**5 889 902**	**477 332**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 46: Srovnání nákladů na mzdy leden.

Typ PJ	Původní mzdové náklady v Kč	Mzdové náklady po navrhovaných změnách v Kč	Rozdíl v Kč
A	2 032 300	2 061 414	29 114
B	931 823	949 825	18 002
C	300 564	305 984	5 420
D	121 078	120 066	- 1 012
S1	1 048 504	1 051 594	3 090
SPM	638 767	640 313	1 646
Celkem	**5 073 036**	**5 129 296**	**56 260**

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.5.4 Shrnutí navrhovaných variant

- ***První navrhovaná varianta***

Z každé skupiny prodejen bylo vybráno několik, na kterých byly prováděny výpočty mezd ve dvou měsících – lednu a srpnu. V první navrhované variantě byla stanovena tři pásma podle dosažených částek maloobchodního obratu, a to pro každý typ prodejen. Pro každé pásmo byly určeny procentní sazby pro výpočet podílové části mzdy. Výpočty byly rozděleny do dvou skupin podle výše pevné části mzdy. Po propočítání různých variant procentního podílu bylo zjištěno, že tento způsob není praktický ani přijatelný v rámci celé maloobchodní sítě.

- ***Druhá navrhovaná varianta***

Bylo rozhodnuto o stejné výši pevné složky mzdy pro každé pracovní zařazení. Pro vedoucí a zástupce navržen tzv. příplatek za vedení, kterým budou řešeny rozdíly mezi vedením prodejen různých typů a velikostí. Všechny varianty byly přepočteny pro stejný procentní podíl v rámci každé skupiny prodejen. Při výpočtech je vycházeno z částky dosaženého maloobchodního obratu. Byla vypočtena produktivita práce a vyčísleny rozdíly proti současnému způsobu výpočtu u všech prodejen.

- ***Třetí navrhovaná varianta***

Podílové části mzdy byly přepočteny na základě dosažené měsíční tržby, a to pro všechny zaměstnance u všech typů prodejen. Pevná část mzdy byla ponechána ve stejné výši jako u předchozí varianty a bylo poměrně navýšeny sazby procentního podílu. Byly vyčísleny náklady za celý maloobchod a vypočtena nová produktivita u všech prodejen ve sledovaných měsících.

Po zhodnocení všech uvedených způsobů výpočtů pohyblivé části mzdy, **byla doporučena třetí varianta**, která vychází z dosažených měsíčních tržeb každé prodejny a ne z maloobchodního obratu, který ovlivňují změny DPH a slevy dodavatelů. Pohyblivá část mzdy bude tvořit více než 50 % celkové mzdy.

Ve třetí variantě je navrženo, aby částka z dosažené tržby každé prodejny byla vypočtena automaticky dle nachystaného algoritmu. Z vypočtené částky by měl menší část rozdělit vedoucí každé prodejny podle konkrétních výkonů jednotlivých pracovníků. Tato malá část bude určena k rozdělení jen pro prodavače – pokladní.

Technický způsob rozdělení podílové mzdy je popsán v následující kapitole.

4.6 Způsob rozdělování podílové mzdy

Pokud máme ujasněno, v jakém poměru budeme rozdělovat mzdu na pevnou a pohyblivou část a určeno přiměřené procento podílové mzdy, můžeme se začít zabývat praktickým způsobem rozdělování podílové mzdy.

Předpokladem je, že větší část podílové mzdy bude pro zaměstnance prodejen více motivační – jejich mzda bude více záviset na dosažených měsíčních tržbách. Způsob rozdělení nebude technicky úplně jednoduchý. Je proto navrženo rozdělovat podílovou část mzdy podle vytvořeného algoritmu, ale nechat přitom malé procento z celkové procentní odměny k rozdělení vedoucímu každé provozovny. Ten bude takto moci odměnit aktivní a kvalitně pracující zaměstnance. Výpočet procenta bude brát v úvahu všechny zaměstnance dané prodejny. V případě nepřítomnosti zaměstnance z důvodu pracovní neschopnosti, dovolené či jiného důvodu, nebudou tyto částky podílové mzdy vstupovat do výpočtu určeného pro automatické rozdělení mezi prodavačky – pokladní, ale tyto částky bude rozdělovat vedoucí prodejny spolu s výše uvedeným určeným procentem. Vedoucí tak bude moci ocenit práci navíc za nepřítomné zaměstnance (jejich podíl bude rozdělen mezi zbývající pracovníky, popřípadě může připadnout jednomu zaměstnanci, který nepřítomného pracovníka zastupoval).

Dále bude určeno procento podílové mzdy k rozdělení pro vedoucího a zástupce.

Algoritmus výpočtu

Podle definovaného procenta z tržeb dané prodejny bude dle odpracovaných hodin daného zaměstnance na dané prodejně vypočtena příslušná hodnota podílové mzdy v závislosti na profesi ZC (prodavač-pokladní, vedoucí, zástupce vedoucího). Pro stanovení celkového měsíčního fondu pracovní doby pro dané období se bude vycházet z plánovaného měsíčního fondu pracovní doby (nachystán harmonogram pro jednotlivé měsíce). Celková odpracovaná doba zaměstnance bude vypočtena jako rozdíl plánovaných směn na dané prodejně včetně náhrady za svátek a nepřítomností (nemoc, OČR, překážky, …). Při plánování směn v docházkovém systému musí být zohledněno, že plánované směny (bez přesčasů) odpovídají maximálnímu měsíčnímu

fondu pro toto období. Výpočty budou vycházet z přepočtených stavů zaměstnanců (viz. příloha č. 3). V případě, že daný zaměstnanec bude přecházet v průběhu měsíce z jedné prodejny na jinou, bude pro něj vypočtena podílová mzda odpovídající odpracovaným hodinám na každé prodejně (budou vytvořeny dvě mzdové složky podílové mzdy). V případě, že bude daný ZC v průběhu měsíce měnit svou pracovní pozici (nutno včas zadávat do systému), dojde k výpočtu podílové mzdy vždy v závislosti na dané profesi a příslušných odpracovaných hodinách na příslušné profesi. Výpočet podílové mzdy proběhne připraveným reportem vždy po zadání všech nepřítomností a nahrání dat z docházkového systému mzdovými účetními.

Procento k přerozdělení pro prodavačky pokladní, které rozděluje vedoucí PJ, případně jeho zástupce bude řešeno zvláštním workflow. Bude vytvořena tabulka, ve které bude uložena částka k přerozdělení. Rozdělování bude realizováno na portále družstva, kde pomocí vytvořené aplikace rozdělí vedoucí PJ příslušnou částku svým podřízeným. Po zkontrolování metodikem prodejny budou částky přeneseny do mzdového systému.

V případě, že by daný zaměstnanec měl mít dopočet do minimální mzdy, dojde k automatickému výpočtu příslušného doplatku (nová mzdová složka).

Vedoucí a zástupce budou mít pevně stanovený podíl podle počtu pracovníků na dané prodejně. Bude tak zabráněno problémům z dosavadní praxe, kdy si některý vedoucí přiděloval příliš velkou část úkolové odměny nebo se naopak znevýhodňoval ve prospěch ostatních pracovníků.

V následující tabulce je vidět způsob, jakým jsou určena procenta podílové mzdy pro vedoucí a zástupce a zároveň jsou zde uvedena procenta podílu určená pro jednotlivé typy prodejen.

Prodejny typu D jsou speciálně zaměřené na prodej drogerie a průmyslového zboží s různým objemem prodeje a skladbou zboží i různým počtem zaměstnanců, proto zde musí být procenta řešena individuálně. Stejně tak musí být zohledněny rozdíly mezi supermarkety. Procento podílové mzdy pro zástupce a vedoucí prodejen je odstupňováno podle počtu zaměstnanců na dané prodejně a typu PJ.

Tabulka č. 47: Způsob rozdělování podílové mzdy dle typů PJ.

Typ PJ	Rozdělované % z tržby	Počet ZC	% vedoucí	% zástupce
A	2 + 0,1	4	26	25
		5	21	20
		6	18	17
		7	16	15
		8	14	13
B	2,1 + 0,1	2	51	49
		3	34	33
		4	26	25
		5	21	20
		6	18	17
C	1,9 + 0,3	2	51	49
		3	34	33
		4	26	25
D	1,5 + 0,1 (238)	2	51	49
	1,5 + 0,1 (313)	3	35	34
	2,7 + 0,1 (413)	7	16	15
S1	2 + 0,2	9	13	12
		10	12	11
		11	11	10
		12	10	9
		13	9	8
SPM *	2,1 + 0,1	500	8	7
		410	7	6
		006	7	6

Zdroj: Vlastní zpracování.

Praktický příklad rozdělení mzdy podle nového systému je v následující tabulce.

Tabulka č. 48: Výpočet mzdy po zavedení změn v Kč.

Počet hodin	Pracovní zařazení	Měsíční mzda v Kč	Příplatky So + Ne v Kč	Ostatní příplatky v Kč	Podílová mzda v Kč	Hrubá mzda v Kč
184	zástupce	8 500	173	35	3 802	12 510
184	prod.-pokl.	6 000	120	8	3 739	9 867
184	vedoucí	10 500	139	33	3 992	14 664
184	prod.-pokl.	6 000	88	13	3 739	9 840
184	prod.-pokl.	6 000	87	10	3 739	9 836

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vysvětlení výpočtů v tabulce č. 48:

- celkový podíl z dosažených tržeb 905.256 Kč pro rozdělení: 2,2%, tj. 19.915 Kč, na prodejně pracuje 5 zaměstnanců, z toho 1 vedoucí, 1 zástupce a 3 pokladní,
- podíl pro rozdělení daným algoritmem: 2,1 %, tj. 19.010 Kč,
- podíl pro rozdělení vedoucím prodejny: 0,1 %, tj. 905 Kč.
- podílová mzda prodavaček – pokladních je uvedena bez procenta, které rozděluje vedoucí prodejny.

Při současném způsobu výpočtu mezd je za daných podmínek u uvedené prodejny rozdělena částka 2.730 Kč.

Výše uvedené výpočty platí pro nulovou absenci zaměstnanců. V následující tabulce je uveden příklad rozdělení podílu na stejné prodejně s absencí zástupce vedoucího a prodavačky.

Tabulka č. 49: Příklad výpočtu mzdy při absenci zaměstnanců.

Počet hodin	Prac. zařazení	Pevná část mzdy Kč	Příplatky So + Ne v Kč	Ostatní příplatky v Kč	Podílová mzda v Kč	Hrubá mzda v Kč
80	zástupce	8500	173	35	1653	10361
144	prod-pokl	4696	120	8	3038	7862
184	vedoucí	10500	139	33	5711	16383
184	prod-pokl	6000	88	13	3882	9983
184	prod-pokl	6000	87	10	3882	9979
40	zástup	1304			844	2148
		37 000			**19010**	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro rozdělení dle daného algoritmu má v tomto případě prodejna stejnou částku 19.010 Kč (2,1 %). Zástupce vedoucího prodejny odpracoval 80 hodin, zbývajících 104 hodin byl v pracovní neschopnosti. Jedna ze tří prodavaček – pokladních odpracovala 144 hodin a 40 hodin byla také v pracovní neschopnosti. Fond pracovní doby v tomto měsíci činí 184 hodin. Výpočet podílové mzdy potom probíhá takto:

- **zástupce** má nárok na 20 % z částky pro rozdělení dle daného algoritmu (viz. tabulka č. 47), což činí 3.802 Kč. Vzhledem k nepřítomnosti bude mít

zaplacenou pouze poměrnou část této částky za odpracovaných 80 hodin, tedy **1.653 Kč**,

- **vedoucí** prodejny má nárok na 21 % z částky pro rozdělení, tj. 3.992 Kč. K této částce si přičte 80 % z nevyčerpaného nároku zástupce PJ (1.719 Kč), jeho celkový podíl z tržeb tedy činí **5.711 Kč**,
- následně se vypočte částka zbývající **k rozdělení pro prodavačky** – pokladní: od celkové částky pro rozdělení odečteme podíl vedoucího a zástupce (19.010 – 5.711 – 1.653 = **11.646 Kč**),
- tato částka se dělí počtem prodavaček: 11.646 : 3 = 3.882 Kč (dělíme třemi, protože čtvrtá, zastupující prodavačka nepracuje souběžně s nepřítomnou pracovnicí – vždy jsou na prodejně jen tři),
- částka podílu pro prodavačky – pokladní bude dále navýšena o částku, kterou rozděluje vedoucí prodejny.

Podobně bychom postupovali při nepřítomnosti jiných pracovníků. Postup rozdělování podílové mzdy vypadá na první pohled složitě, výpočet bude ale z větší části automatizován, vedoucím zůstává jen povinnost rozdělit malé procento určené pro prodavačky a částky za nepřítomné zaměstnance. K tomu by měl mít nachystanou aplikaci na portále družstva.

Při nepřítomnosti vedoucího rozděluje tento podíl jeho zástupce. V případě, že ani to není možné, přechází tato povinnost na metodika prodejny.

Podíl musí být rozdělen v daném časovém limitu – co nejdříve po tom, co budou v systému tržby za předchozí měsíc, aby mzdoví účetní stihli zkontrolovat docházku všem zaměstnancům, doplnit nepřítomnosti apod. Důležitá bude časová souslednost potřebných úkonů při výpočtu mezd, správně nastavené kompetence a kontrolní systém.

Při zavádění nového systému bude proto nutné včas informovat a zaškolit všechny kompetentní zaměstnance.

4.7 Navrhovaná změna v systému zaměstnaneckých výhod

Systém benefitů podnik revidoval zhruba před dvěma roky, proto jím tato práce nebude důkladně zabývat. Družstvo poskytuje tyto zaměstnanecké výhody popsané v analytické části práce: stravenky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na životní pojištění, odměnu za pravidelnou docházku, odměnu za splnění maloobchodního obratu, odměny při významných životních a pracovních výročích.

Po zkušenostech s prací na úseku ekonomiky práce a mezd však navrhuji alespoň jednu úpravu současných výhod, a to změnu v poskytování odměny za pravidelnou docházku.

V poslední době narůstá počet krátkodobých nepřítomností zaměstnanců z důvodu návštěvy lékaře či vyřizování jiných záležitostí. Zejména pracovníci prodejen přitom mají ve většině případů možnost plánovat návštěvu lékaře v době mimo svou směnu. Je také časté, že zaměstnanec odejde například k zubaři, ošetření mu zabere i s cestou hodinu, ale do práce už se nevrací. Jeho přímý nadřízený mu podepíše propustku a ani pracovník personálního oddělení už se nezabývá tím, jak dlouho byla nepřítomnost tohoto zaměstnance nutná. Stává se, že má zaměstnanec několik celodenních absencí za měsíc doložených propustkami potvrzenými od lékaře.

Je proto navrženo, aby se personální útvar a potažmo jednotliví vedoucí pracovních úseků více zabývali využíváním pracovní doby.

Úprava odměny za pravidelnou docházku

V současném systému odměňování mají možnost zaměstnanci získat odměnu za pravidelnou docházku, a to v případě, že nejsou celý měsíc v pracovní neschopnosti, příp. nečerpají ošetřovné. Tato odměna činí 200 Kč za měsíc a je vyplácena čtvrtletně. Pokud tedy zaměstnanec v jednom měsíci onemocní, dostane ke své mzdě po skončení čtvrtletí navíc 400 Kč za zbývající dva měsíce.

Je navrženo tuto odměnu alespoň o něco zvýšit, aby byla pro zaměstnance více motivační, ale zároveň tuto odměnu více podmínit. Zaměstnanci by ji neobdrželi nejen v případě minimálně jednoho dne nemoci nebo OČR, ale i v případě celodenní návštěvy

lékaře. Tato odměna by nebyla vyplácena po ukončení čtvrtletí, ale měsíčně a zároveň by byla zvýšena na 300 Kč za měsíc.

Tabulka č. 50: Příklad mzdy bez odměny za pravidelnou docházku.

Měsíční mzda zaměstnance bez odměny v Kč	Odvody zaměstnavatel v Kč	Celkové náklady zaměstnavatele v Kč
12 000	4 080	16 080

Zdroj: Vlastní výpočet.

Tabulka č. 51: Příklad mzdy s odměnou za pravidelnou docházku.

Měsíční mzda zaměstnance s odměnou v Kč	Odvody zaměstnavatel v Kč	Celkové náklady zaměstnavatele v Kč
12 300	4 182	16 482

Zdroj: Vlastní výpočet.

V tabulce č. 52 jsou uvedeny náklady, které podnik na jednoho zaměstnance vynaloží při přiznání této odměny za čtvrtletí.

Tabulka č. 52: Náklady zaměstnavatele při přiznání odměny za čtvrtletí.

Mzda zaměstnance za měsíc v Kč	Odvody zaměstnavatele v Kč	Celkové náklady zaměstnavatele v Kč
12 600	4 284	16 884

Zdroj: Vlastní výpočet.

Pokud bude zaměstnanec dostávat odměnu 300 Kč měsíčně (v případě jeho pravidelné docházky do zaměstnání), potom spolu s odvody vynaloží zaměstnavatel navíc za tři měsíce 1 206 Kč. V současnosti vynaloží zaměstnavatel na odměnu 200 Kč měsíčně při čtvrtletním vyplacení celkem 804 Kč.

Náklady na jednoho zaměstnance tedy vzrostou o 402 Kč za čtvrtletí.

4.8 Zavedení hodnocení zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že není prováděno žádné pravidelné hodnocení zaměstnanců, které by mělo být nedílnou součástí řídící práce každého nadřízeného vůči pracovníkovi. Každý zaměstnavatel by měl vědět, jaké má zaměstnance, jak pracují a jak přispívají k celkovému hospodářskému výsledku podniku, ale i samotní pracovníci mají většinou potřebu vědět, jaký podle zaměstnavatele podávají výkon. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, je více metod, jak hodnocení provádět, základem je při tom specifikace pracovních úkolů a popis pracovních míst.

Hodnocení zaměstnanců by mohlo být samostatným tématem pro diplomovou práci, proto zde nebude obsažen podrobný návrh hodnocení všech zaměstnanců společnosti. Budou navržena alespoň základní kritéria a způsob, jakým by mohli být hodnoceni zaměstnanci maloobchodu.

Formální hodnocení pracovníků prodejen by mělo probíhat pravidelně, hodnotitelem by měl být vedoucí prodejny ve spolupráci s metodikem prodejny. Navrhované faktory pro hodnocení pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 53: Návrh hodnocení zaměstnanců prodejen.

Hodnotící faktor	**Subfaktory**	**Počet bodů max.**	**Váha**
Dosažení plánované produktivity		100	5
Dovednosti	Doplněné zboží	20	2
	Nabídla požadovaného sortimentu	20	2
	Správné ocenění a označení zboží	20	2
	Zboží v záruce	20	2
	Úklid na svém úseku	20	2
Komunikace se zákazníkem		100	3
Samostatnost, iniciativa		100	2
Ochota plnit prac. úkoly		100	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce je navrženo analytické hodnocení zaměstnanců prodejen – pomocí bodovací metody. Pomocí stanovené stupnice bodů jsou hodnoceny klíčové požadavky

na pracovníky provozu. Jasně stanovená kritéria obsahují základní požadavky na dané pracovní zařazení.

Součástí **realizace hodnocení zaměstnanců** je standardizované a formalizované podchycení a zaznamenávání výsledků hodnocení. K tomu by měl sloužit hodnotící formulář, který uvádím v příloze č. 4. Pro úspěšné zavedení hodnotícího systému je nutná participace všech lidí v družstvu, kterých se to týká, včetně zaměstnanců, kteří budou hodnoceni. Informování a hlavně vysvětlování je základním krokem při zavádění hodnocení. Vzhledem k množství pracovníků prodejen by k tomuto účelu byla vhodná provozní porada konaná každého půl roku pro vedoucí a zástupce PJ. Následně by měly být informace přeneseny na ostatní pracovníky jejich přímými nadřízenými.

Důležitá je také **příprava hodnotitelů**, každý z nich by měl být podrobně seznámen s účelem hodnocení i celým postupem. Hodnocení prodavačů-pokladních by mělo být v kompetenci vedoucích prodejen. Zástupce a vedoucí PJ bude hodnotit metodik, pod kterého příslušná prodejna spadá. Vzhledem k tomu, že současní zaměstnanci nemají s hodnocením žádné zkušenosti, doporučuji uspořádat pro všechny budoucí hodnotitele alespoň jednodenní kurz se zkušeným trenérem. Ten by měl mít formu praktických ukázek, cvičení a tréninku, pomocí kterých by si hodnotitelé vyzkoušeli vedení hodnotících pohovorů a naučili se alespoň částečně čelit jejich možným problémům a úskalím (vyrovnání se s kritikou, odmítnutím, příp. manipulativním chováním hodnoceného, umění správně udělit kritiku nebo naopak pochvalu apod.).

Vzhledem k časové náročnosti hodnocení a vytíženosti vedoucích prodejen, navrhuji provádět **hodnocení zaměstnanců jednou za půl roku**. Vedoucí musí být připraveni obhájit (případně doložit) všechny informace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnance, které bude při hodnotícím rozhovoru prezentovat. Informace pro celkové pololetní hodnocení budou získávány po celé hodnocené období posuzováním navržených kritérií. Kromě přípravy hodnotitele je potřebné vyhradit si na hodnotící pohovor dostatek času a domluvit si včas datum, čas a místo pohovoru.

Samotné hodnocení by mělo probíhat formou dialogu, hodnotitel projednává se zaměstnancem okruhy dané hodnotícím formulářem. Důležité je pozorné naslouchání

zaměstnanci a pozitivní zakončení pohovoru – pochvala za dosavadní práci a motivace ke zlepšení slabších oblastí.

Výstupem každého hodnocení bude **vyplněný formulář**, který podepíše hodnocený i hodnotitel. Následně bude formulář předán metodikovi prodejny, případně vedoucímu provozního odboru ke kontrole a zpracování, potom bude uložen v osobním spise daného pracovníka.

Výsledky hodnocení zaměstnanců budou zapracovány do výpočtu variabilní složky mzdy. Výše pololetní odměny, kterou zaměstnanec získá, bude záležet na dosaženém počtu bodů za hodnocení stanovených kritérií. S tím bude počítat nový vnitřní předpis - prémiový řád, který dosud zohledňoval pro vyplacení prémií pouze dosažení plánované produktivity. Prémie budou vypláceny vždy následující měsíc po skončení pololetí.

Kromě posouzení daných kritérií by dalším výstupem hodnocení měla být doporučení týkající se vzdělávání a osobního rozvoje hodnoceného pracovníka, případně návrhy na absolvování konkrétních školení nebo kurzů.

Po zavedení hodnotícího systému je nutné vyvarovat se **možných chyb při hodnocení**. Mohla by to být například jeho formálnost – tzn., že bude sice pravidelně prováděno a formálně splněno, nebude však odrážet skutečnost.

Body, které může zaměstnanec získat, se budou rovnat stejnému finančnímu ohodnocení v korunách. Při dosažení maximálního počtu bodů dle tabulky č. 53 může tedy zaměstnanec získat celkovou odměnu 1 500 Kč (vynásobíme počty bodů za jednotlivá kritéria jejich váhou).

Na základě současného prémiového řádu má možnost prodavač-pokladní obdržet pololetně odměnu pouze 500 Kč, a to při splnění plánované produktivity.

4.9 Zhodnocení nově navrženého sytému odměňování

Cílem této práce bylo zavedení nového systému odměňování zaměstnanců prodejen, jejich stimulace, motivace a odměňování podle skutečného výkonu každého pracovníka.

V současnosti je hlavní formou odměňování základní (pevná) mzda, která se opírá o hodnocení prací, resp. pracovních míst. Jejím základem je však pouze posouzení náročnosti jednotlivých profesí provozu a jejich význam a s tím související pracovní zařazení zaměstnance. Zaměstnancům prodejen je přiznáváno navíc malé procento podílové mzdy, které je počítáno z maloobchodního obratu.

Pro potřeby družstva bylo hledáno řešení, jak uplatňovat individuální výkonové odměňování, jaké jsou možnosti přesného a spolehlivého hodnocení výkonů jednotlivých zaměstnanců prodejen.

Při zavádění nových výkonových ukazatelů bylo nutné dodržet základní princip (konstrukci), která je jednoduchá, snadno vysvětlitelná a založená na snadno měřitelných výkonových cílech. Těmito výkonovými cíli staly skutečně dosažené tržby za příslušný měsíc. Nahradily tak původní výpočet podílové mzdy z maloobchodního obratu. Hlavním důvodem jsou neustálé změny DPH, které mají negativní vliv na dosavadní výpočty.

Důležitým prvkem je také určení správného podílu pevné a variabilní složky mzdy.

4.9.1 Srovnání současného a navrhovaného systému odměňování

Tabulka č. 54: Srovnání pevné části mzdy.

Profese	Pevná část mzdy PJ před změnou v Kč	Pevná část mzdy PJ po změně v Kč	Pevná část mzdy SPM před změnou v Kč	Pevná část mzdy SPM po změně v Kč
Vedoucí	13 200	10 500	17 200	14 000
Zástupce	11 200	8 500	16 200	12 000
Prodavač	8 900	6 000	8 900	6 000

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vyšší pevná mzda u supermarketů je dána náročností provozu, počtem zaměstnanců, směnností a rozsahem provozní doby. U prodejen typu D je zohledněna jejich rozdílnost v sortimentu i v objemu dosahovaných tržeb (obuv a oděvy).

Tabulka č. 55: Srovnání pohyblivé části mzdy.

Typ prodejny	Pohyblivá složka mzdy před změnou v %	Pohyblivá složka mzdy po změně v %
A	0,39	2 + 0,1
B	0,26	2,1 + 0,1
C	0,35	1,9 + 0,3
D 238 a 413	0,24	1,5 + 0,3 a 2,7 + 0,3
S1	0,39	2 + 0,2
SPM	0,64	2,1 + 0,1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Změny při výpočtu mzdy oproti současnému systému:

- Vyšší sazba podílové mzdy (1,5 % - 2,7 %)
  - Je rozdělována automaticky podle stanovených procent, podle počtu pracovníků na prodejně a odpracované doby.
  - Pro vedoucí a zástupce je stanoven pevný podíl, zbývající částka se rovnoměrně rozdělí mezi prodavače-pokladní dle odpracované doby.
- Nižší sazba podílové mzdy (0,1 % - 0,3 %)
  - Rozděluje vedoucí prodejny mezi prodavače-pokladní podle posouzení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců.
- Speciální položky podílové mzdy
  - Částka k rozdělení připadající na nepřítomného pracovníka.
  - Tuto položku rozděluje vedoucí prodejny mezi všechny zaměstnance včetně zástupců a vedoucích (nahrazuje mimořádné odměny, příp. přesčasy, které se řeší individuálně, a to pouze při dlouhodobější nemoci nebo dovolené).
- Způsob rozdělování podílové mzdy – technika
  - Procentní část z dosažené tržby je rozdělena automaticky dle daného algoritmu.

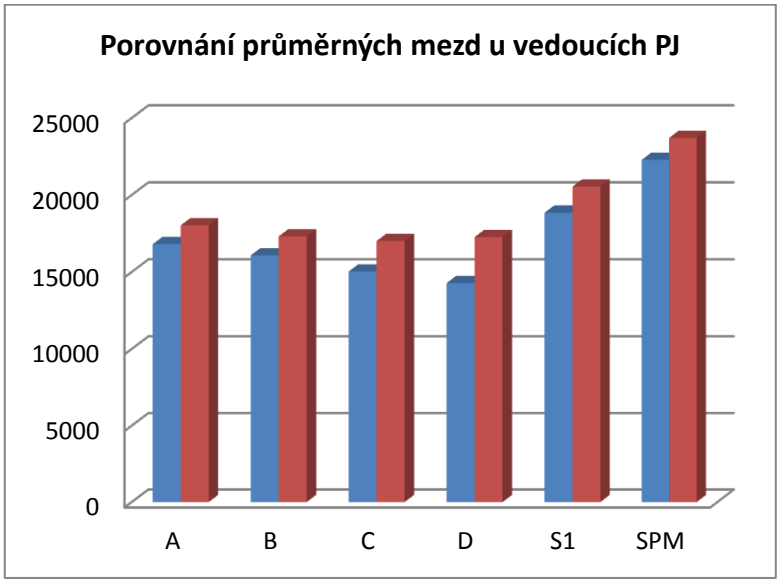
- Vedoucí a zástupci mají pevně stanovený procentní podíl stanovený podle počtu pracovníků, zbývající část je rozdělena mezi prodavače-pokladní podle odpracovaných hodin do měsíčního fondu.
- Nižší sazbu podílové mzdy a částku za nepřítomné zaměstnance rozděluje vedoucí prodejny prostřednictvím aplikace na portále družstva.
- Následně rozdělené částky zkontroluje metodik prodejny a jsou odeslány k dalšímu zpracování.

4.9.2 Porovnání průměrných mezd pracovníků MO u obou systémů

Porovnání mezd bude provedeno u zaměstnanců všech pracovních zařazení u všech typů prodejen, a to za období pěti měsíců (srpen – prosinec). Porovnám mzdy vypočtené dle nového systému se skutečně vyplacenými mzdami za toto období.

Porovnání průměrných mezd u vedoucích PJ

Následující graf a tabulka ukazují srovnání průměrných mezd vedoucích provozních jednotek za stanovené období u jednotlivých kategorií prodejen. V tabulce jsou vyčísleny hodnoty rozdílů průměrných mezd v jednotlivých kategoriích.



Graf č. 13: Porovnání mezd vedoucích PJ (Zdroj: vlastní zpracování).

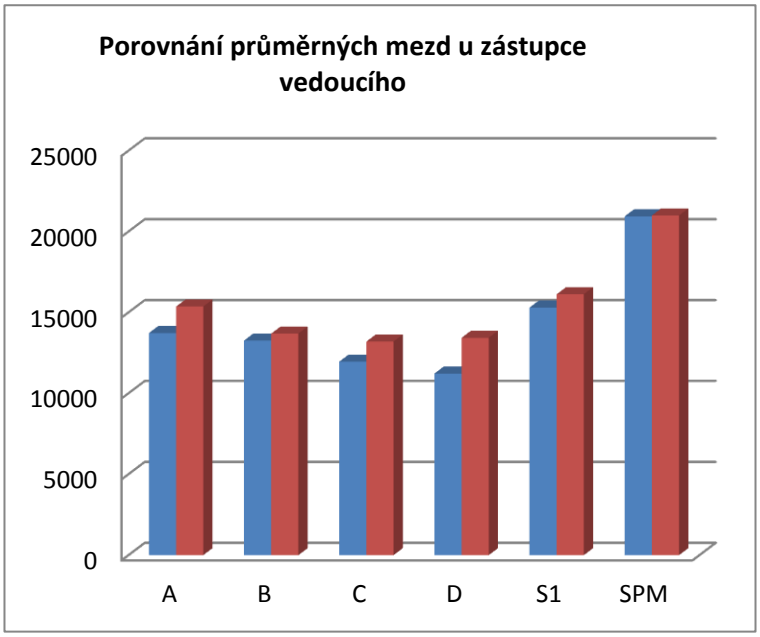
V grafu číslo 13 je vidět nárůst mzdy vedoucích při zavedení nového systému, tyto rozdílné hodnoty ukazuje následující tabulka. Nejvíce se zvýšily mzdy vedoucím průmyslových prodejen.

Tabulka č. 56: Rozdíly průměrné mzdy vedoucích PJ.

Typ prodejny	Hodnota rozdílu mezd v Kč
A	1 223
B	1 233
C	1 884
D	1 787
S1	1 598
SPM	1 431

Zdroj: Vlastní zpracování.

Porovnání průměrných mezd zástupce vedoucího



Graf č. 14: Porovnání mezd zástupců vedoucích PJ (Zdroj: Vlastní zpracování).

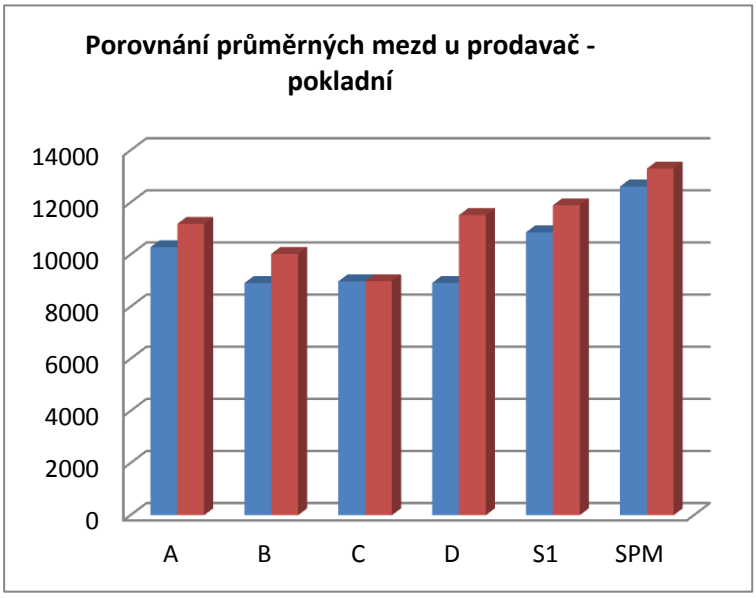
Průměrné mzdy zástupců jsou mírně vyšší než při současném způsobu odměňování, pouze u vedoucích supermarketů zůstávají v průměru téměř ve stejné výši. Rozdíly jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 57: Rozdíly průměrných mezd zástupců vedoucích PJ.

Typ prodejny	Hodnota rozdílu mezd v Kč
A	1 535
B	434
C	1 244
D	1 211
S1	824
SPM	53

Zdroj: Vlastní zpracování.

Porovnání průměrných mezd prodavačů-pokladních



Graf č. 15: Porovnání mezd prodavačů-pokladních (Zdroj: Vlastní zpracování).

U prodavačů-pokladních jsou rozdíly nárůstu mezd u jednotlivých skupin prodejen, největší nárůst průměrné mzdy je zaznamenán na průmyslových prodejnách, naopak stejné mzdy u obou systémů mají prodavači - pokladní na supermarketech. Je to způsobeno tím, že na těchto prodejnách mají zaměstnanci v současnosti vyšší mzdu než na menších prodejnách. Navíc získané tržby jsou ovlivněny velkou konkurencí v daných lokalitách.

Tabulka č. 58: Rozdíly průměrných mezd prodavačů - pokladních.

Typ prodejny	Hodnota rozdílu mezd v Kč
A	897
B	1 121
C	8
D	1 302
S1	1 036
SPM	688

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.9.3 Časový harmonogram plánovaných změn

Změna systému odměňování bude probíhat podle předem naplánovaného časového harmonogramu. Jednotlivé činnosti v harmonogramu na sebe musí navazovat a musí za ně zodpovídat určená osoba.

Tabulka č. 59: Časový harmonogram zavedení změn

Časové období	Činnost	Odpovědná osoba
1. 7. – 15. 7. 2014	Vypracování konceptu projektu, stanovení cílů, analýza konkurence.	Vedoucí oddělení ekonomiky práce a mezd
16. 7. – 31. 7. 2014	Zmapování prací na min. třech PJ různého typu, analýza pracovních míst, stanovení nároků a požadavků spojených s jejich výkonem, rozbor tržeb sledovaných prodejen.	Pracovník oddělení ekonomiky práce a mezd.
1. 8. – 31. 8. 2014	Vypracování návrhu systému odměňování ZC, stanovení pevné a pohyblivé části mzdy, propočítání jednotlivých variant.	Pracovník oddělení ekonomiky práce a mezd
	Vypracování návrhu hodnocení pracovníků a hodnotícího formuláře. Návrh změny zaměstnaneckých výhod.	Pracovník personálního oddělení, vedoucí odděl. ekonomiky práce a mezd
1. 9. – 30. 9. 2014	Do 15.9. schválení konečné verze návrhu.	Ved. odděl. ek. práce
	Zadání požadavků na změnu v docházkovém systému a ve mzdovém programu pro výpočet mezd.	Ekonomický náměstek
1.10. – 31.10. 2014	Jednání s HR konzultantem o technických možnostech zavedení, příprava portálového řešení rozdělení procentního podílu.	Náměstek informačních technologií.
	Testování na skutečných datech, vyhodnocení a srovnání se současným syst.	Pracovníci mzdové účtárny
1.11. – 30.11. 2014	Školení vedoucích zaměstnanců v několika kolech a následně ostatních pracovníků	Pracovník personálního oddělení

1.11. – 31.12. 2014	Souběžný výpočet mezd současným a navrhovaným způsobem, porovnávání, možná úprava návrhu.	Vedoucí oddělené ekonomiky práce a mezd
Od 1. 1. 2015	Ostré spuštění nového systému odměňování	Ekonomický náměstek

Zdroj: Vlastní zpracování.

Při zavádění změn je největší riziko jejich nepřijetí zaměstnanci provozu, jejich nedůvěra a neochota přejít na jiný systém a dodržovat stanovená pravidla. Kvalitu i časový postup zavedení nového systému odměňování by mohla ohrozit také neochota vedoucích projeden učit se novému způsobu hodnocení svých podřízených a neprofesionální přístup. Implementace změn do informačního systému externí firmou a vytvoření příslušných reportů by po zkušenostech s jinými zakázkami měla být v daném čase zvládnutelná.

4.10 Náklady a přínosy navrhovaných změn

4.10.1 Náklady zaměstnavatele na nový systém odměňování

Odhadované náklady na změnu systému odměňování stanovím jednak pro roční realizaci tohoto systému a jednak pro samotnou zaváděcí fázi.

Náklady na zavedení změny výpočtu mezd pracovníků maloobchodu se mohou lišit v závislosti na náročnosti nutných změn ve mzdovém programu společnosti a vypracování portálové aplikace pro rozdělování podílové mzdy.

Tabulka č. 60: Náklady na zavedení navrhovaných změn způsobu výpočtu mzdy.

Náklady	**Částka v Kč**
Odměna pro pracovníka oddělení ekonomiky práce a mezd za vypracování návrhu (včetně odvodů)	30 000
Náklady na proškolení odpovědných zaměstnanců	5 000
Náklady na úpravu v docházkovém systému	25 000
Náklady na přeprogramování softwarové aplikace pro zpracování mezd	350 000
Náklady na vývoj portálové aplikace pro rozdělení pohyblivé částky mzdy	120 000
Celkem	**530 000**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 61: Náklady na zavedení hodnocení zaměstnanců.

Náklady	**Částka v Kč**
Odměna pro pracovníka personálního oddělení za návrh (včetně odvodů)	20 000
Vypracování hodnotícího formuláře, administrativní náklady	3 000
Náklady na školení vedoucích prodejen externím odborníkem	42 000
Celkem	**65 000**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 62: Roční náklady na nový výpočet mezd.

Údaj (vč. odvodů pojistného)	**Náklady navíc na jednoho ZC v Kč**	**Náklady navíc – všichni ZC v Kč**	**Náklady za rok všichni ZC Kč**
Navýšení průměrné hrubé mzdy	1452	733 260	8 799 120
Navýšení odměny za pravidelnou docházku	134	84 956	1 019 472
Průměrné navýšení prémií za pololetní hodnocení	670	338 350	676 700
Celkové náklady	**2.256**	**1 156 566**	**10 495 292**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Maximální náklady na změnu systému odměňování a hodnocení zaměstnanců by po prvním roce činily celkem 10.495.292 Kč. Tato částka zahrnuje i odvody pojistného na sociální zabezpečení. Mzdové náklady bez odvodů činí za rok 7.834.840 Kč. Předpokládané náklady na zavedení nového způsobu výpočtu mezd činí 530.000 Kč a na zavedení hodnotícího systému zaměstnanců 65.000 Kč. Navýšení průměrné hrubé měsíční mzdy a zvýšení pololetních prémií se týká zaměstnanců prodejen, vyšší odměna za pravidelnou docházku je určena všem zaměstnancům družstva. Mzdové náklady v roce 2012 činily 101.749.000 Kč, což je 9 % z celkových nákladů. Po provedení změn by se mzdové náklady zvýšily o 7,7 %. Zavedením změn by se tedy minimálně o 7,7 % měla zvýšit také produktivita práce. Zvýšení nákladů by přineslo družstvu menší disponibilní zisk, snížilo by ale daňové zatížení společnosti.

4.10.2 Přínosy navrhovaných změn

Změny současného systému odměňování by měly přinést větší motivovanost zaměstnanců, zvýšení jejich disponibilního příjmu i zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Jejich pravidelné příjmy se změnou výpočtu o něco zvýší a ke mzdě přibude navýšení příplatku za pravidelnou docházku a navýšení pololetních odměn vycházejících z hodnocení pracovníků. Velkou změnou bude způsob výpočtu mzdy pracovníků prodejen. Vyšší procentní podíl z dosažených měsíčních tržeb by měl být pro zaměstnance více motivační. Dosud bylo procento pohyblivé části mzdy pouze zanedbatelné, proto provozním pracovníkům na výkonu a výši dosažených tržeb nezáleželo. Touto změnou by se zároveň měla zvýšit produktivita práce na zaměstnance i celkový zisk družstva.

Zavedení formálního hodnocení zaměstnanců je dalším účinným motivačním nástrojem pro zaměstnance. V podniku dosud jakékoliv hodnocení pracovníků chybí a jeho zavedení bude přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro celý podnik. Nadřízení budou mít větší přehled o schopnostech svých pracovníků, o tom, jak plní svoje úkoly, jaký mají vztah ke svým spolupracovníkům nebo například k zákazníkům. Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými budou díky hodnotícím rozhovorům lépe oboustranně rozvíjeny a bude vytvářena zpětná vazba důležitá pro další práci.

Na základě nového hodnotícího systému budou moci zaměstnanci získat až o 1 000 Kč větší prémie, které jsou vypláceny jednou za půl roku. Mimo finanční ocenění bude pro zaměstnance důležitým přínosem možnost prodiskutovat možné pracovní problémy a požadavky a také získání pocitu vlastní důležitosti pro podnik, větší informovanosti o svých kvalitách i případných rezervách.

Společnost by díky změnám ve způsobu odměňování i zavedením hodnocení svých zaměstnanců měla získat spokojenější a loajálnější pracovníky, stabilizovat tak jejich stavy a snížit velkou fluktuaci v družstvu.

Závěr

Systém odměňování a hodnocení zaměstnanců je klíčovým motivačním prvkem v každé organizaci. Cílem diplomové práce bylo analyzovat dosavadní systém odměňování a hodnocení zaměstnanců a navrhnout jeho změny tak, aby byl více motivační pro zaměstnance, objektivní a ne příliš složitý a zároveň vhodný pro zaměstnavatele. Návrhy jsou zaměřeny na největší skupinu pracovníků podniku, a to zaměstnance maloobchodu.

V první části práce jsou vysvětleny základní teoretické pojmy týkající se odměňování zaměstnanců, zákonných podmínek pro odměňování, pravidel pro poskytování mezd, strategie a řízení odměňování, hodnocení prací, tarifních soustav i hodnocení zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce představuje analyzovanou společnost, její historii, současnou činnost i ekonomickou situaci. Rozebírá současný způsob odměňování a hodnocení pracovníků. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsou zjištěny názory zaměstnanců na současný systém hodnocení a odměňování, je provedena SWOT analýza společnosti, analýza jejích největších konkurentů v okolí i analýza trhu práce.

Výsledky analýz byly podkladem pro návrhovou část práce. Byly zmapovány práce na jednotlivých typech prodejen a navrženy kroky pro změnu současného systému odměňování. Byla navržena pevná část mzdy a propočítány tři možné způsoby rozdělení procentní podílové mzdy. Pro vybranou variantu byl určen technický způsob rozdělování podílové mzdy pro jednotlivé zaměstnance prodejen. V systému zaměstnaneckých výhod byla navržena změna odměny za pravidelnou docházku a rovněž byl vypracován návrh na zavedení bodového způsobu hodnocení zaměstnanců.

Na závěr byl srovnán navrhovaný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců s tím původním, vyjádřeny jeho přínosy pro zaměstnance i pro podnik a vyčísleny náklady zaměstnavatele spojené s jeho zavedením a užíváním. Kontrola dosažených výsledků u této změny není tak snadno měřitelná jako u jiných inovací. Ke zjištění úspěšnosti zavedených změn budou sloužit výpočty produktivity práce zaměstnanců maloobchodu, provedené dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců i sledování míry fluktuace pracovníků provozu.

Mou snahou bylo vytvořit transparentní a srozumitelný systém odměňování a hodnocení pracovníků prodejen, který bude více zaměřen na jejich motivaci a stimulaci a bude také více odpovídat jejich pracovním výsledkům. Žádný hodnotící systém není ideální a nedokáže postihnout všechny problémy a potřeby podniku a zároveň zaměstnanců. Věřím, že navrhovaný systém bude pro zaměstnavatele přínosem, přinese mu spokojenější zaměstnance a tím i jejich nižší fluktuaci, zlepší jeho přehled a informovanost o svých pracovnících, ale povede i ke zlepšení vzájemné komunikace v rámci celého podniku. Věřím, že nový systém má naději na úspěšnou praktickou implementaci v daném podniku a že zaměstnanci budou lépe motivováni a stimulováni ke své práci.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

ČSÚ. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2012. *czso.cz* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz.

ČSÚ. Zaměstnanost, nezaměstnanost, statistiky. Krajská správa ČSÚ v Brně. *czso.cz* [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz.

DRBOVÁ, Š. Hitem v oblasti benefitů je zakládání firemních školek. *cfoworld.cz* [online]. [2013-07-19]. Dostupné z: http://m.cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnich-skolek-1561.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HULAR, Z. Zaměstnanecké benefity za časů krize. *cfoworl.cz* [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178.

HUNČÍK, B. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. *pwc.com* [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://www.pwc.com/cz/.

INTEGRITY CONSULTING. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. *integrity-consulting.cz* [online]. [cit. 2013-09-09] Dostupné z: http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php.

JEDNOTA SD. *Kolektivní smlouva na rok 2013*. Mikulov: Jednota SD v Mikulově, 2013.

JEDNOTA SD. Vnitřní předpisy o odměňování zaměstnanců. Mikulov: Jednota SD v Mikulově, 2012.

JEDNOTA SD. *Výroční zprávy představenstva družstva – Jednoty, spotřebního družstva v Mikulově za roky 2007 - 2012*. Mikulov: Jednota SD v Mikulově, 2007 - 2012.

JEDNOTA SD. Webové stránky společnosti. *jednota.cz.* [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: www.jednota.cz.

JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku Jednota, SD v Mikulově. *www.justice.cz* [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a199594&typ=actual&klic=c6u0vi.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*, 6. aktualizované vydání. ANAG Olomouc. 2012. 1239 s. ISBN 978-80-7263-713-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTIK, M. *Manažerská psychologie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-349-6.

MPSV. Regionální statistika ceny práce. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim.

PELECH, P. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2013*. Olomouc: ANAG, 1993. sv. Daně. ISBN 978-80-7263-639-6.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

SUCHOROVSKÁ, E. Benefity – využíváte maximálně jejich potenciál?. *peoplemanagementforum.cz* [online]. [cit. 2013-09-03]. Dostupné z: http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/benefity--vyuzivate-maximalne-jejich-potencial/.

ŠUBRT, B. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. *mzdovapraxe.cz*. [online]. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131.

URBAN, J. *Odměňování na základě hodnocení pracovních míst*. [online]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33537v42981-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-pracovnich-mist/. [cit. 2013-10-03].

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj maloobchodního a velkoobchodního obratu a zisku..... 48
Graf č. 2: Vývoj mzdových nákladů s porovnáním celkových nákladů..... 48
Graf č. 3: Délka zaměstnání ve společnosti. 59
Graf č. 4: Srozumitelnost současného systému 59
Graf č. 5: Spokojenost v zaměstnání 60
Graf č. 6: Spokojenost s výší mzdy 60
Graf č. 7: Motivace mzdového systému k lepšímu výkonu 61
Graf č. 8: Hodnotící rozhovory 61
Graf č. 9: Dobrá komunikace s nadřízeným 62
Graf č. 10: Spravedlivé posuzování výkonu zaměstnanců 62
Graf č. 11: Znalost zaměstnaneckých výhod 63
Graf č. 12: Potřeba změny systému odměňování 63
Graf č. 13: Porovnání mezd vedoucích PJ. 106
Graf č. 14: Porovnání mezd zástupců vedoucích PJ. 107
Graf č. 15: Porovnání mezd prodavačů-pokladních. 108

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Překrývání rozpětí mzdových tarifů. 32
Tabulka č. 2: Realizace výkonových ukazatelů. 45
Tabulka č. 3: Majetková struktura 45
Tabulka č. 4: Provozní činnost. 46
Tabulka č. 5: Podíl mzdových nákladů. 49
Tabulka č. 6: Vývoj produktivity práce, průměrné mzdy a fluktuace ZC. 49
Tabulka č. 7: Výše základní mzdy pro pracovníky THP a údržby dle jejich funkcí. 50
Tabulka č. 8: Základní mzdy zaměstnanců prodejen. 51
Tabulka č. 9: Vyhlášené procentní sazby. 52
Tabulka č. 10: Výše odměn při pracovních výročích zaměstnanců. 55
Tabulka č. 12: Výpočet mzdy prodavačky za červen 2013. 56
Tabulka č. 13: Porovnání konkurenčních společností. 67
Tabulka č. 14: Pracovní síla a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. 68
Tabulka č. 15: Hrubé mzdy prodavačů v Jihomoravském kraji. 69
Tabulka č. 16: Struktura hrubé měsíční mzdy prodavačů v Jihomoravském kraji. 69
Tabulka č. 17: Hrubá měsíční mzda pokladní v maloobchodě. 69
Tabulka č. 18: Silné stránky analyzované společnosti. 70
Tabulka č. 19: Slabé stránky analyzované společnosti. 71
Tabulka č. 20: Příležitosti analyzované společnosti. 71
Tabulka č. 21: Hrozby analyzované společnosti. 72
Tabulka č. 22: Shrnutí SWOT analýzy. 72
Tabulka č. 23: Vývoj tržeb a návštěvnosti PJ 001. 76
Tabulka č. 24: Vývoj tržeb a návštěvnosti na PJ 164 77
Tabulka č. 25: Vývoj tržeb a návštěvnosti na supermarketu. 78
Tabulka č. 26: Pevná část mzdy, dvě varianty. 80
Tabulka č. 27: Současný způsob výpočtu mzdy měsíc srpen. 81
Tabulka č. 28: Výpočet mzdy po změně v Kč – varianta 1, PJ typu A, měsíc srpen. 82
Tabulka č. 29: Výpočet mzdy po změně, varianta 2, PJ typu A, měsíc srpen. 82
Tabulka č. 30: Výpočet mzdy současná situace, PJ typu A, měsíc leden. 83
Tabulka č. 31: Výpočet mzdy po změně, varianta 1, PJ typu A, měsíc leden 83
Tabulka č. 32: Výpočet mzdy po změně, varianta 2, PJ typu A, měsíc leden. 84

Tabulka č. 33: rozdíly HM silný a slabý měsíc. 84
Tabulka č. 34: Rozdělení procentního podílu srpen – navrhovaný systém 1,85 %. 85
Tabulka č. 35: Rozdělení procentního podílu leden – navrhovaný systém 1,85 %. 86
Tabulka č. 36: Určená procenta podílu. 86
Tabulka č. 37: Srovnání mezd prodejny typu A. 87
Tabulka č. 38: Produktivita – rozdíly. 88
Tabulka č. 39: Srovnání nákladů na HM v Kč – měsíc srpen. 88
Tabulka č. 40: Srovnání nákladů na HM v Kč – měsíc leden. 89
Tabulka č. 41: Příklad výpočtu mzdy třetí návrh, měsíc srpen. 90
Tabulka č. 42: Příklad výpočtu mzdy třetí návrh – měsíc leden. 90
Tabulka č. 43: Určená procenta podílu pro třetí návrh. 91
Tabulka č. 44: Produktivita v Kč – rozdíly. 91
Tabulka č. 45: Srovnání nákladů na mzdy srpen. 92
Tabulka č. 46: Srovnání nákladů na mzdy leden. 92
Tabulka č. 47: Způsob rozdělování podílové mzdy dle typů PJ. 96
Tabulka č. 48: Výpočet mzdy po zavedení změn 96
Tabulka č. 49: Příklad výpočtu mzdy při absenci zaměstnanců. 97
Tabulka č. 50: Příklad mzdy bez odměny za pravidelnou docházku. 100
Tabulka č. 51: Příklad mzdy s odměnou za pravidelnou docházku. 100
Tabulka č. 52: Náklady zaměstnavatele při přiznání odměny za čtvrtletí. 100
Tabulka č. 53: Návrh hodnocení zaměstnanců prodejen. 101
Tabulka č. 54: Srovnání pevné části mzdy. 104
Tabulka č. 55: Srovnání pohyblivé části mzdy. 105
Tabulka č. 56: Rozdíly průměrné mzdy vedoucích PJ. 107
Tabulka č. 57: Rozdíly průměrných mezd zástupců vedoucích PJ. 108
Tabulka č. 58: Rozdíly průměrných mezd prodavačů - pokladních. 109
Tabulka č. 59: Časový harmonogram zavedení změn 109
Tabulka č. 60: Náklady na zavedení navrhovaných změn způsobu výpočtu mzdy. 110
Tabulka č. 61: Náklady na zavedení hodnocení zaměstnanců. 111
Tabulka č. 62: Roční náklady na nový výpočet mezd. 111

Seznam zkratek

LSD lidové spotřební družstvo

MO maloobchod

OČR ošetřování člena rodiny

PJ provozní jednotka

SČMSD Svaz českých a moravských spotřebních družstev

SPM supermarket

THP technickohospodářský pracovník

VO velkoobchod

ZC zaměstnanec

ZL zaměstnavatel

Seznam příloh

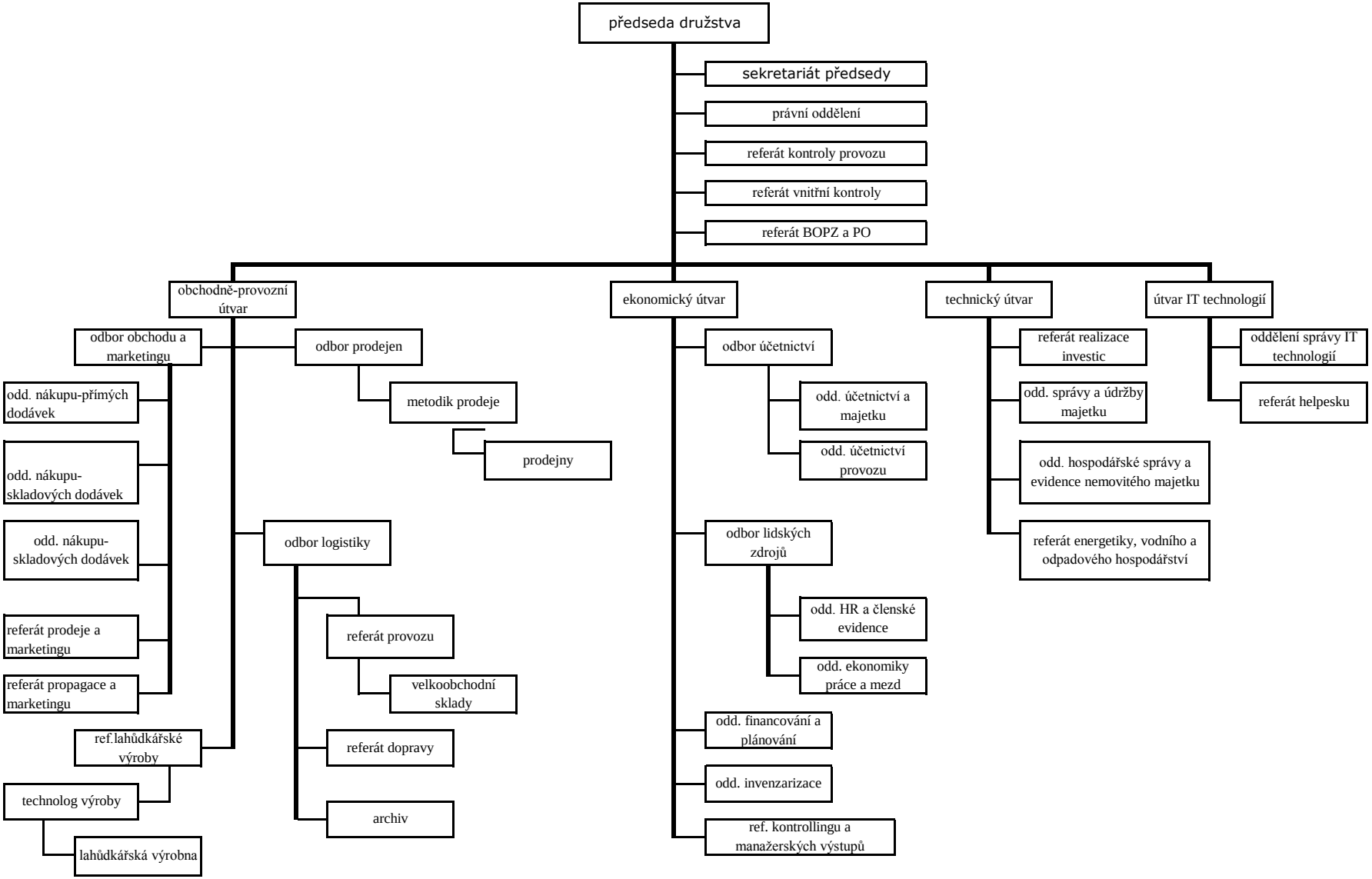
Příloha č. 1: Organizační struktura družstva.

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření.

Příloha č. 3: Algoritmus pro výpočet přepočteného stavu zaměstnanců.

Příloha č. 4: Formulář pro hodnocení pracovníků prodejen.

Příloha č.1: Organizační struktura družstva



Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Radka Hrabcová, jsem zaměstnanec družstva a studuji na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské obor Řízení a ekonomika podniku. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který se týká odměňování a hodnocení zaměstnanců prodejen a který je součástí mé diplomové práce. Dotazník je stručný, je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé práce.

Děkuji za Váš čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Zakroužkujte, prosím, pouze jednu odpověď u každé otázky. V případě potřeby můžete doplnit své tvrzení na řádku pod otázkou.

1. Jak dlouho pracujete ve spotřebním družstvu Jednota SD Mikulov?

Méně než 1 rok 2 – 3 roky 4 – 5 let déle než 5 let

.....

2. Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

3. Jste ve svém zaměsznání spokojen/a?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

4. Odměňuje Vás Vaše mzda přiměřeně za váš pracovní přínos pro družstvo, jste spokojeni s její výší?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

5. Povzbuzuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

6. Probíhají na Vašem pracovním úseku hodnotící rozhovory nadřízených se zaměstnanci?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

7. Je Vaše komunikace s přímým nadřízeným bezproblémová?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

8. Jsou výkony zaměstnanců posuzovány objektivně a spravedlivě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

9. Jste dobře seznámeni se všemi zaměstnaneckými výhodami, které podnik nabízí?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

10. Myslíte si, že dosavadní systém odměňování není dobrý a je třeba jej revidovat?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

Další podněty a připomínky:

.....

.....

.....

……

……

……

Příloha č. 3: Algoritmus pro výpočet přepočteného stavu zaměstnanců.

Měsíční fond pracovní doby činí 184 hodin.
Celkem je k přerozdělení 24.042 Kč, bez vedoucího a zástupce je to 15.628 Kč.

Přepočtěné stavy ZC jsou vypočteny dle odpracovaných hodin:

prod.-pokl.	0,434782609	vzorec 80/184
prod.-pokl.	0,434782609	vzorec 80/184
prod.-pokl.	0,217391304	vzorec 40/184
prod.-pokl.	0,434782609	vzorec 80/184
Záskok	0,108695652	vzorec 20/184
Celkem	1,630434783	
Zaokrouhleno	2	

Potom je výsledná částka k rozdělení na jednoho celého ZC 15628/2 = 7814 Kč – > v tabulce je výpočet podílu dle odprac. hodin (80/184)*7814 = 3397, 39 Kč

	Pevná mzda v Kč	Příplatky 15% v Kč	Příplatky ost. Kč	Podíl v Kč	Odprac. doba (hod)
vedoucí	10 500	167	225	4327	184
zástupce	8 500	141	305	4087	184
prod.-pokl.	6 000	172	255	3397,391304	80
prod.-pokl.	6 000	119	230	3397,391304	80
prod.-pokl.	6 000	19	213	1698,695652	40
prod.-pokl.	6 000	161	195	3397,391304	80
záskok	6 000	161	195	849,3478261	20
					12740,22

Celkem by bylo přerozděleno automatickým výpočtem 12.740 Kč a zbytek by rozděloval vedoucí PJ (15628-12740) = 2888 Kč.

Příloha č. 4: Formulář pro hodnocení pracovníků prodejen.

HODNOTÍCÍ TABULKA

Jméno zaměstnance:
Zaměstnán od:
Současná prac. pozice:

Hodnocený faktor / max počet bodů	**Subfaktory / max.počet bodů**	**Dosažený počet bodů**	**Váha kritéria**	**Celkový počet bodů**
Dosažení plánované produktivity / 100			5	
Dovednosti /100	Doplněné zboží /20		2	
	Nabídka pož. Sortimentu / 20		2	
	Správné ocenění a označení zboží / 20		2	
	Zboží v záruce / 20		2	
	Úklid na svém úseku / 20		2	
Komunikace se zákazníkem /100			3	
Samostatnost, iniciativa / 100			2	
Ochota plnit pracovní úkoly / 100			3	
Celkové hodnocení				

Silné stránky zaměstnance:
Kde se potřebuje zaměstnanec zlepšit:
Návrhy, podněty a připomínky zaměstnance:

Datum:
Podpis hodnotitele:
Podpis zaměstnance: