**OBSAH:**

[1. Personální práce a její úloha v organizaci – pojetí a význam personální práce, úkoly řízení lidských zdrojů, personální činnosti 2](#_Toc256264244)

[2. Vytváření a analýza pracovních míst – přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, popis a specifikace pracovního místa 3](#_Toc256264245)

[3. Personální plánování – proces plánování pracovníků, plánování personálního rozvoje pracovníků 4](#_Toc256264246)

[4. Získávání pracovníků – vnitřní a vnější podmínky a zdroje získávání pracovníků, proces získávání pracovníků 5](#_Toc256264247)

[5. Výběr pracovníků – fáze výběru pracovníků, metody výběru pracovníků, přijímání a orientace pracovníků 6](#_Toc256264248)

[6. Řízení pracovního výkonu – pojetí řízení pracovního výkonu, nejnovější trendy v řízení pracovního výkonu 7](#_Toc256264249)

[7. Hodnocení pracovního výkonu – proces hodnocení pracovníků, metody hodnocení pracovníků 8](#_Toc256264250)

[8. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – systém vzdělávání pracovníků v organizaci, metody vzdělávání pracovníků 9](#_Toc256264251)

[9. Odměňování pracovníků – pojetí a úkoly odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody 10](#_Toc256264252)

[10. Pracovní vztahy – pojetí a význam pracovních vztahů, konflikty na pracovišti a jejich řešení 11](#_Toc256264253)

[11. Péče o pracovníky – pojetí a cíle péče o pracovníky, pracovní prostředí 12](#_Toc256264254)

[12. Prezentace manažera – požadované chování manažera, manažer jako představitel organizace 13](#_Toc256264255)

1. Personální práce a její úloha v organizaci – pojetí a význam personální práce, úkoly řízení lidských zdrojů, personální činnosti

**POJETÍ A VÝZNAM PERSOVNÁLNÍ PRÁCE**

fungování organizace – shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje

**Definice**: personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.

Termíny označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce

**Personální administrativa (správa) –** nejstarší pojetí personální práce

* Administrativa a administrativní procedury
* Nízká dělba práce a pravomocí – centralizovanější řízení
* Pořizování, uchovávání aktualizace dokumentů a info o zaměstnancích

**Personální řízení –** již před 2.sv.válkou

* Člověk zdrojem konkurenceschopnosti firmy
* Profesionalizace personální práce – první forma řízení lidských zdrojů
* Orientace na vnitroorganizační problémy zaměstnávání

**Řízení lidských zdrojů –** nejnovější koncepce personální práce 50 - 60**.** léta

* Význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitější vstup a motor činnosti organizace
* Koncepční, tzn. řídící, činnost

**Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a koncepci personálního řízení:**

* Strategický přístup k personálním činnostem – dlouhodobá perspektiva
* Orientace na vnější faktory – populační vývoj, trh práce …
* Personální je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků
* Důraz na rozvoj lidských zdrojů – nástroj flexibilizace organizace
* Kvalita pracovního života

**ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

cílem je zařazení správného člověka na správné místo

* co nejefektivnější využití jeho osobnostního potenciálu
* uplatňuje se tzv. „tayloring“ – nalezení pracovní náplně zaměstnanci na míru
* optimální využití pracovních sil v organizaci
  + využití fondu pracovní doby
  + využití kvalifikace zaměstnance
* formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
* personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci
  + uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb zaměstnance
* dodržování všech zákonů v oblasti práce

nový směr hlavních úkolů řízení lidských zdrojů

* vzdělávání a rozvoj pracovníků
  + flexibilizace pracovníků + jejich připravenost na případné změny
* organizační rozvoj
* vytváření pracovních úkolů, míst a organizačních struktur
* = směr k pružnosti a efektivnosti organizace

**PERSONÁLNÍ ČINNOSTI**

* vytváření a analýza pracovních míst
* personální plánování
* získávání, výběr a přijímání pracovníků
* hodnocení pracovníků
* rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
* motivace pracovníků
* nutná provázanost zásad a cílů personálních činností – koncepce řízení pracovního výkonu

1. Vytváření a analýza pracovních míst – přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, popis a specifikace pracovního místa

**Personální strategie:**

* dlouhodobé, obecně a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů a pokrytí této potřeby, využívání pracovních sil a hospodařeni s nimi
* **strategické řízení lidských zdrojů**
  + kolik a jaký druh pracovníků organizace potřebuje
  + jaká nabídka pracovních sil se předpokládá
  + co je třeba udělat pro uspokojení potřeb perspektivní práce zaměstnanců

**Personální politika:**

* systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele
* soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace
* vždy musí existovat **cíl, cílová představa, strategie a strategický záměr**
  + politika získávání a výběru pracovníků
  + politika odměňování a hodnocení pracovníků

**PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST**

* Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly a seskupují se do základních prvků organizační struktury.
* Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

Přístupy:

* Mechanický (inženýrský)
  + Taylorovy zásady vědeckého řízení – vědecké studium úkolů, školení pracovníků, spolupráce a rozdělení práce mezi management a pracovníky
  + Řízení procesů – vývojové diagramy
  + Cílem produktivita a efektivnost využívání prostředků
* Motivační (psychologický)
  + Herzberova dvoufaktorová teorie motivace
    - Motivátory = faktory spokojenosti
    - Hygienické faktory = faktory nespokojenosti
  + Spokojenost s kontextem práce, potřeba osobního růstu
  + MPS = skóre motivačního potenciálu = spokojenost + identita + významnost
  + Sociotechnický přístup
    - Vyváženost tří subsystémů
      * Sociální (pracovníci) + technický (nástroje, technika, znalosti) + prostředí
* Biologický (ergonomický)
  + Zkoumá interakce mezi fyziologií člověka, jeho prací a pracovními podmínkami
* Percepční (duševní stránka práce)
  + Hranice duševních schopností (syndrom vyhoření)

**POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA**

* Analýza pracovního místa má zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v době zjišťování
* otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
  + Popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm
* Otázky týkající se pracovníka
  + Specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka
* Proces = určení účelu a cíle analýzy
* Metoda PAQ
  + Univerzální metoda
  + 6 hlavních kategorií – informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí, jiné souvislosti a charakteristiky
* Metoda MPDQ
  + Speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst
  + Vysoce strukturovaný dotazník
* Funkční analýza
  + Vychází z toho, že každá práce obsahuje vykonávání některých z funkcí (kombinování, analyzování, sestavování, počítání, zaznamenávání, porovnávání)

1. Personální plánování – proces plánování pracovníků, plánování personálního rozvoje pracovníků

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

* Jde o plánování odvozené, tzn. primární plánování je plánování výrobních a jiných cílů, technického rozvoje, prodeje výrobků a služeb
* Zásady personálního plánování
  + Jaké pracovníky a v jakém počtu bude organizace potřebovat
    - Kdy je bude potřebovat
    - Kolik z nich již pracuje
    - Přesun pracovníků v rámci organizace
    - Jaké budou důsledky pro formování pracovní síly organizace vlivem změny vnějšího trhu
  + Znalost a respektování strategie organizace
  + Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování musí být v souladu
  + Celoorganizační záležitost

**PROCES PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ a PERSONÁLNÍHO ROZVOJE**

* **Plánování potřeb pracovních sil**
* **Plánování pokrytí této potřeby**
* **Plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků**
* **Skladba: informace – analýza – prognóza – plán**
  + **Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz**
  + **Kvalita prognóz závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz**
  + **Kvalita analýzy na kvalitě vstupních informací**
* **Prognóza potřeby pracovních sil**
  + **Zohledňuje činnost organizace**
    - **Situaci a množství změn na trhu**
    - **Vývoj techniky a technologií využívaných organizací**
    - **Věkovou strukturu pracovníků organizace**
* **Prognóza zdrojů pracovních sil**
  + **Zohledňuje současné využití a perspektivní možnosti úspor pracovních sil v organizaci**
    - **Populační vývoj v regionu**
    - **Situaci na trhu práce**
    - **Profesně kvalifikační orientaci lidí a tendence v oblasti vzdělávání**
* **Fáze personálního plánování**
  + **Rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky**
  + **Odhad celkové potřeby lidských zdrojů**
  + **Odhad existujících vnitřních zdrojů**
  + **Odhad čisté potřeby zdrojů**
  + **Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru**
  + **Vypracování plánů personálních činností**
* **Metody personálního plánování**
  + **Delfská metoda**
  + **Kaskádová metoda**
    - **Vychází z organizační struktury a delegování úkolů na nižší úrovně**
  + **Metoda manažerských odhadů**
  + **Metoda založená na analýze vývojových trendů**
    - **Nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu pracovníků**
    - **Ukazatel produktivity práce**
  + **Metoda založená na pracovních normách**

1. Získávání pracovníků – vnitřní a vnější podmínky a zdroje získávání pracovníků, proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa s přiměřenými náklady a v čase

* + rozpoznávání, vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informovanost o volných pracovních místech, přesvědčování vhodných jedinců, získávání přiměřených informací o uchazeči
  + nábor

Proces – 2 strany proti sobě: organizace x potenciální uchazeči = tok informací

**Vnitřní podmínky získávání pracovníků**

* související s konkrétním pracovním místem
  + **povaha práce a postavení v hierarchii funkcí organizace**
  + **požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti…)**
  + **rozsah pravomocí, odpovědnosti a povinností**
  + **organizace práce a pracovní doby**
  + **místo vykonávané práce**
  + **pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí)**
* **související s organizací**
  + význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace
  + úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
  + úroveň péče o pracovníky
  + možnost vzdělávání nabízené organizací
  + mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci
  + umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

**Vnější podmínky získávání pracovníků**

* demografické
  + proměnlivost reprodukce obyvatelstva
* ekonomické
  + změny nabídky a poptávky na trhu práce
* sociální
  + vzdělání, rodinná orientace žen
* technologické
* politicko-legislativní
  + zaměstnávání cizinců, překážky diskriminace

**Proces získávání pracovníků**

* + rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů
  + informace o volných pracovních místech
  + nabízení volných pracovních míst
  + přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci
  + jednání s uchazeči
  + získávání přiměřených informací o uchazečích
  + organizační a administrativní zajištění těchto činností

Metody:

* + uchazeči se nabízejí sami
  + doporučení současného pracovníka organizace
  + přímé oslovení vyhlédnutého jedince
  + vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)
  + inzerce ve sdělovacích prostředcích
  + spolupráce s organizací se vzdělávacími institucemi
  + spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich IS
  + spolupráce s úřady práce
  + využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
  + využívání počítačových sítí (internetu)

1. Výběr pracovníků – fáze výběru pracovníků, metody výběru pracovníků, přijímání a orientace pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině a přispívat k žádoucí týmové a organizační kultury.

**FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ**

* Předběžná fáze
  + Definice příslušného pracovního místa + stanovení základních pracovních podmínek
  + Požadovaná kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti uchazeče
  + Specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti uchazeče
* Vyhodnocovací fáze
  + Následuje po procesu získávání pracovníků
  + Zkoumání dokumentů předložených uchazečem
  + Předběžný pohovor
  + Testování uchazečů
  + Výběrový pohovor
  + Zkoumání referencí
  + Lékařské, psychologické, fyzické testy
  + Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
  + Informování uchazečů o rozhodnutí

**METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ**

* Viz ot 4 +
* Dotazník, zkoumání životopisu
* Testy pracovní způsobilosti
* Testy inteligence a schopností
* Testy znalostí a dovedností, testy osobnostní
* Metoda personálního rozhovoru
  + Podle množství a struktury účastníků
    - Pohovor 1+1, před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, skupinový pohovor
  + Podle obsahu a průběhu
    - Nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný

**PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ**

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán, akceptuje nabídku zaměstnání a končí během dne nástupu do zaměstnání.

Základní požadavky výběru

* Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa
* Odbornou způsobilost pracovníka
* Kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě

Orientace:

* + po oficiální (formální) linii – plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a nadřízeným
  + neformálním způsobem – spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky
  + smyslem je co nejrychlejší zařazení do pracovního procesu
  + reorientace = přechod z dosavadní pracovní pozice na jinou
  + oblasti orientace
  + celoorganizační
  + útvarová (skupinová, týmová)
  + orientace na konkrétní pracovní místo

Adaptace

* pracovní adaptace
  + proces, při kterém má člověk úspěšně zvládnout pracovní návyky a dovednosti a odvádět požadovaný výkon
* sociální adaptace
  + začlenění jedince do kolektivu

1. Řízení pracovního výkonu – pojetí řízení pracovního výkonu, nejnovější trendy v řízení pracovního výkonu

**Def.** Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Dochází k provázání úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníků., hodnocení a odměňování pracovníků

Proces **ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU** se skládá:

* + projednávání a uzavírání ústní nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
  + zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníků
  + řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku)
  + závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníků

cíle: pracovní a rozvojové

Řízení pracovního výkonu:

* definování role pracovníka
* dohoda o pracovním výkonu, vzdělání a rozvoji
* motivující vedení a neustálá komunikace
* pracovní výkon pracovníka v průběhu roku a jeho sledování
* zkoumání pracovního výkonu pracovníka a jeho faktorů
* odměňování pracovníků

**NEJNOVĚJŠÍ TRENDY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

* Využití Taylorových zásad vědeckého řízení
  + důraz na specializaci práce
  + přesně definované úkoly a postupy
  + jednoznačně definovaná místa
* zdůraznění potřeby tvorby pracovních úkolů na míru schopnostem a preferencim každého pracovníka
* respektování individuality
* podpora rozvoje vzdělanosti a osobnosti lidí
* přesně definovaná pracovní místa je třeba nahrazovat systémem flexibilněni chápaných rolí s volněji definovanými profily

1. Hodnocení pracovního výkonu – proces hodnocení pracovníků, metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu se zabývá:

* zjišťováním toho úrovně pracovního výkonu, plnění úkolů a požadavků, pracovního chování …
* sdělováním a projednáváním výsledku hodnocení
* hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Hodnocení

* neformální – průběžné, má příležitostní povahu
* formální (systematické) – racionálnější

**PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

**9 fází rozdělených do 3 časových období**

PŘÍPRAVNÉ OBDOBÍ

1. rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení
   1. stanovení zásad, pravidel a postup, vytvoření formulářů
2. analýza pracovních míst
3. formulování kritérií výkou a jeho hodnocení
   1. stanovení norem, volba metod hodnocení a klasifikace různé úrovně pracovního výkonu
4. informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu

OBDOBÍ ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A PODKLADŮ

1. zjišťování informací
2. pořízení dokumentace o pracovním výkonu

OBDOBÍ VYHODNOCOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍM VÝKONU

1. rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení
2. následné pozorování pracovního výkonu + poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu

**FORMY A METODY HODNOCENÍ:**

Hodnocení dle stanovených cílů – výsledků

* hodnocení manažerů a specialistů
  + cíle musí být měřitelné a ověřitelné, dosažitelné a podnětné, jasně a srozumitelně formulované
  + relevantní, časově určené … (SMART)

Hodnocení na základě plnění norem

* hodnocení dělníků - stanovení norem a očekávané úrovně výkonu

Volný popis

Hodnocení na základě kritických případů

* hodnotitel si vede písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu práce
* obsahuje i informace o pracovním chování
* časově náročná

Hodnocení pomocí stupnice

* číselná, grafická, slovní
* hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť

Checklist

* časově náročná metoda

Metoda BARS

* hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce
* založená na vytváření pořadí podle pracovního výkonu

Assessement centre

* uměle vytvořené podmínky nemusí být v souladu s výkonem v reálné situaci

**CHYBY V HODNOCENÍ:**

* přílišná shovívavost nebo přísnost
* hodnocení podle vlastních měřítek
* tendence hodnocení hodnotami ze středu stupnice
* ovlivňování sympatiemi, antypatiemi, předsudky
* halo efekt
* přihlížení k sociálnímu postavení

1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – systém vzdělávání pracovníků v organizaci, metody vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem

* + flexibilita a připravenost na změnu – základ podnikání
  + formování pracovníků – nejdůležitější personální práce
  + tradiční formy vzdělávání
  + rozvojové aktivity

Oblasti vzdělávání

* + oblast všeobecného vzdělávání
  + oblast odborného vzdělávání – základní příprava na povolání, orientace, doškolování, přeškolování (rekvalifikace) profesní rehabilitace
  + oblast rozvoje - rozšiřování kvalifikace

V **SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ** se angažuje:

* + personální útvar – oddělení vzdělávání pracovníků
  + vedoucí pracovníci
  + odbory a jiná sdružení
  + úzká spolupráce s externími odborníky a specializovanými institucemi

Systém začíná:

* + identifikací potřeb vzdělávání pracovníků
  + fáze plánování vzdělávání
  + vlastní proces vzdělávání – realizace vzdělávacího procesu
  + fáze vyhodnocování výsledků programu vzdělávání

**METODY** používané ke **VZDĚLÁVÁNÍ** **na pracovišti** při výkonu práce

* + instruktáž při výkonu práce
  + výhoda rychlý zácvik, nevýhoda jednodušší postupy
  + coaching dlouhodobější instruování
  + výhoda – soustavné informování, nevýhoda formování pod tlakem
  + mentoring
  + určitá iniciativa je na pracovníkovi, výhoda prvek vlastní iniciativy, nevýhoda nebezpečí volby nevhodného mentora
  + counseling
  + nejnovější metoda, vzájemné konzultování, výhody vzniká zpětná vazba ,nevýhoda větší časová náročnost
  + asistování
  + pomocník ke zkušenému pracovníkovi – výhoda soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání, nevýhoda nevhodné návyky
  + pověření úkolem
  + výhoda samostatné řešení, nevýhoda možnost chyb a nesplnění úkolu
  + rotace práce - flexibilizace pracovní síly
  + pracovní porady
  + výhoda- výměna zkušeností, nevýhoda časové umístění porad

**METODY** používané **mimo** **pracoviště**

* + přednáška
  + přednáška spojená s diskusí
  + demonstrování (praktické, názorné vyučování)
  + případová studie
  + workshop – výhody týmová práce, nevýhody velké požadavky na přípravu
  + brainstorming – výhody účinná metody, nové nápady, nevýhody velké požadavky na přípravu
  + stimulace – výhoda účinné pro vyjednávání a rozhodování, nevýhoda najít vhodnou formu, náročná na přípravu
  + hraní rolí (manažérské hry) výhody – samostatnost myšlení, ovládání a reagování, nevýhody – náročná příprava
  + assesment centre – development centre – diagnosticko-výcvikový program, výhody komplexní způsob osvojování, nevýhody náročná příprava i technické vybavení
  + outdoor training – adventure education – učení hrou- výhoda zábavná forma učení, nevýhoda náročnost
  + vzdělávání pomocí počítačů- výhoda kolektivní i individuální vzdělávání, nevýhoda náročnost vybavení

1. Odměňování pracovníků – pojetí a úkoly odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody

Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje povýšení, formální uznání, pochvaly a zaměstnanecké výhody, vzdělávání.

**Faktory odměňování**

* vnitřní
  + nemají hmotnou povahu, souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací
  + faktor související s úkoly a požadavky pracovního místa
  + pracovní podmínky
* vnější
  + situace na trhu práce
  + platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání

Mzdové faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování

Determinanty

* + relativní hodnota práce na pracovním místě v organizaci
  + relativní hodnota (vzácnost) pracovníka
  + situace na atrhu práce
  + úroveň odměňování v zemi, regionu
  + životní náklady v zemi, regionu a životní způsob lidí
  + objem mzdových prostředků
  + používaná technika a technologie
  + produktivita práce v organizaci
  + síla odborů v kolektivním vyjednávání
  + existující právní normy týkající se odměňování

**Zaměstnanecké výhody** organizace poskytuje pracovníkovi i pouze za to, že pro ni pracují

* + sociální povahy (důchody, životní pojištění, bezúročné půjčky, školy, jesle…
  + výhody se vztahem k práci (stravování, vzdělání hrazené organizací, prodej produktů organizace se slevou)
  + výhody spojené s postavením (prestižní auto, mobil, placení telefonu v bytě)
  + volný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků – kafetéria systém
  + pracovník má možnost si zvolit pro sebe nejvýhodnější odměnu, možnost vybrání z několika nabídek, výhody i pro organizaci (nevýhoda náročnější administrativa)

Analýza pracovních míst – nezbytné podklady pro vytváření systému odměňování, hodnocení práce

Odměňování má vliv na:

* + motivace ke vzdělávání a rozvoji
  + hodnocení pracovníků – nejdůležitější podklad pro odměňování
  + řízení pracovního výkonu
  + rozmisťování pracovníků
  + pracovní vztahy
  + péče o pracovníky

**Mzdové formy**

1. **časová mzda nebo plat** – hodinová, týdenní, měsíční částka
   * struktura a systém pro srovnatelné odměňování prac
2. **úkolová mzdy – nejjednodušší a nejpoužívanější**
   * placení za každou jednotku odvedené práce
   * rovnoměrný průměr
   * skupinová (kolektivní)
   * akordní úkolová mzda
3. **podílová provozní mzda** 
   * závisí na prodaném množství (dealer)
   * zálohová podílová (provizní) mzda
4. **mzda za očekávané výsledky práce**
   * penzumová mzda (penzum – uložená práce) – odměna za dohodnutý soubor prací za dohodnutý výkon
5. **smluvní mzda** 
   * mzda měřená denním výkonem
   * programová mzda
6. Pracovní vztahy – pojetí a význam pracovních vztahů, konflikty na pracovišti a jejich řešení

**Členění** vztahů

* neformální vztahy- vztahy mezi spolupracovníky
* formální vztahy dle různých pravidel- zaměstnanec x zaměstnavatel x odbory

**Odbory** jsou sdružení zaměstnanců (pracovníků) určené obhajování jejich zájmů a k ochraně jejich práv

Odborové organizace mají právo:

* + rozhodování (o stávce)
  + spolurozhodování o propouštění, vydávání pracovního řádu
  + součinnost se zaměstnavatelem
  + kontrola dodržování kolektivní smlouvy
  + Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva
  + Kolektivní smlouva upravuje kolektivní a individuální vztahy a mzdovou oblast

Závazky musí být konkrétní, termínované a kontrolované, nesmí být v rozporu s platnými předpisy.

**Konflikty** – doprovodný jev v mezilidských vztazích

Zdroje konfliktů

* + v osobnosti a sociálním chování jedinců
  + v nedorozumění, špatné komunikaci
  + v nedostatcích personální práce, ve stylu vedení lidí v organizaci a ve způsobu formování týmů
  + ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních strukturách
  + v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách
  + v příčinách nacházejících se mimo organizaci - životní podmínky a situace pracovníka

Řešení

* + poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům
  + vytvoření otevřené atmosféry a důvěry mezi vedoucím a pracovníky
  + fungující systém komunikace – vertikální komunikace otevřena jak v sestupné tak vzestupné linií
  + věnovat pozornost horizontální komunikace

pozitiva a negativa konfliktů

* objasnění osobních stanovisek, podněcování zájmu a tvořivosti, zvýšení kvality rozhodování
* zvětšuje se odstup mezi lidmi, šíří se atmosféra nedůvěry a podezírání, snížení sebevědomí, nechuť k týmové práci

**vnější** konflikty (interpersonální)

* mezi dvěma jedinci, mezi jedincem a skupinou, mezi skupinami

**vnitřní** konflikty (intrapersonální)

* střet apetencí (pozitivní hodnoty, pohnutky) a averzí (záporné hodnoty)
  + střet dvou kladných hodnot – **apetence** x **apetence** (př. výběr ze dvou variant, které obě přináši pozitiva)
  + střet kladné a záporné hodnoty – apetence x averze se projeví jako **ambivalence**
    - někdy se váže k jedné hodnotě, která současně přitahuje i odpuzuje (př. lákavá nabídka nesoucí velké riziko)

**funkční** konflikty x **disfunkční** konflikty

**VÝVOJOVÉ FÁZE KONFLIKTŮ**

* fáze **argumentů**
  + prosazování, obhajoba vlastních stanovisek
  + dovolávání se podory přívrženců, vyhledávání slabin protivníka
  + vyhorcení střetnutí, konec ochoty k ústupkům, vytracení se slušnosti
    - řešení - depersonifikace a mediace pomocí mediátora (nestranného prostředníka
* fáze **boje**
  + nepřátelství, černobílé vnímání
  + opovržení, urážky, veřejné zkompromitování
  + otevřené hrozby, zastrašování
    - řešení - rozhodnutí vyšší autority,
* fáze **likvidace**
  + reálné ublížení, poškození protistrany, osob, majetku
  + likvidace protivníka, úplné vyřazení znepřátelené strany
  + sebezničení obou stran konfliktu
    - řešení - není, pouze možnost zastavení konfliktu, nastolení období normalizace, vyžaduje organizační a personální opatření

1. Péče o pracovníky – pojetí a cíle péče o pracovníky, pracovní prostředí

**Péče o pracovníky.**

Zahrnuje

* pracovní doba a pracovní prostředí
  + úprava, zkrácení, směnný provoz, pružná pracovní doba
  + prostorové řešení pracoviště
  + pracovní ovzduší, osvětlení, hluk
  + barevná úprava pracoviště
  + sociálně psychologické podmínky práce
* smluvní péče o pracovníky
* bezpečnost práce a ochrana zdraví
  + odstranění příčin ohrožení života a zdraví
  + provádění školení
  + zabránit vzniku pracovního úrazu
* personální rozvoj pracovníků
  + péče o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování
  + motivace pracovníků
  + kariéra pracovníků
* služby poskytované pracovníkům na pracovišti
  + stravování
  + zařízení sloužící k osobní hygieně
  + zdravotní služby
  + poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních prostředků
  + poradenské služby týkající se pracovních záležitostí
* ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
  + sociální služby
  + služby spojené s využíváním volného času
  + služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků
  + poradenské služby
  + programy na udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené
* péče o životní prostředí
  + úprava veřejné zeleně
  + prvky občanské vybavenosti

1. Prezentace manažera – požadované chování manažera, manažer jako představitel organizace

Viz otázka 4 ze segmentu MANAGEMENT