

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006 - 2009

Martina Koubková

Uplatnění psychologie v personálním řízení
Application of Psychology in Personnel Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí bakalářské prácePhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně na základě předložené literatury.

V Praze dne 25. dubna 2009.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc. a paní Mgr. Janě Mišekové za cenné rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytly.

SHRNUTÍ	6
SUMMARY	6
0 ÚVOD	7
1 LIDÉ V ORGANIZACI	9
1.1 Člověk a práce	9
1.1.1 Osobnost a práce	11
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	12
2.1 Personální strategie a personální politika	13
2.2 Cíle a úkoly personální práce	13
2.3 Nositelé personální práce	14
2.4 Personální činnosti	15
3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE	19
3.1 Rozvoj psychologie práce a organizace	20
3.2 Psychologie a personální práce	22
3.2.1 Personální psychologie	22
4 VYBRANÉ KAPITOLY PERSONÁLNÍHO PRÁCE A PSYCHOLOGIE PRÁCE	23
4.1 Pracovní výkonnost a její determinanty	23
4.1.1 Individuální rozdíly mezi lidmi	24
4.1.2 Schopnosti	25
4.1.3 Požadavky na pracovníka	26
4.1.4 Pracovní způsobilost, kvalifikace, kompetence	26
4.2 Pracovní motivace a stimulace	27
4.3 Pracovní prostředí a pracovní podmínky	31
4.3.1 Sociálně-psychologické podmínky pracovního prostředí	32
4.4 Pracovní spokojenost	33

5	PSYCHOLOGIE A VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	35
5.1	Analýza, popis a specifikace pracovního místa.....	35
5.2	Získávání pracovníků	36
5.2.1	Metody získávání pracovníků	37
5.3	Výběr pracovníků	40
5.3.1	Metody výběru pracovníků	41
5.3.1.1	Assesment centrum	42
5.3.2	Posuzování pracovní způsobilosti.....	45
5.4	Přijímání a adaptace pracovníků	45
5.5	Rozmísťování a uvolňování pracovníků	47
5.6	Hodnocení pracovníků	49
5.7	Odměňování pracovníků	51
5.7.1	Zaměstnanecké výhody	51
5.8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	52
5.9	Péče o pracovníky	55
5.9.1	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	56
6	ZÁVĚR	59
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	60

SHRNUTÍ

Člověkem a jeho pracovní aktivitou se zabývá mnoho společenských věd. Z psychologických disciplín je to především personální psychologie a psychologie práce a organizace. Cílem každé organizace je vytvoření silné pozice na trhu a dosahování zisku. Psychologie a její poznatky představují v ekonomické a manažerské praxi jeden z mnoha způsobů, jak přispět nejen k osobnímu úspěchu pracovníků, ale i k úspěchu celé organizace. Psychologie práce sleduje zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a využití těchto zákonitostí v praxi. Předmětem zkoumání je samotná práce, osobnost pracovníka, pracovní podmínky a pracovní výkon. Společným pojítkem předmětu zkoumání, cílů a úkolů psychologie práce jsou právě lidé – zaměstnanci. Ti jsou v organizaci považováni za nejdůležitější faktor úspěchu a prosperity

SUMMARY

Many social sciences are focused on people and their working activity. From psychological branches we can mention for example the personal psychology and work and organization psychology. The main goal of each company is creating a strong position on market and achievement of profits. Psychology generally presents one of many ways how to contribute not only the personal success of employees but also the success of organization in economic and manager experience. Work psychology follows patterns of mental regulation of working activity and usage of those patterns in practice. The subject of investigation is work activity, working conditions and working results. The common link of the subject, goals and tasks are just people – employees. Employees are the most important element of success and prosperity of organization.

0 ÚVOD

Organizace, to jsou lidé a jejich práce, pouze lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a naplňují tak stanovené cíle. Lidské zdroje stojí u zrodu organizace, jsou součástí procesu výroby a poskytování služeb, rozdělují finanční zdroje, stanovují každodenní procesy a celkovou strategii organizace.

Cílem každé organizace je vytvoření silné pozice na trhu a efektivní dosahování svých cílů, zpravidla zisku. Organizace ovšem může prosperovat pouze tehdy, podaří-li se jí nashromáždit a efektivně využívat všechny potřebné zdroje. Především zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Mnoho organizací pochopilo, že právě lidské zdroje jsou klíčovým faktorem jejich úspěchu. Vynakládají proto nemalé úsilí a finanční prostředky na jejich řízení a rozvoj.

Personální řízení se stejně jako mnoho dalších disciplín neustále mění a rozvíjí. Jak ukázala řada přístupů k řízení lidí v minulosti, na pracovníky nelze pohlížet jako na stroje, ale jako na jako složité, vnitřně specifické osobnosti, které vykazují určité osobnostní vlastnosti, projevující se navenek chováním a jednáním. Přístupy k řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjely a lidé začali být vnímáni nejen jako prostředek k dosažení cílů organizace, ale také jako osobnosti s individuálními potřebami a cíli.

Psychologie a její poznatky představují v ekonomické a manažerské praxi jeden z mnoha způsobů, jak přispět k osobnímu úspěchu pracovníků a úspěchu celé organizace. Středem zájmu organizace je odpověď na otázku, jak motivovat pracovníky k optimálnímu výkonu. Schopnosti, znalosti, dovednosti, motivace a ochota pracovníků pracovat spoluurčují výkonnost a prosperitu celé organizace. V teorii a praxi řízení hrají psychologické poznatky a přístupy důležitou roli. Jejich význam se zvyšuje spolu s technologickým rozvojem, změnami v obsahu a charakteru práce a změnami v pohledu na úlohu lidských zdrojů v rámci organizace.

Ačkoliv jsou přínosy vědních disciplín a zvláště pak psychologie k rozvoji organizací a řízení lidských zdrojů všeobecně známé, ze strany organizací jsou často tyto poznatky podceňovány.

Vzhledem k rostoucímu významu lidského faktoru v organizaci je téma uplatnění psychologie v personální práci velmi zajímavé a do budoucna jeho význam jistě poroste, protože právě člověk a jeho práce je hnací silou organizace a zároveň klíčovým faktorem k přežití, rozvoji a úspěchu organizace. Personální práce je obor, ve kterém profesně působím, proto jsem si toto téma vybrala pro svoji bakalářskou práci.

Bakalářská práce je rozdělena do několika tématických částí, které považuji vzhledem k vybranému tématu za stěžejní. Cílem mé bakalářské práce je přiblížit psychologické aspekty personální práce v organizaci a zároveň upozornit na nedostatky, resp. na nedocení psychologie v oblasti práce s lidmi.

1 LIDÉ V ORGANIZACI

Na lidské zdroje jsou kladeny nové a nové požadavky, ať už se jedná o schopnosti, znalosti, dovednosti, změny v myšlení, motivaci a postojích. Konkurenční prostředí, rychlý rozvoj technologií, to vše přináší změny v charakteru, obsahu a organizaci práce. (Mayerová, 1997, s. 11).

Tyto změny mají zároveň bezprostřední vliv na postavení lidí a na systém práce s lidmi v organizaci. Lidé jsou základem každé organizace. Jejich získávání, zaškolení a samotné řízení představuje pro organizaci značné finanční náklady. Je proto nutné, pracovat s lidmi co nejefektivněji a účinně je využívat při dosahování podnikových cílů (Palán, 1999, s.10 -11).

Pohled na člověka jako na rozhodující faktor úspěchu je poměrně nový názor. V rámci teorie organizace a managementu se rozvíjeli jednotlivé přístupy k řízení a vedení lidí. Tak jak postupně narůstalo poznání významu člověka v organizaci a posilovala se jeho role jako rozhodujícího faktoru, rozvíjeli se postupně i přístupy k řízení lidí (Tureckiová, 2004, s. 13).

Řada autorů (Armstrong, 2007, Koubek, 2008) zabývající se problematikou působení lidí v organizaci považuje lidský faktor za ten nejdůležitější pro úspěch a prosperitu organizace.

1.1 Člověk a práce

Vztah práce a člověka je složitá problematika. Abychom tento vztah pochopili, je nutné znát nejen skutečnosti, které práci vytváří, ale i pracovní prostředí a všechny vlivy, které na člověka během výkonu práce působí. Musíme znát, jak práce působí na samotného člověka, jak ovlivňuje jeho myšlení, motivaci, schopnosti a vlastnosti. Práci lze zkoumat z mnoha hledisek, proto je předmětem mnoha vědních disciplín (pedagogika, ekonomie, sociologie, psychologie) Jednotlivé vědní disciplíny však přináší pouze úzký přístup, nikoliv univerzální návod jak pracovat s lidmi (Čáp, 1964, s. 14).

Práce je jednou ze základních lidských činností zaměřenou na vytváření hmotných a nehmotných hodnot. Právě vytváření hodnot odlišuje práci od jiných lidských činností. V práci se uplatňují, rozvíjejí a dále zdokonalují nejrůznější duševní a tělesné procesy člověka (Provazník, 1999, s. 51-52).

Práci samotou lze charakterizovat jako soubor činností a úkolů, které jsou vykonávány určitým člověkem na určitém pracovišti a to s jistou stálostí, trvalostí a pravidelností (Štěpaník, Kohoutek, 2005, s. 125).

Práce umožňuje člověku přetvářet prostředí ve kterém žije, vytvářet společenské hodnoty a zajistit si hmotnou existenci. Zahrnuje i sociálně-psychologické aspekty, práce neslouží pouze k vytváření hmotných a nehmotných hodnot, ale vytváří sociální síť, v rámci níž člověk potkává jiné lidi, spolupracuje s nimi, vytváří sociální vztahy. Důležitým aspektem je také skutečnost, že práce umožňuje člověku naplnit potřebu seberealizace, sebeaktualizace a seberozvoje.

Práce je svou povahou složitý proces. Její výsledky a průběh závisí na podmínkách, za nichž probíhá. Podmínky můžeme rozdělit na subjektivní (vnitřní) a objektivní (vnější). Subjektivní podmínky zahrnují psychické a fyzické vlastnosti (dovednosti, schopnosti), kvalifikační předpoklady, volní vlastnosti. Objektivní podmínky zahrnují složité technické, ekonomické, organizační, a sociální podmínky. Působení těchto podmínek má zároveň vliv na pracovní výkon člověka (Mayerová, s. 92-93, 1997).

Význam práce pro jedince a společnost spočívá ve vytváření životně nezbytných produktů. Práci si společnost zajišťuje hmotnou a kulturní úroveň, biologické a společenské potřeby každého svého člena. Práce významně zasahuje do života každého jedince, uspokojuje jeho sebevědomí a sebedůvěru. V hodnotovém systému je to často jedna z nejvýznamnějších hodnot (Mayerová, Růžička, 2000, s. 157).

Pracovní vztahy jsou podle Růžičky a Mayerové (2000, s. 157) chápány jako zdroj identity člověka. V životě každého jedince jsou významná dvě období, a to přechod k ekonomické aktivitě a ukončení této aktivity v důchodovém věku. Člověk také věnuje část života přípravě na zaměstnání. Práce tak zastává v naší společnosti a kultuře významnou roli.

Organizace mají často tendenci pohlížet na pracovníka pouze jako na pracovní sílu a její bezprostřední podíl na pracovní činnost. Jedná se ovšem o jednostranný pohled. Člověk je celistvá, nedělitelná jednota. Práce má v životě člověka významnou úlohu. Přispívá k vytvoření profilu jeho osobnosti, k orientaci jeho zájmů, postojů a motivace, k jeho zakotvení ve společenské struktuře. Jednání člověka v práci je ovlivněno i mimopracovními vlivy. Působí na něj rodina, ekonomická prosperita, politika, veřejné mínění (Mayerová, Růžička, 2000, s. 158).

1.1.1 Osobnost a práce

Psychologie chápe osobnost jako integritu člověka, tj. jako jednotu jeho duševních vlastností, procesů a dějů. Biologická podstata osobnosti vyplývá z činnosti nervové soustavy, sociální podstata osobnosti spočívá v sociální přizpůsobivosti. Rozdíly mezi lidmi jsou dány individualitou, zvláštnostmi jejich osobnosti (Mayerová, Růžička, 1999, s. 41).

Osobnost ovlivňuje veškerou činnost člověka, tedy i činnost pracovní. Jednou z funkcí lidské psychiky je regulace pracovní činnosti, v pracovní činnosti se lidská psychika utváří, v pracovní činnosti se lidská psychika projevuje (Nakonečný, 2005, s. 16).

Nositelem práce je vždy konkrétní člověk. V rámci výkonu pracovní činnosti záměrně působí na předměty a přetváří je. Při plnění pracovních úkolů člověk vynakládá fyzickou a duševní energii, uplatňuje vědomosti, dovednosti a zkušenosti a zároveň kontroluje výsledky své práce. V tomto procesu hraje významnou roli lidská psychika. Příprava na pracovní uplatnění a výkon pracovní činnosti formují osobnostní profil člověka (Provazník aj., 2002, s. 124-125).

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

V souvislosti s personální prací se můžeme v literatuře setkat s různými pojetím – personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Pojetí personální práce je v literatuře ovlivněno spíše interpretací autora. Jednotlivá pojetí se používají také k odlišení vývojového stupně personální práce, přičemž řízení lidských zdrojů je považováno za pojetí nejmodernější. Já se budu ve své bakalářské práci držet pojmu personální práce, neboť jej považuji za nejobecnější pojetí.

Přehlednou definici personální práce uvádí např. Koubek (2008, s. 13): „ Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Řízení lidských zdrojů chápe Armstrong (2007, s. 27) jako „strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího zdroje organizace – lidí, kteří individuálně či kolektivně přispívají k cílům organizace.

V širším pojetí představuje personální práce část řízení organizace, která se orientuje na člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k organizaci. V užším pojetí tvoří náplň práce personalistů – specialistů na personální řízení (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 7).

Nakonečný (2005, s. 15) nám nabízí další pohled na personální práci. Personální práci chápe jako řízení žádoucího vztahu pracovníků k pracovní činnosti, psychologické působení a ovlivňování směrem k dosažení cílů. Podstatou personální práce je podle jeho názoru použití psychologických prostředků, které vedou ke zvýšení produktivity práce či pracovní morálky. Jedná se tedy o ovlivňování, navozování žádoucího psychického vztahu k práci.

Jednotná a obecně uznávaná definice personální práce neexistuje. Všechny ale mají jedno společné – zdůrazňují význam člověka v organizaci a v pracovní činnosti.

2.1 Personální strategie a personální politika

Každá organizace má definované dlouhodobé i krátkodobé obecné cíle, kterých chce dosáhnout. Obecné zásady a postupy, jak těchto cílů dosáhnout jsou formulovány v podnikové strategii.

Podniková strategie je tvořena z mnoha dílčích strategií. Pro personální práci je důležitá zejména **personální strategie**, tj. formulování cílů organizace v oblasti práce s lidmi, potřeby pracovní síly a zdrojů pokrytí této potřeby, včetně specifických cílů a způsobů jejich dosažení. Personální strategie je základem pro formulování **personální politiky**. Personální politiku tvoří souhrn relativně stabilních zásad, kterými se organizace a její vedení řídí při rozhodování v oblasti práce s lidmi (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 8).

Pro dosažení cílů organizace je nutné aby byla obecná podniková strategie a personální strategie v souladu, aby je pracovníci přijali za své a byli tak schopní jednotlivé postupy realizovat. Vztah podnikové a personální strategie totiž není jednostranný, obě strategie se navzájem ovlivňují (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

2.2 Cíle a úkoly personální práce

Personální strategie a personální politika ovlivňují rozsah a formu, cíle a úkoly personální práce v organizaci.

„Obecným cílem personální práce je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Armstrong, 2007, s. 30).

Dalším cílem personální práce je zabezpečení lidských zdrojů po kvantitativní a kvalitativní stránce s ohledem na podnikovou potřebu lidských zdrojů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

Personální práce sleduje mnoho dalších cílů, ze kterých následně vyplývají jednotlivé úkoly personální práce. Úkolem personální práce je vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace. Konkrétně lze tento úkol charakterizovat následovně:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavků každého pracovního místa v organizaci v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníků organizace;
- optimální využívání lidských zdrojů v organizaci a optimální využití jejich pracovního potenciálu (kvalifikace), optimální využívání fondu pracovní doby;
- formování týmů, efektivního stylu vedení a řízení lidí, vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, tj. rozvoj jejich pracovního potenciálu, rozvoj pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení (seberealizaci) z vykonané práce, ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmu i k uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb (Koubek, 2008, s. 15).

2.3 Nositelé personální práce

Personální práci realizuje vrcholový management, personální útvar a manažeři na všech řídicích úrovních. Vrcholový management formuluje personální strategii, personální a sociální politiku organizace, podnikovou kulturu. Personální útvar zajišťuje odborné a administrativní činnosti, koncepční, poradenskou a metodickou stránku

personální práce. Jednotliví manažeři pak uskutečňují personální práci v rámci každodenní interakce s podřízenými pracovníky (Mayerová, Růžička, 2000, s. 9).

Efektivní výkon personální práce je náročný, předpokládá odbornou způsobilost všech zúčastněných a dlouhodobý cílevědomý program práce s lidmi. Čím dál více tedy záleží na tom, jakým způsobem je organizace schopna soustavně a cílevědomě rozvíjet, usměrňovat, organizovat a využívat kapacitu své pracovní síly, zvyšovat odbornou a společenskou úroveň, rozvíjet a upravovat kvalifikační strukturu v souladu se svými úkoly a cíli, organizačními a jinými změnami, kterými organizace postupně prochází (Mayerová, Růžička, 2003, s. 31 – 34).

2.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Personální činnosti slouží k dosažení cílů organizace a to nejen v personální oblasti. Výkon personálních činností je povinností nejen personalistů ale i všech manažerů. Personální útvar je zodpovědný především za funkčnost a efektivní personální práci na všech podnikových úrovních, za jednotnou koncepci a metodiku (Palán, 1999, s. 34).

V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím, výčtem a obsahovou náplní jednotlivých personálních činností. Nejčastější pojetí reflektuje např. Koubek (2008, s. 20):

- **vytváření a analýza pracovních míst;**
vytváření pracovních úkolů a jejich spojování do pracovních míst, definování pravomocí a odpovědnosti, vytváření popisů a specifikace pracovních míst a aktualizace těchto dokumentů,
- **personální plánování;**
plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby v organizaci, plánování personálního rozvoje pracovníků,

- **získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků;**
zveřejnění nabídek volných pracovních míst, shromažďování informací o uchazečích, výběr vhodných kandidátů ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu, přizpůsobování nově přijatých pracovníků novému pracovnímu místu a pracovním podmínkám,
- **hodnocení pracovníků;**
příprava hodnotících formulářů, časový plán hodnocení, vlastní posouzení pracovního výkonu, vyhodnocení a uchovávání informací,
- **rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;**
zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místo, penzionování a propouštění pracovníků,
- **odměňování pracovníků;**
hmotné a nehmotné odměňování pracovníků, ovlivňování pracovního výkonu a motivace, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků;**
identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení jeho výsledků a účinnosti vzdělávacích programů,
- **pracovní vztahy;**
optimalizace vztahů v organizaci, jednání se zástupci pracovníků (odbory), pořizování a uchovávání záznamů z jednání, komunikace v rámci organizace,
- **péče o pracovníky;**
zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zdravotní péče, stravování apod., vedení dokumentace, sociální politika,

- **personální informační systém;**
uchovávání, zpracování a analýzy personálních informací, informací mzdového a sociálního charakteru, poskytování informací o pracovnících v rámci organizace.

Členění personálních činností z psychologického hlediska uvádí např. Provazník aj. (2002, s. 203):

- **vlastní jednání s pracovníky organizace;**
tj. přijímání, výběr, rozmisťování, vzdělávání, odměňování, odpovědnost za tuto oblast náleží personalistům, manažerům,
- **příprava podkladů pro rozhodování o pracovnících a pro jednání s nimi;**
realizace psychologických výzkumů a expertíz, profesiografických rozborů apod., lékařských posudků, za tuto oblast jsou kompetentní psychologové, lékaři,
- **činnosti, při kterých psycholog jedná přímo s pracovníkem;**
tj. individuální psychologické vyšetření, individuální poradenství jednotlivým pracovníkům a manažerům,
- **činnosti školící a osvětové;**
aktivity v rámci komplexního programu rozvoje pracovníků organizace,
- **spolupráce při vytváření norem a zásad jednání s pracovníky;**
vytváření personální a sociální politiky organizace.

Oba výše uvedené výčty personálních činností jsou uvedeny v posloupnosti dle návaznosti. Pro personální práci je klíčové vytváření a analýza pracovních míst. Logicky následuje plánování potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby pomocí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Následuje hodnocení pracovního výkonu

a odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky apod. Důležité je, aby byly jednotlivé personální činnosti vzájemně provázané (Koubek, 2008, s.21-22).

System personální práce a personálních činností, na jehož utváření a fungování se psychologie podílí, slouží ke zvyšování efektivnosti veškeré činnosti pracovníků a jejich dalšímu pracovnímu i osobnostnímu rozvoji (Provazník aj., 2002, s. 204).

Podle rozsahu a hloubky zajišťovaných personálních činností lze poměrně snadno určit, na jaké úrovni se personální práce v organizaci nachází. Je nutné si ovšem uvědomit, že z hlediska efektivity personální práce a finančních nákladů je velice obtížné, věnovat všem personálním činnostem stejnou pozornost. Organizace se logicky zabývá pouze pro ni nejdůležitějšími personálními činnostmi a ty méně důležité přenechává většinou externímu dodavateli nebo je provádí nepravdělně. Personální útvar se nemusí těmto činnostem věnovat a může se více zaměřit na klíčové oblasti v řízení lidských zdrojů.

3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

Psychologie práce je teoretická a aplikovaná disciplína zabývající se studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v konkrétním pracovním prostředí. Z hlediska teoretického tvoří psychologie práce soustavu poznatků získaných zkoumáním o zákonitostech, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost. Z hlediska praktického představuje psychologie práce soustavu poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, vnějších i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce apod. (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 7).

Psychologie práce a organizace se zaměřuje na praktické využití výsledků zkoumání v pracovní činnosti a vztahem této činnosti k psychologickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak umožňují pracovní činnost, a které jsou zároveň pracovní činností utvářeny a modifikovány (Štikar, Rymeš aj., 2003, s. 13-14).

Psychologické poznatky jsou v managementu často podceňovány. Veškerý úspěch a rozvoj je závislý na tom, jak organizace pracuje s lidmi. Úspěch se může dostavit pouze tehdy, pokud organizace dovede jednat s lidmi, organizovat je, komunikovat s nimi.

Psychologie práce věnuje pozornost psychologickým problémům mezilidských vztahů, pracovních skupin, řízení práce a vedení lidí. Postupně se v psychologii práce vykryštovaly speciální oblasti:

- oblast studující osobnost pracovníka, jeho subjektivní předpoklady a způsobilosti pro práci;
- oblast studující samotnou práci, její objektivní faktory, které mají vliv na výkonnost;
- oblast studující sociálně-psychologické otázky skupinové práce, metody vedení lidí (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 150).

V organizaci bezprostředně by měl psycholog rozvíjet svoji působnost ve dvou hlavních směrech:

- orientace na psychologickou problematiku práce a optimalizace objektivních podmínek pro produktivní práci člověka;
- orientace na psychologickou problematiku člověka a optimalizace personální práce, řízení a péče o pracovníky (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 150).

3.1 Rozvoj psychologie práce a organizace

Psychologie práce jako samostatná psychologická disciplína vzniká na přelomu 19. a 20. století. Zájem společenských věd o systematické zkoumání řízení lidí a člověka v pracovním procesu a hledání cest jak zajistit efektivnost organizace souvisí s průmyslovou revolucí.

Ke vzniku psychologie práce přispěl především rozvoj průmyslu, rozvoj samotné psychologie a zároveň zvýšený zájem organizací o psychologické poznatky a možnosti jejich využití v praxi.

V rámci rozvoje psychologie práce můžeme rozlišit několik hlavních etap. Provazník aj. (2002, s. 38 – 45) uvádí následující:

- **psychotechnika – poradenská psychologie práce;**
počátky psychologie práce jsou spojovány s německým psychologem Hugem Münsterbergem, který jako první použil pojem psychotechnika, aby techniku uplatňování psychologie v hospodářském životě, Münsterberg vycházel z předpokladu, že pracovní problémy jsou způsobeny pracovníky, kteří nemají pro danou práci odpovídající předpoklady, psychotechnika je spojena s výběrem pracovníků a posuzování pracovní způsobilosti, vedla ke vzniku současné poradenské psychologie práce,

- **human relations – sociální psychologie práce;**

teorie lidských vztahů – human relations je spojena s Eltonem Mayem, který se svými spolupracovníky prováděl výzkumy podmínek práce, tzv. Hawthornské experimenty, jako první upozornil na psychologicko-sociální podmínky práce (neformální vztahy, sociální klima na pracovišti apod.) a jejich vliv na pracovní výkon a pracovní spokojenost, human relations ovlivnil vznik sociální psychologie práce, která se věnuje mezilidským vztahům a sociálnímu klimatu na pracovišti,

- **inženýrská psychologie – ergonomie;**

další aplikovanou částí psychologie práce je inženýrská psychologie, která se zabývá vztahem člověk – stroj – technika, její vznik ovlivnila 2. sv. válka, náročnost v ovládnutí bojové techniky a selhávání lidského faktoru při zacházení s ní spolehlivost této techniky značně snižovala, tradiční cesta k nápravě vycházela z psychotechniky (výběr a výcvik vojáků), adaptace na nové a náročné technické podmínky má ale svoje omezení, proto tento postup nahradil nový – přizpůsobování techniky člověku, jeho možnostem a omezením, již při fázi projekce je nutno brát v úvahu možnosti a omezení člověka v oblasti fyzické, fyziologické a psychické, inženýrská psychologie je spojována s dalšími vědními disciplínami především s ergometrií, která pomocí interdisciplinárního přístupu přispívá k řešení otázek vztahu člověk – stroj – technika,

- **psychologie organizace;**

od počátku 60. let se prosazuje nové pojetí psychologie práce, které staví do centra zájmu pracovníka jako člena organizačních systémů a jejich vzájemnými vztahy, toto pojetí je označeno jako psychologie organizace, pozornost je věnována konfliktům mezi zaměřením pracovníků a zaměřením jednotlivce, vztahy mezi procesy pracovníky apod.

3.2 Psychologie a personální práce

Personální práce je obor ovlivněný teoretickými a praktickými poznatky mnoha vědních disciplín. Vedle své vlastní praxe je utvářen a ovlivňován řadou společenských věd, jejichž intenzivní zájem o člověka v pracovním procesu je datován již na konci 19. století v souvislosti s průmyslovou revolucí (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 290).

Poznatkové zázemí personální práce vytvářejí především ty vědní obory, které se zabývají činnostmi a osobnostmi člověka a organizovaných skupin v pracovním procesu, sociální a ekonomickou strukturou organizace, organizační a řídicí činnostmi, kulturou a etikou jednání lidí (Mayerová, Růžička, 2000, s. 9).

Poznatky personální práce obohacuje např. teorie řízení a organizace, ekonomie, práva, politologie, andragogiky a samozřejmě i sociologie a psychologie (Tureckiová, 2004, s. 65).

3.2.1 Personální psychologie

Personální psychologie patří k jedné z nejvíce rozvíjených oblastí psychologie práce a organizace. Zabývá se všemi aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi projevujícími v pracovní činnosti (Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 157).

K hlavním úkolům, kterými se personální psychologie zabývá patří např. pomoc při volbě profese, získávání a výběr, rozmisťování a adaptace, mezilidské vztahy, poradenství apod. (Mikuláščík, 2007, s. 288).

Personální psychologie, psychologie práce a organizace a personální práce se navzájem doplňují a podporují. Proto se můžeme s psychologem setkat právě na personálních útvarech. Jejich uplatnění je mnohostranné, především co se týče poznávání osobnosti pracovníka.

4 VYBRANÉ KAPITOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE A PSYCHOLOGIE PRÁCE

V této části bakalářské práce bych ráda přiblížila oblasti, které stojí v popředí zájmu personální práce i psychologie práce. Pracovní výkonnost, pracovní motivace, spokojenost s prací, pracovní prostředí a jeho faktory apod. – to jsou jedny z mnoha oblastí, které mají přímý vliv na způsob jakým lidé v organizaci pracují. Ovlivňují tak celkovou výkonnost nejen jednotlivých pracovníků či pracovních skupin, ale i výkonnost celé organizace.

4.1. Pracovní výkon a jeho faktory

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost a prosperitu organizace je výkonnost jejich pracovníků. Výkon pracovníka je ovlivněna hned několika činiteli: osobnostními determinanty tj. schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, dosaženou kvalifikací, úrovní motivace a dále řadou podmínek materiální či nemateriální povahy, za kterých je práce vykonávána, tj. pracovním prostředím.

Velkou roli hraje zjištění, zda pracovní výkon, který pracovníci odvádějí je optimální nebo zda se vyskytují okolnosti, díky nimž optimální úroveň naopak nedosahuje.

Z důvodu pochopení tématu je třeba odlišovat mezi dvěma pojmy (Provazník aj., 2002, s. 134):

Výkon pracovníka, který lze označit jako „výsledek určité pracovní činnosti pracovníka, dosažený **v daném čase a za daných podmínek...**“ Pracovní výkon jednotlivých pracovníků se zpravidla za stejných podmínek liší. Často také dochází ke změnám a výkyvům pracovního výkonu u jednotlivých pracovníků.

Výkonnost pracovníků, kterou lze vymezit jako „soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů.“ Výkonnost však také nemá stabilní úroveň a dochází tak k výkyvům, které způsobují mnoho faktorů.

Z hlediska organizace je tedy nutné výkonnost neustále sledovat a zároveň hledat a optimalizovat faktory, které na ni působí. V případě slabých míst pak sjednat co nejrychleji nápravu. Na řízení pracovního výkonu se podílí především manažeři. Personální útvar či psycholog zde vystupují spíše jako poradci.

Konkrétní podmínky působící na pracovní výkonnost uvádějí Provazník aj. (2002, s. 134 – 135):

- **technické, ekonomické a organizační podmínky;**
úroveň technického vybavení pracoviště, strojů, úprava a uspořádání pracoviště, hygiena a bezpečnost práce, odměňování pracovníků apod.,
- **společenské podmínky;**
práce s lidmi v organizaci, úroveň a kvalita vedení lidí, sociální vztahy na pracovišti,
- **situační podmínky výkonnosti;**
události politického a hospodářského života, organizační vlivy, nehody a úrazy, konflikty na pracovišti apod.,
- **osobní determinanty výkonnosti;**
fyzické a duševní předpoklady, kvalifikace a odborná příprava, osobnostní vlastnosti, motivace k práci apod.

4.1.1 Individuální rozdíly mezi lidmi

Pracovní výkonnost je utvářena nejen způsobem řízení v organizaci a organizační kulturou. Vychází i z určitých osobnostních rysů. Východiskem řízení lidí je porozumět jejich individuálním rozdílům, které je odlišují od ostatních (Urban, 2003, s. 12).

Výsledky organizace závisí na tom, jak se její členové chovají. Jejich výkonnost a pracovní chování jsou utvářeny způsobem řízení, kulturou a vnitřní strukturou

organizace, její kulturou. Vychází i z toho, co je každému jedinečné, z osobnostních rysů. Pochopení individuálních rozdílů pomáhá organizaci vytvářet soulad mezi jedinečností pracovníků a potřebami pracovního místa v organizaci (Urban, 2003, s. 25).

4.1.2 Schopnosti

Schopnosti neboli osobnostní předpoklady pro výkon určité činnosti vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení (Urban, 2003, s. 12).

Jak uvádějí Bedrnová, Nový aj. (1998, s. 51): „Schopnosti představují širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností“. Zároveň zmiňují ještě schopnosti obecné, které se uplatňují v nejrůznějších činnostech a schopnosti speciální, které se uplatňují pouze v některých činnostech.

Každého pracovníka můžeme charakterizovat individuálními schopnostmi, které ho odlišují od ostatních. Tyto schopnosti bývají jednou z klíčových determinant odváděného pracovního výkonu a můžeme je dělit na:

- **fyzické a psychomotorické schopnosti;**
důležité pro výkon fyzicky náročných prací, psychomotorické schopnosti jsou předpokladem pro kombinaci smyslových informací a fyzických pohybů
- **rozumové schopnosti;**
jsou důležité pro výkon duševní práce, intelektuální uvažování, souhrn rozumových schopností se obecně označuje jako IQ.

Každé pracovní místo vyžaduje výraznější zastoupení některých schopností na úkor jiných. Zatímco u duševních a vedoucích profesí budou významné zejména rozumové schopnosti, u dělnických profesí hrají důležitou roli především schopnosti fyzické a psychomotorické. Problémem organizace je stanovit, jaké schopnosti jsou pro ni podstatné a jak je identifikovat. Zjišťování schopností a osobnostních vlastností

je důležité při výběru pracovníků či při přemísťování na jiné pracovní místo – umožňuje předpovědět pracovní úspěšnost (Urban, 2003, s. 32).

4.1.3 Požadavky na pracovníka

Z hlediska požadavků na pracovníka lze identifikovat dvě skupiny (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 69):

- **požadavky vyplývající z charakteristik jednotlivého pracovního místa;**
vztahují se ke schopnostem a osobnostním předpokladům pracovníka,
- **požadavky vyplývající z charakteru organizace;**
vztahují se k předmětu činnosti organizace, specifickým způsobům vedení lidí, sociálním a organizačním normám.

4.1.4 Pracovní způsobilost, kvalifikace, kompetence

Pracovní způsobilost označuje připravenost pracovníka ve vztahu k nárokům pracovního místa, které vykonává nebo bude vykonávat v budoucnosti. Pracovní způsobilost je tvořena:

- **fyzickou způsobilostí;**
zahrnuje fyzickou zdatnost a zdravotní stav - posuzuje je lékař,
- **psychickou způsobilostí;**
vyjadřuje psychickou vhodnost a vhodnost osobnostních vlastností vzhledem k náročnosti pracovní pozice - posuzuje ji psycholog,
- **odbornou způsobilostí;**
vyjadřuje stupeň a rozsah dosavadní odborné přípravy - posuzuje ji většinou budoucí manažer,

- **morální a občanskou způsobilostí;**
vyjadřuje respektování zákonů a pravidel společnosti - posuzuje ji personalista na základě předložených referencí (Štikar, Rymeš aj, 1992, s. 91).

Kvalifikace souvisí s odbornou připraveností. Představují souhrn znalostí, dovedností a zkušeností nabytých během procesu vzdělávání a při výkonu práce. Kvalifikační struktura se může v průběhu života změnit (Mayerová, 1997, s. 92).

Kompetence vyjadřuje stav, kdy předpoklady pracovníka pro výkon práce odpovídají požadavkům, které pracovní místo charakterizují. Kompetence se v průběhu života mohou měnit.

Všechny výše uvedené determinanty ještě nemusí vést k optimálnímu pracovnímu výkonu, zejména pokud není pracovník dostatečně motivován.

4.2 Pracovní motivace a stimulace

Řada autorů (Armstrong 2007, Nakonečný, 1992) považuje otázku řešení motivace pracovníků za klíčovou pro rozvoj každé organizace. Poznatky o motivaci jsou základem pro řadu personálních činností, např. hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj.

Význam motivace, stejně tak, jako potřeba celkové znalosti lidí neustále roste. Význam motivace si uvědomují nejen personalisté, ale i linioví manažeři. Zjišťování motivace je proto velmi žádanou psychologickou činností. Pouze motivovaný pracovník podává optimální výkon.

Ovlivňování pracovní motivace patří k základním úkolům manažerů a prostupuje veškerou jejich řídicí činnosti (Provazník aj., 2002, s. 195). Jak vhodně motivaci ovlivňovat často ale manažeři neví, a tak se obrací o pomoc na personální útvar popř. na podnikového psychologa.

Odborná literatura uvádí různé teorie a koncepce motivace. Postihují vždy určité aspekty motivace. Jejich společným prvkem je důraz na význam motivace pro výkon jednotlivce. K nejznámějším motivačním teoriím patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivátorů a satisfaktorů, Whiteova teorie kompetencí, Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti. (Provazník aj., 2002, s. 151-152)

Motivace je složitý pojem a není v literatuře jednoznačně vymezen. Nejčastěji je motivace chápána jako začátek procesu na jehož konci je činnost, aktivita. Motivem se pak rozumí pohnutka, příčina činnosti, chování a jednání, zaměřená na uspokojení potřeb (Costley, 1987, s. 168-169)

Motivace člověka je soubor činitelů představující vnitřní hnací sílu, která usměrňuje jeho jednání a prožívání (Růžička, 1995, s. 5).

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují, a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“ (Provazník, 1999, s. 96).

Provazník (1999, s. 97) dále uvádí tři základní dimenze motivace:

- **dimenze směru;**
činnost člověka je vždy určitým směrem orientována příp. od jiných směrů odváděna (chci, rád bych, určitě nechci apod.),
- **dimenze úsilí;**
určuje míru úsilí, která musí být vynaložena pro dosažení cíle (chtěl bych, chci, toužím apod.),

- **dimenze vytrvalosti;**

míra schopnosti člověka překonat překážky (vnitřní i vnější), které brání dosažení cíle.

Pro pochopení problematiky motivace je dobré znát zdroje motivace, z čeho se motivace vytváří, jaké skutečnosti mají vliv na motivované chování. Tyto skutečnosti se nazývají **zdroje motivace**. K těm základním patří:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty;
- ideály (Provazník, 1999, s. 97).

Motivace a stimulace se týkají všech oblastí lidského života. Pracovní motivace je motivované chování člověka spojené s výkonem práce, pracovní pozicí a výkonem pracovních úkolů. Vyjadřuje přístup a ochotu člověka k práci, odpovídá na otázku, proč lidé pracují (Provazník aj., 2002, s. 73).

Důvod, proč člověk pracuje je zdánlivě jednoduchý. Peníze. Práce, stejně jako jiná lidská činnost, je činností motivovanou a skládá se z motivů. Peníze ale nemusí být jediným či dokonce nejdůležitějším motivem k práci. Platí tedy, že i u pracovní motivace existují nejrůznější motivy a stimuly.

Psychologie rozlišuje motivy pracovní činnosti do dvou skupin:

- motivy vnitřní (intrinsické);
- motivy vnější (extrinsické).

Prvně uvedené motivy souvisí s prací, pracovní činností jako takovou, nemusí být podněcovány zvnějšku. Patří sem motivy plynoucí z potřeby vykonávat nějakou činnost, z mezilidských vztahů, úspěchu z práce, touhy po moci apod.

Druhé uvedené motivy souvisí se skutečnostmi mimo vlastní pracovní činnost a jsou vyvolávány vnějšími stimuly. Je to např. potřeba peněz, sociálního postavení, životní jistoty (Nakonečný, 2005, s.12).

Pracovní motivaci lze ovlivňovat vnějším působením na psychiku, tedy stimulací.

Růžička (1995, s. 71) definuje stimulaci jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka a působit na jeho motivaci.

Stimulace tedy představuje vnější působení na činnost člověka. Často se jedná o působení vědomé. Stimulem je jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává změny v motivaci. Stimulem může být v podstatě cokoli, ale také nemusí. Záleží na motivačním profilu každého člověka. Stimulace je velice často uplatňována právě v oblasti pracovní motivace – v podobě odměňování, zaměstnaneckých výhod apod.

Pokud je stimulace dostatečně účinná, může vyvolávat změny v motivaci samotné. Pracovní motivace je velice proměnlivá a lze ji tedy snadno ovlivňovat. Chování lidí je vždy cílevědomé a účelné. Organizace a manažeři musí vědět, s jakými pracovníky pracují a co je jejich základní motivací. Pro zvýšení výkonnosti pracovníků pak vytváří nejrůznější motivační a stimulační programy.

Organizace má k dispozici různé druhy stimulačních prostředků. K základním patří hmotné a nehmotné odměny, o který se blíže zmíním v dalších kapitolách. Dalšími významnými faktory motivace a stimulace je atmosféra v organizaci a na pracovišti, pracovní podmínky, režim práce apod. (Bedrnová, Nový aj.,1998, s. 271).

4.3 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Při hledání determinant pracovního výkonu není vhodné podceňovat kvalitu pracovního prostředí, které na pracovníky působí. V případě, že se organizace snaží zajistit a udržovat příjemné pracovní prostředí, může mít tento fakt pozitivní vliv na pracovní spokojenost a na identifikaci pracovníka s organizací.

Ukazuje se, že ve vhodném a příjemném pracovním prostředí podávají pracovníci vyšší pracovní výkon. Někteří pracovníci dokonce při výběru upřednostňují práci v takovém prostředí před prací za vyšší mzdu. Organizace by tedy neměla při tvorbě pracovního prostředí přistupovat pouze z hlediska plnění zákonných norem.

Pod pojmem pracovní prostředí rozumíme souhrn materiálních a společenských podmínek za nichž pracovní činnost probíhá. (Štikar, Rymeš aj, 2003, s.12).

Koubek (2008, s. 55) definuje pracovní prostředí podobně jako „ ... souhrn materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti...“ a uvádí konkrétní pracovní podmínky a podmínky pracovního prostředí:

- **prostorové řešení pracoviště;**
vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou, pohodlný přístup na pracoviště,
- **fyzikální podmínky práce;**
mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu), osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště,
- **sociálně-psychologické podmínky práce;**
kontakt s ostatními pracovníky či izolovanost, míra součinnosti jednotlivých pracovníků, míra závislosti či nezávislosti na ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti.

Všechny výše uvedené podmínky mají bezprostřední vliv na zdraví a psychiku pracovníků, na jejich pohodu, spokojenost a optimální pracovní výkon. Je proto nutné upravovat pracovní prostředí tak, aby optimálně působilo na lidské smysly a tím i na chování, jednání a city pracovníků (Štikar, Rymeš aj, 1996, s. 44).

Pracovní podmínky a pracovní prostředí negativně působí na pracovníky, objevují se pocity nespokojenosti, nepohody, únavy. Tyto stavy pochopitelně neumožňují optimální pracovní výkon (Štikar, Rymeš aj., 2003, s. 23).

4.3.1 Sociálně-psychologické podmínky pracovního prostředí

Pracovní činnost člověka je činností společenskou. Znamená to, že se uskutečňuje v interakci a ve vztazích s druhými lidmi, tj. v sociálních (společenských) podmínkách. Nepříznivé sociální podmínky posilují citlivost pracovníků na vše, co negativně ovlivňuje jejich pracovní pohodu. V extrémních případech se mohou stát příčinou různých psychických onemocnění a poruch. Naopak příznivé sociální podmínky zvyšují celkovou pracovní spokojenost pracovníků a umožňují vyšší výkon a lepší adaptaci pracovníků na některé, ne zrovna optimální podmínky práce a pracovního prostředí.

Mezi hlavní faktory sociálních podmínek práce se řadí:

- sociální a interpersonální vztahy v organizaci;
- sociální styk (percepce, interakce a komunikace);
- sociální (psychologické) klima na pracovišti;
- sociální normy, tradice, hodnoty pracovní skupiny resp. organizace

(Provazník aj., 2002, s. 134).

Během pracovní činnosti vstupuje člověk do nejrůznějších vztahů se svými spolupracovníky. Spokojenost se sociálními podmínkami a pracovní spokojenost vůbec je výrazně ovlivněna zejména interakcí v rámci pracovní skupiny a osobou jeho nadřízeného – manažera.

4.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel. Ovlivňuje pracovní výkon jednotlivce i celé skupiny. Pracovní spokojenost ovšem není stoprocentní zárukou pracovní výkonnosti, nicméně spokojení pracovníci se lépe identifikují s organizací a jejími cíli a jsou tak lépe motivováni k jejich dosažení.

Pochopení podstaty pracovní spokojenosti a ovládnutí nástrojů pro její dosažení umožňuje efektivní využití pracovníků a jejich potenciálu.

Problematika pracovní spokojenosti je velmi složitá. Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k práci. Pracovní spokojenost chápeme jako vnitřní psychický stav, jako pocit jedince, odrážející míru uspokojení jeho potřeb při pracovní činnosti.

Pocity úspěšnosti a uspokojení vyjadřují míru naplnění našich potřeb, očekávání a cílů. Pocity uspokojení či neuspokojení vystupují také v oblasti práce, která zaujímá velkou část života dospělého člověka. Do práce vkládá určitá očekávání, potřeby, cíle.

„Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává, a výsledky své práce, čímž má možnost dosahovat pocitu spokojenosti s prací. Má tedy možnost v průběhu profesionálních aktivit dosahovat úspěchy a určitou míru spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti/nespokojenosti výrazně determinuje obecnou kvalitu života, projevuje se ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince“ (Štikar, Rymeš aj., 2003, s.111).

Pracovní spokojenost je chápána jako míra uspokojení z vykonávané práce. Úzce souvisí s pracovní motivací, adaptací a identifikací. Můžeme rozlišit celkovou spokojenost s prací, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci, nebo dílčí spokojenost s jednotlivými pracovními faktory jako jsou např. mzda, obsah a charakter práce, mezilidské vztahy na pracovišti apod.

Z psychologického hlediska lze pracovní spokojenost posuzovat ze dvou navzájem spjatých stránek. První, objektivní stránka vyjadřuje projevy pracovního chování jako

jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod. Druhá, subjektivní stránka vyjadřuje spokojenost s odvedenou prací na základě vlastní hodnotové orientace či individuálních norem. Obě stránky pracovní spokojenosti jsou úzce propojeny, ale příznivá kvalita jedné stránky nemusí automaticky znamenat výskyt stejné kvality stránky druhé – spokojení pracovníci nemusí být vždy výkonní a naopak (Štikar, Rymeš aj., 2003, s. 111).

Pracovní spokojenost či nespokojenost je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů. První skupina se váže k osobnosti, k obsahu samotné práce, jedná se zejména o faktory motivační (úspěch, uznání, odpovědnosti, povýšení). Příznivé hodnocení těchto faktorů znamená spokojenost. Druhá skupina se váže k pracovním podmínkám, vyjadřuje vnější podmínky pracovní činnosti (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, mzda, nadřizení). Nepříznivé hodnocení těchto faktorů znamená nespokojenost.

Pro zjišťování pracovní spokojenosti se v praxi používá řada dotazníků a řízené rozhovory. Zjišťuje se jednak dílčí spokojenost s jednotlivými aspekty práce a jednak celková spokojenost.

5 PSYCHOLOGIE A VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Uplatnění psychologie v jednotlivých personálních činnostech je různé. V některých personálních činnostech je uplatnění psychologie stěžejní (např. získávání a výběr, hodnocení a odměňování apod.), proto je konkrétní uplatnění blíže zmíněno v této části bakalářské práce. V jiných personálních činnostech není uplatnění psychologie tak výrazné (personální plánování, personální informační systém), proto zde nejsou vzhledem k rozsahu bakalářské práce uvedeny.

5.1 Analýza, popis a specifikace pracovního místa

Smysluplné personální řízení v organizaci musí vždy začít definicí nezbytných činností, které organizace potřebuje pro dosažení svých cílů. Identifikace činností a jejich seskupení do jednotlivých pracovních míst je úkolem analýzy pracovních míst (dále jen analýza).

Analýza je považována za základ personální práce v organizaci, je východiskem pro řadu personálních činností (plánování, získávání a výběr, hodnocení, vzdělávání). Zároveň je považována za jeden z nejdůležitějších prostředků psychologie práce. (Štikar, Rymeš aj., 1992, s. 53).

Analýza je systematickým procesem získávání, vyhodnocování a uspořádání informací o jednotlivých pracovních místech v organizaci. Jde jednak o úkoly a činnosti související s pracovním místem, tak o specifikaci znalostí, dovedností a schopností, kterých je k výkonu dané pracovní pozice třeba. (Stýblo, 2003, s. 39 - 45).

Pro analýzu je třeba odpovědět na řadu otázek popisující činnosti pracovníka, nároky na fyzickou a psychickou odolnost, osobnostní charakteristiky a řadu dalších prvků popisujících přesně konkrétní pracovní místo. (Koubek, 2008, s. 50).

Analýza práce a pracovního místa je závislá na kvalitě získaných informací. Ty personalisté získávají z mnoha zdrojů. Z interních dokumentů (organizační a pracovní řád, pracovní deník, stávající popisy a specifikace pracovních míst),

od samotného pracovníka, nadřízeného, spolupracovníků apod. Psychologové práce používají i další metody získávání informací – pozorování, rozhovory, dotazníky. (Štikar, Rymeš aj., 1992, s. 53).

Výsledkem analýzy je popis a specifikace pracovního místa, tj. stručný přehled požadavků a odpovědností, které se k pracovnímu místu váží. Informace v nich obsažené mají zásadní význam především pro získávání a výběr pracovníků, představují totiž kritéria, na základě kterých je proces získávání a výběru prováděn.

5.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je prvním krokem procesu obsazování nově vzniklých či uvolněných pracovních míst v organizaci. (Stýblo, 2003, s. 52).

Získávání je personální činností, která má zajistit obsazení volných pracovních míst v organizaci odpovídajícím počtem vhodných uchazečů, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o nich (Koubek, 2008, s. 126).

Armstrong (2007, s. 343) uvádí podobnou definici cíle získávání pracovníků „Získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“

V souvislosti se získáváním se také používá pojem nábor pracovníků. Nábor znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání usiluje nejen o získávání z vnějšku, ale v první řadě o získávání z vnitřních zdrojů, tj. z řad stávajících pracovníků.

Před samotným zahájením procesu získávání a následného výběru pracovníků je třeba určit, jaké pracovníky organizace hledá, podle jakých kritérií bude uchazeče posuzovat a z jakých zdrojů uchazeče získá (Urban, 2003, s. 38).

Popis a specifikace pracovního místa slouží jako základní zdroj pro stanovení předpokladů, které bude organizace po uchazeči požadovat tj. schopnosti, znalosti, zkušenosti, výkonnostní očekávání. (Urban, 2003, s. 39).

Právě identifikace zdrojů pracovníků je jedním z prvních kroků procesu získávání. Vnitřní zdroje představují stávající pracovníky, kteří se uchází o volné pracovní místo, a to jak aktivně pracující tak v mimoevidenčním stavu (maminky na rodičovské dovolené, pracovníci čerpající neplacené volno). Vnější zdroje představují především kandidáti na trhu práce, absolventi škol, pracovníci cizí organizace apod. Vnitřním zdrojům dává organizace většinou přednost. Je to finančně levnější, pracovníci a organizace se navzájem znají. Navíc možnost postupu v rámci organizace zvyšuje motivaci a loajalitu. Problém však je, že se často nedaří vhodného uchazeče z vnitřních zdrojů najít.

Dalším krokem získávání pracovníků je vzbudit zájem vhodných a kvalifikovaných uchazečů o práci v dané organizaci. Mezi uchazeči se pak organizace snaží nalézt ty, kteří nejlépe odpovídají zadaným kritériím, kteří splňují kvalifikační, zkušenostní, popř. jiné specifické požadavky.

5.2.1 Metody získávání pracovníků

Organizace využívá k získávání pracovníků řadu metod. Užití konkrétní metody závisí na mnoha skutečnostech, zejména na rozhodnutí využití získávání z vnitřních či vnějších zdrojů, na charakteru volné pracovní pozice a kvalifikačních předpokladech pracovníka. Finanční nákladnost jednotlivých metod také není zanedbatelná. Metod získávání pracovníků je mnoho, nelze je kvalitativně odlišit. Metod se většinou používá více a navzájem se tak doplňují. K nejčastěji využívaným metodám získávání nových pracovníků patří následující:

- spontánní zájem uchazečů;
- doporučení stávajících pracovníků, reference;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;

- úřady práce;
- využívání komerčních zprostředkovatelů (personální agentury);
- inzerce ve sdělovacích prostředcích a na internetu;
- vytipování konkrétních pracovníků (Koubek, 2008, s. 135 – 142).

Spontánní zájem je velmi levnou metodou získávání pracovníků. Uchazeči sami kontaktují organizaci se zájmem získat informace o aktuálních volných pracovních místech a sami nabízejí své znalosti a dovednosti. Někteří využijí osobní návštěvy, jiní telefonický či písemný styk. Uchazeč je se svým souhlasem zařazen do databáze a v případě uvolnění vhodné pozice kontaktován. Spontánní zájem ukazuje na aktivitu a ochotu pracovat pro určitou organizaci. Na druhé straně se mezi nabídkami objevuje množství naprosto nevhodných uchazečů. V takovém případě je pro zachování dobrého jména organizace vhodné alespoň poděkovat za projevovaný zájem.

Významným zdrojem uchazečů je doporučení známých, přátel či stávajících pracovníků organizace. Předpokladem úspěšnosti této metody je včasné informování o volných pracovních místech. Velkou výhodou jsou nízké náklady pro organizaci. Pracovník doporučuje většinou uchazeče, kterého dobře zná. Odpovědný přístup pracovníků při doporučování nových pracovníků lze navíc podpořit finančními odměnami při nástupu nového pracovníka nebo po ukončení jeho zkušební doby. Nevýhodou této metody je omezenost výběru.

Absolventi vysokých a středních škol, popř. středních odborných učilišť jsou dalším významným zdrojem nových pracovníků. Důvodem rostoucího zájmu o absolventy bývá nedostatek kvalifikovaných pracovníků v určitých profesích. Organizace se snaží vyhledávat budoucí pracovníky již během studia. Nejčastější formou spolupráce školy a organizace jsou studentské praxe, stáže, vedení diplomových prací.

Spolupráce s úřadem práce je pro organizace levná metoda. Výběr uchazečů je ovšem značně omezený. Kvalifikovaní pracovníci jsou na trhu práce žádaní a proto málokdy setrvávají v evidenci úřadu práce delší dobu.

Často používanou metodou získávání pracovníků je využití služeb prostředníka, personální agentury. Personální agentury poskytují v podstatě všechny služby

v personální oblasti. Pro vyhledávání uchazečů používají vlastní databázi a inzerci na vlastních či cizích internetových pracovních serverech. Tato forma získávání pracovníků je finančně náročná, proto je vhodné, předem se informovat o kvalitě nabízených služeb a hned od začátku nastavit jasná pravidla spolupráce.

Inzerce patří k nejčastěji používaným formám získávání nových pracovníků. Lze využít internet (vlastní internetové stránky nebo speciální pracovní servery), denní tisk (pracovní rubriky), kde organizace zveřejňuje volná pracovní místa. Využit lze i masmédiá (televize, rádio), zde se spíše jedná o obecné nabídky. Organizace má tedy k dispozici široké spektrum médií, lišící se hlavně náklady na jejich pronájem. Organizace musí z hlediska efektivity inzerovat pouze tam, kde očekává největší procento výskytu vhodných uchazečů a největší pravděpodobnost přečtení inzerátu. Obsahu inzerátu musí být věnována dostatečná pozornost. Text inzerátu by měl především zaujmout. Je také nezbytné, aby byly přehledně a přesně specifikovány nároky na danou pracovní pozici, tj. uvést o jakou pracovní pozici se jedná, přesně popsat náplň práce, nároky na práci, případně rozsah budoucích kompetencí. Tímto dochází k první selekci nevyhovujících uchazečů.

Samozřejmostí by mělo být zmínění výhod z budoucího povolání plynoucích (možnost kariérního růstu, dovolená navíc, příspěvky na sport, penzijní připojištění). Nároky kladené na uchazeče by měly být co nejkonkrétnější. Příliš obecná specifikace způsobí přilákání i nežádoucích uchazečů, výběr je pak složitější a dražší. Naopak přehnané nároky zase mohou uchazeče natolik odradit, že bude výběr z přihlášených uchazečů značně omezený. V neposlední řadě je také nutno mít na zřeteli, že inzerát reprezentuje samotnou organizaci. Měla by být zachována jistá jazyková, obsahová a vzhledová úroveň.

Vytipování konkrétních odborníků u jiných organizací a jejich přilákání na výhodnější pracovní a finanční podmínky je další zákonnou možností jak získat pracovníky. Tuto službu tzv. headhunting provozuje většinou specializovaná personální agentura. Jedná se o získávání konkrétního člověka obvykle z konkurenční společnosti, nikoliv pouze o obsazení volné pracovní pozice vhodným uchazečem. Tato metoda se využívá zejména u manažerských pozic, případně vysoce specializovaných pracovníků.

5.3 Výběr pracovníků

Po ukončení procesu získávání a s tím spojených aktivit dochází k zahájení výběrového řízení. Podstatou výběru pracovníků je zhodnotit zda je uchazeč vhodný pro výkon obsazovaného pracovního místa, zda je dostatečně způsobilý. Jak už bylo zmíněno, pracovní způsobilost vyjadřuje připravenost, předpoklady pro výkon určité pracovní profese. Je tvořena dílčími způsobilostmi, především fyzickou, psychickou, odbornou, morální a etickou.

Klíčovou fází výběrového řízení je hodnocení uchazečů. Zhodnocení, zda má uchazeč dostatečné předpoklady pro výkon obsazovaného pracovního místa, tj. požadovanou kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, dovednosti apod. (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 36).

Při výběru se používají různé testové baterie, odlišné dle obsazované pracovní pozice. Činnost psychologa začíná již při formulaci popisů pracovních pozic a nároků na pracovníka, který má dané pracovní místo zastávat.

Je důležité si uvědomit, že výběr je oboustranný proces. Organizace si vybírá budoucího pracovníka a uchazeč si vybírá organizaci, pro kterou bude pracovat. Obě strany mají svá očekávání. Organizace očekává loajalitu, flexibilitu, optimální pracovní výkon. Uchazeč očekává jistotu zaměstnání, možnost profesního rozvoje apod. (Mikuláščík, 2007, s. 13).

Často se stává, že na pracovní nabídku organizace reagují i uchazeči, kteří nesplňují zadaná kritéria. Pozvat všechny uchazeče je časově a finančně neefektivní, z došlých životopisů je nutné provést selekci a k pohovoru pozvat jen vhodné uchazeče. Samotnému výběru tedy předchází předvýběr, který zahrnuje především analýzu došlých životopisů.

Na výběru se podílí personalisté ve spolupráci s manažery. Samotný výběr ovšem vždy zůstává na manažerech. Pokud se jedná o pozice ve vyšším managementu bývají přizváni i odborníci z oboru psychologie. Jejich úloha je velice důležitá, protože nesprávně zvolený uchazeč může mít za následek brzký odchod z organizace a vznik

dalších nákladů na získání a výběr nového pracovníka, ale také může významným způsobem poškodit celkovou image organizace, v horším případě pozici na trhu a zisk.

5.3.1 Metody výběru pracovníků

Při výběru pracovníků se používá řada metod, některé jsou relativně jednoduché, některé složité a finančně náročné. Je třeba posoudit vhodnost a efektivnost využití vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. K základním metodám patří následující (Koubek, 2008, s. 175):

- analýza životopisů;
- vstupní dotazník;
- výběrový rozhovor;
- posuzování pracovní způsobilosti.

Analýza došlých životopisů je prvním základním krokem při získávání pracovníků. Životopisy a informace v nich obsažené slouží jako základní nástroj pro rozhodnutí, zda bude uchazeč vybrán do výběrového procesu, resp. pozván k osobnímu pohovoru či nikoliv. Životopisy by měly obsahovat základní osobní údaje, informace o dosaženém vzdělání, praktických zkušenostech nejlépe uspořádané v časovém sledu od nejaktuálnější zastávané pozice po tu historicky nejstarší. Dále by zde měly být informace o schopnostech a dovednostech a absolvovaných kurzech a školeních. Součástí životopisu by měl být motivační dopis zahrnující stručné informace o tom, proč se uchazeč uchází o danou pozici, případně může obsahovat informace o možném termínu nástupu a představě o očekávané mzdě. Tyto informace jsou však velmi osobního charakteru, proto je vhodnější je neuvádět a nechat je až na osobní setkání. Motivační dopis ukazuje na motivaci uchazeče a na jeho schopnost vytvořit souvislý text.

Personalisté upřednostňují životopisy strukturované, které jsou přehledné a poměrně rychle umožňují vyřadit nevhodné uchazeče. Strukturované životopisy ukazují na schopnost uchazeče sdělit stručně vše podstatné.

Některé organizace a především personální agentury používají vstupní dotazník, jehož přílohou je právě životopis. Informace v dotazníku uvedené slouží k vytvoření hlubší představy o uchazeči. Pokud je vstupní dotazník dobře sestaven, může v některých případech (především u nižších pracovních pozic) nahradit ústní pohovor.

Výběrový rozhovor je nejefektivnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o časově náročnou metodou, proto je vhodné pozvat k rozhovoru pouze uchazeče vybrané v předvýběru. Cílem osobního rozhovoru je získat co nejvíce relevantních informací, ověřit si a doplnit informace uvedené v životopise. Výběrový rozhovor by měl vést pouze zkušený personalista, případně ve spolupráci s přímým nadřízeným popř. s psychologem. Je nutné dodržovat etická pravidla, tj. vyvarovat se otázek týkajících se rasy, pohlaví, náboženského vyznání, sexuální orientace apod. Tyto otázky jsou považovány za diskriminační a uchazeč na ně nemusí odpovídat. V žádném případě nesmí být jakkoliv poškozen. Zkušený personalista by nikdy neměl vést výběrový rozhovor bez náležité přípravy.

Další metodou výběru pracovníků je získávání referencí. Reference jsou důležité, ale mohou být také zavádějící. Reference od bývalých zaměstnavatelů mívají písemnou nebo ústní podobu (po telefonu). Jedním z důvodů, proč organizace vyžadují reference, je obava, že by uchazeč mohl zatajit závažné skutečnosti. Získávání referencí je velmi citlivá metoda. Pokud uchazeč v životopise neuvede referenční osoby, je třeba ho o tyto informace požádat. Není etické užívat vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom o tom uchazeče předem neinformovali. Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni poskytovat informace bez jejich souhlasu. Dalším zdrojem referencí mohou být obchodní partneři.

5.3.1.1 Assesment centrum

Assesment centrum (dále jen AC) představuje skupinovou metodu výběru nových pracovníků. AC představuje soubor metod resp. cvičení, které účastníci absolvují. Plnění zadaných úkolů, projevy chování a jednání jsou hodnoceny skupinou vyškolených hodnotitelů. Jednotlivá cvičení zjišťují nejrůznější charakteristiky

např. schopnosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti, týmovou práci, aktivitu, sebe prezentaci apod. (Montag, 2002, s. 23).

Použití jednotlivých cvičení je zcela individuální a odvíjí se od účelu AC Montag (2002, s. 31) se zmiňuje o následujících typech cvičení:

- **skupinová diskuse;**
řízená i neřízená diskuse, hraním rolí či bez hraní rolí, diskuse s přípravou či bez přípravy, testuje se aktivita – pasivita, schopnost naslouchat, převzít zodpovědnost apod.,
- **individuální prezentace;**
před hodnotiteli nebo před ostatními účastníky, téma bývá předem dáno, testují se komunikační schopnosti, schopnost obhájit svůj názor, odolnost vůči stresu, úroveň vyjadřování,
- **individuální a skupinové řešení problémů;**
prolíná se s dvěma předchozími, testuje schopnost řešit problém a obhájit své řešení, ochota převzít zodpovědnost za své rozhodnutí,
- **hraní rolí;**
simulace rozhovoru nadřízeného a podřízeného, obchodníka a zákazníka apod., velký výběr témat – stížnost zákazníka, kritika nadřízeného, propuštění apod.,
- **manažerské hry;**
patří sem i třídění pošty a řízení porady, testuje se schopnost rozhodovat se, prezentace vlastních názorů, naslouchání druhým apod.,
- **případové studie;**
zaměřeny na konkrétní situaci, hodnotí se adekvátnost odpovědí na otázky, testuje se schopnost strukturovat problém, stanovit si priority.

AC by se měla připravit vždy pro konkrétní pracovní pozici, jedině tak lze vybrat vhodnou skupinu uchazečů, kteří budou následně na AC pozváni. AC si může připravit organizace sama nebo využívá služeb specializovaných agentur. Solidní agentura má vlastní psychology, kteří vypracovávají jednotlivá cvičení pro zhodnocení konkrétních charakteristik uchazečů a na základě zadání organizace připraví pro konkrétní pracovní pozici celodenní program. Na klientovi zůstává úkol dodat vhodné uchazeče. Na konci AC pak agentura vyhotoví na vyžádání celkový posudek o jednotlivých účastnících.

Vzhledem k velké finanční a časové náročnosti je nejefektivnější provádět AC pouze u vybraných pracovních pozic jako jsou pozice manažerské, obchodní apod.

Samotná a zcela dobrovolná účast uchazečů a ochota strávit na AC prakticky celý den na úkor osobního volna či dovolené ukazuje sama o sobě na jistou míru motivace. Pro uchazeče, kteří se účastí AC poprvé, znamená jistě i velkou osobní zkušenost.

Podle mého názoru není AC u manažerských pozic příliš efektivní. Za manažera by měla mluvit především dosažená praxe a zjištěné reference. Manažer, který dosáhl v minulosti prokazatelných výsledků a určitého váženého postavení, může cítit AC jako projev nedůvěry. Organizace má koneckonců zkušební dobu na to, aby si ověřil kvalitu jeho manažerských schopností a dovedností a pokud o zkušeného manažera opravdu stojí, jistě postačí pouze výběrový pohovor popř. absolvování psychologického testu.

Velkou nevýhodou AC při hodnocení manažerů vidím v tom, že schopný manažer s introvertní osobností se nemusí nijak výrazně projevat, čímž si zavře cestu pro úspěšné absolvování AC. Naopak ne příliš schopný manažer s extrovertní osobností se rád předvádí a velmi dobře se vžije do hraní rolí, v AC pak může vyjít s velmi dobrými výsledky. Nechť tedy za manažery mluví především činy.

5.3.2 Posuzování psychické způsobilosti

Zjišťování psychické způsobilosti běžnými výběrovými metodami (viz. kapitola 5.3.) je velice obtížné. Celé výběrové řízení lze proto doplnit o nejrůznější testy.

Psychologické testování je součástí posuzování pracovní způsobilosti uchazečů především u pracovních profesí, jejichž výkon předpokládá zvýšenou fyzickou nebo psychickou zátěž tj. policisté, hasiči, řidiči z povolání apod. (Stýblo, 2003, s. 68).

Je metodou, jak získat informace o individuálních schopnostech a osobnostních charakteristikách. Dobré testy mají by měli mít následující charakteristiky (Foot, Hook, 2001, s. 111):

- jsou vyvinuty profesionálně, jejich platnost a spolehlivost je ověřena;
- testují maximální a obvyklý výkon;
- zvyšují předpokládanou platnost výběrového rozhodnutí;
- měří skutečnosti, které nelze zjistit pohovorem apod.

K nejvíce využívaným testům patří testy inteligence, schopností, zájmů a motivace, osobnostní (Foot, Hook, 2001, s. 111).

Posuzování psychologické způsobilosti patří do kompetence pouze psychologům. Pokud psychickou způsobilost posuzuje manažer, jedná se spíše o intuitivní odhad (i když může být správný). Vhodnější je ale spolehnout se na standardizované psychologické metody (Mikuláščík, 2007, s. 306).

5.4. Přijímání a adaptace pracovníků

Proces přijímání pracovníků je v literatuře hodnoceno dvěma pohledy (Stýblo, 2003, Koubek 2008) - užší pohled zahrnuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru nového pracovníka, širší pohled zahrnuje navíc i procesy související s přechodem stávajícího pracovníka na nové místo v organizaci.

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2008, s.189).

Proces přijímání zahrnuje procedury, které souvisí s uzavřením pracovního poměru a vyřizováním nástupních formalit. Důležitým úkolem je sjednání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva formalizuje vzájemná práva a povinnosti mezi novým pracovníkem a organizací.

Rozsah nástupních dokumentů, které musí pracovník při nástupu vyplnit, závisí na potřebách organizace. K nejběžnějším patří osobní dotazník, dokumenty mzdového charakteru, bezpečnosti práce apod. Pracovník je zařazen do personální a mzdové evidence organizace. První pracovní den je nejdůležitějším dnem v novém zaměstnání, slouží k předání podepsaných nástupních dokumentů, k základnímu proškolení a především k uvedení pracovníka na nové pracoviště, což je nezbytná ale často opomíjená součást přijímání pracovníka (Koubek, 2008, s. 189-191).

Nový pracovník má již určitou představu o práci, kterou bude pro organizaci vykonávat a přichází většinou již s nějakými zkušenostmi a profesními znalostmi. To ovšem neznamená, že bude schopen novou pracovní pozici od prvního dne plně zastávat. Doba nezbytná pro zapracování a plnohodnotné zařazení v organizaci se nazývá adaptace.

Obecně můžeme adaptaci chápat jako neustálý proces přizpůsobování se člověka okolnímu prostředí a jeho změnám. Adaptace má svoji pasivní a aktivní stránku. Člověk se pasivně přizpůsobuje okolí a jeho změnám a zároveň si přizpůsobuje okolí svým potřebám, zájmům, cílům (Bedrnová, Nový aj., 1998, s. 321).

Proces přizpůsobování se práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí se nazývá pracovní adaptace. Jedná se o proces sladování osobnostních předpokladů s podmínkami pracovního místa. Pracovní adaptace zahrnuje adaptační a vzdělávací aktivity, které pracovníkovi pomáhají seznámit se s organizací a pracovním místem a co nejdříve podávat standardní pracovní výkon (Koubek, 2008, s. 192-193).

Adaptace má i sociální aspekt. Adaptace má pomoci novému pracovníkovi lépe se zapojit do pracovního kolektivu, navázat interpersonální vztahy, seznámit se s organizační kulturou (Stýblo, 2003, s. 71).

Průběh adaptace je u každého pracovníka odlišný. Je ovlivněn mírou flexibility a adaptability, tj. schopností změny vyvolávat a těmto změnám se aktivně přizpůsobovat (Stýblo, 2003, s. 71).

Řízení adaptace je aktuální zejména v následujících situacích:

- při nástupu nového pracovníka;
- při změně stávajícího pracovního zařazení pracovníka;
- při návratu na pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (nemoc, mateřská a rodičovská dovolená apod.);
- při inovačních změnách, tj. změny v charakteru a obsahu práce v důsledku technologických změn apod. (Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 84).

Organizace, která si je vědoma významu adaptace, mívá podrobně vypracovaný adaptační plán. Pracovní adaptace je většinou proces řízený a má svůj časový plán. Zahrnuje informace o pracovním místě, o útvaru i o celé organizaci. Efektivnost celé pracovní adaptace je třeba průběžně vyhodnocovat. Hlavně v průběhu zkušební doby, protože může mít vliv na rozhodnutí, zda s pracovníkem neukončit pracovní poměr. Za průběh adaptačního procesu odpovídá personální útvar a manažer. Nelze však vynechat ani vliv spolupracovníků na pracovišti. Některé organizace dokonce volí cestu mentorování, kdy zkušený kolega „zaučuje“ nového pracovníka.

5.5 Rozmíst'ování a uvolňování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků představuje přidělení nebo převedení nového či stávajícího pracovníka na nové pracovní míst. Jedná se o pohyb pracovníků v rámci vnitřní mobility, část má podobu odchodu z organizace.

Rozmístování můžeme definovat jako: „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy“ (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 44).

Hlavním smyslem rozmístování je optimalizace vztahu člověk – práce a tím zlepšení pracovního výkon. Proces rozmístování pracovníků tedy představuje realizaci z hlavních úkolů personální práce – dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovních schopností a zajistit jeho personální a sociální rozvoj (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 44).

K nejčastějším formám rozmístování pracovníků v rámci vnitropodnikové mobility patří:

- **povyšování pracovníků;**

pohyb směrem nahoru, na důležitější, náročnější a většinou i lépe placenou pozici, povyšování je považováno za formu odměny, nejde jen o to, obsadit místo, ale i lepší využití pracovních schopností a zvýšení pracovní motivaci, k povýšení dochází na základě rozhodnutí kompetentních míst (direktivně) nebo na základě výsledku výběrového řízení, vyhlášením výběrového řízení se dává přednost, dává šanci všem pracovníkům a zmírňuje tak napětí a kritiku, kritéria povyšování ale musí být jasná a spravedlivá,

- **převod pracovníků a jiné pracovní místo;**

pohyb na stejné úrovni v organizační struktuře, na pracovní místo se stejnou nebo podobnou obsahovou náplní a stejným nebo podobným mzdovým ohodnocením, důvodem k převedení mohou být např. organizační změny, změny požadavků dosavadního pracovního místa na schopnosti a dovednosti pracovníka, nespokojenost pracovníka s dosavadním pracovním místem nebo pracovní skupinou, převést pracovníka v rámci regionu lze pouze se jeho výslovným souhlasem, organizace mu může poskytnout pracovní volno a finanční pomoc k uhrazení nákladů spojených s přestěhováním,

- **přeřazení pracovníků na jiné pracovní místo;**

jedná se o direktivní formu, pohyb na nižší pracovní místo v organizační struktuře, často doprovázené snížením mzdy, přeřazení může být dočasné

nebo trvalé, důvodem může být shledání pracovní nezpůsobilosti na základě lékařského posudku nebo na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu, přeřazení bývá ze strany pracovníka chápáno zpravidla negativně, což může být zdroj konfliktů, osobně si myslím, že tato forma rozmisťování pracovníků není v praxi příliš uplatňována, pokud organizace u pracovníka shledá pracovní nezpůsobilost a nezjistí jednoznačné důvody (dočasná složitá osobní situace), řeší se situace spíše odchodem pracovníka z organizace (Palán, 1999, s. 76).

Část rozmisťování pracovníků má podobu odchodu z organizace. Jedná se uvolňování pracovníků, tj. ukončení pracovního poměru v organizaci. Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně ze strany pracovníka, často z důvodu lepší pracovní nabídky, odchodu do penze apod. a nedobrovolně, kdy je pracovník propuštěn ze strany organizace.

Nedobrovolné odchody (propuštění) jsou citlivou otázkou a řízení těchto odchodů patří k nejméně příjemným úkolům personální práce, které je třeba zvládnout po stránce profesní a lidské. Organizace musí počítat s tím, že se snižování stavu pracovníků dotýká nejen samotných propouštěných, ale i pracovníků, kteří ve organizaci zůstávají.

Příčin, proč organizace přistoupí k propuštění je mnoho. Ze strany organizace se může jednat o ekonomický útlum, zavedení nových technologických postupů, které zčásti nahrazují pracovní sílu apod. Ze strany pracovníka pak o nedostatečný pracovní výkon, kázeňské prohřešky apod. (Koubek, Hrabětová aj., 1992, s. 47).

5.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků patří ke stěžejním a zároveň k nejnáročnějším personálním činnostem.

Hodnocení zjišťuje kvalitu práce, plnění pracovních úkolů a výkon pracovníků v organizaci. Velmi důležité je určení pracovního výkonu a rozpoznání výkonnostního potenciálu – hlavně motivace (Dvořáková aj., 2007, s. 257).

Cílem hodnocení je posoudit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, posoudit úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit pracovní výkon a stanovit postupy, jak tento výkon vylepšit. Hodnocení charakterizuje pozitivní i negativní stránky výkonu pracovníka, jeho chování a jednání na pracovišti. Na základě výsledků hodnocení může být pracovník převeden na náročnější práci nebo přeřazen na méně náročnou práci, eventuálně může být propuštěn kvůli závažným nedostatkům, které po písemném upozornění neodstraní.

Hodnocení pracovníků má podobu formální a neformální. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení podřízeného ze strany manažera. Neprovádí se žádný oficiální zápis a nevyplývá z něj žádné podstatné personální rozhodnutí. Význam má při formování motivace, pracovní spokojenosti. Formální hodnocení je systematické a zpravidla předem naplánované, probíhá standardizovaně podle předem stanovených postupů a v pravidelných časových intervalech, záznamy z formálního hodnocení se pořizují v písemné podobě a slouží jako podklad pro další personální rozhodnutí, např. pro odměňování (Koubek, 2008, s.195).

Podle Dvořákové aj. (2007, s. 73) by měl správně nastavený systém hodnocení zajistit tyto cíle:

- zjištění úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníků;
- rozpoznání silných a slabých stránek každého pracovníka;
- zjištění rezerv v pracovním výkonu pracovníků;
- zjištění informací o individuálním výkonu, informacích potřebných pro odměňování;
- zjištění úrovně motivace, postojů, úrovně pracovní spokojenosti;
- apod.

Hodnocení zaměřené na odměňování sleduje především pracovní výkon, hodnocení zaměřené na vzdělávání a rozvoj sleduje osobnost pracovníka, na jeho pracovní a sociální chování. Pro pracovníka je hodnocení příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého manažera a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí. Je pro něj zpětnou vazbou, a také má možnost sdělit manažerovi své představy v oblasti odměňování.

K běžně užívaným metodám hodnocení pracovníků patří hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotících stupnic, metoda BARS apod. (Koubek, 2008, s. 219-224).

5.7 Odměňování pracovníků

Odměňování je úzce spojeno s hodnocením a posouzením pracovní výkonnosti. Představuje významnou motivační složku (Stýblo, 2003, s. 106). Moderní personální práce dnes chápe odměňování nejen jako peněžní ohodnocení pracovníků a jejich práce, ale jako komplexní systém zahrnující i nepeněžní formy a zaměstnanecké výhody.

Odměňování pracovníků zahrnuje všechny motivační a stimulační prostředky k zabezpečení žádoucího pracovního chování a pracovního výkonu.

Politika odměňování je velmi citlivé téma. Mnozí pracovníci se navzájem znají, mají tak přehled o pracovním výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků. Je tedy nezbytné, aby byl systém odměňování spravedlivý. Správně nastavený systém odměňování musí být především motivující. Jakékoliv pochyby mají naopak demotivující účinek.

5.7.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování. Organizace je poskytuje navíc k různým formám peněžních odměn. Zaměstnanecké výhody bývají označovány také jako benefity a patří mezi ně nejrůznější požitky, služby, sociální péče, poradenství (Armstrong, 2007, s. 595).

Zaměstnanecké výhody představují konkurenční výhodu na trhu. Významně ovlivňují proces získávání pracovníků, Uchazeči se při volbě organizace, pro kterou budou pracovat řídí nejen nabízenou mzdou, ale i dalšími výhodami, které organizace

poskytuje. Rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod významně ovlivňuje finanční situace organizace.

Mezi hlavní důvody poskytování zaměstnaneckých výhod podle Armstronga (2007, s. 595) patří:

- poskytování atraktivního a konkurenceschopného souboru odměn, které by umožnily získat a udržet kvalitní pracovníky;
- uspokojování osobních potřeb pracovníků;
- posilování oddanosti a vědomí závazku vůči organizaci;
- poskytování některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny.

K zaměstnaneckým výhodám sociálního charakteru patří zejména příspěvky na penzijní připojištění, zvýhodněné půjčky, finanční pomoc při mimořádných událostech, zkrácené pracovní úvazky apod. Zaměstnanecké výhody s povahou služby jsou např. preventivní zdravotnická péče, stravování, doprava do zaměstnání, firemní školy, poradenství pracovníkům. Služební auto, mobil, notebook, připojení z domova apod. patří mezi zaměstnanecké výhody spojené s pracovním postavením. Pro retenční účely a posílení dlouhodobé loajality se využívají např. akciové programy pro top management.

5.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Současný charakter práce a nové metody řízení v organizaci vyžadují od pracovníků nejen náležitou odbornou připravenost a schopnost osvojit si nové odborné znalosti a dovednosti, ale i vyžadují i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním. Nestačí již tradiční metody vzdělávání jako např. zácvik či doškolení, ale jde především rozvojové aktivity zaměřené na formování širších znalostí a dovedností a formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací. Formování potřebných pracovních schopností, znalostí a dovedností se stává celoživotním procesem a v tomto ohledu sehraává stále větší roli právě organizace

a její vzdělávací aktivity. Podnikové vzdělávání se proto stává zřejmě nejdůležitější personální činností (Koubek, 2008, s. 252).

Rozvoj pracovníků je mimo vlastní vzdělávání orientován spíše na pracovní kariéru a formování pracovního potenciálu. K rozvojovým aktivitám patří např. jazykové kurzy, kurzy asertivity, komunikace apod. (Dvořáková aj., 2007, s. 286).

Investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků mají vliv na konkurenceschopnost organizace a tím ovlivňují i pověst organizace jako zaměstnavatele na trhu. Řada organizací si tento fakt uvědomuje a proto vytváří propracované vzdělávací a rozvojové programy. Navíc existence vzdělávání v organizaci usnadňuje řadu problémů spojených s plánováním a získáváním pracovní síly. Kvalitní vzdělávání usnadňuje výběr pracovníků, kteří nejsou plně připraveni vykonávat pracovní místo. Tato skutečnost je důležitá hlavně v situaci, kdy není na trhu práce dostatek lidí s požadovanými schopnostmi. Na druhé straně výběr vhodných pracovníků snižuje náklady na vzdělávání.

Vzdělávání je systematickým procesem změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou (kvalifikací) a požadavky na ně kladenými (Palán, 1999, s. 112).

Vzdělávání pracovníků v organizaci je systematický a neustále se opakující proces. Vychází z podnikové strategie, personální politiky v oblasti vzdělávání a z finančních možností organizace. Personální útvar zde hraje důležitou roli. Zajišťuje všechny fáze vzdělávání, navrhuje politiku vzdělávání, metody vzdělávání.

Vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2008, s. 253-254):

- **prohlubování pracovních schopností;**
tj. přizpůsobování pracovních schopností požadavkům pracovního místa,

- **rozšiřování pracovních schopností;**
zvýšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dalších pracovních míst,
- **přeškolení pracovních schopností;**
zahrnuje rekvalifikační procesy v organizaci pro výkon jiného pracovního místa, tj. částečnou nebo úplnou změnu stávající kvalifikace,
- **orientace pracovníků;**
přizpůsobování nových pracovníků požadavkům pracovního místa a celé organizace,
- **formování pracovních schopností a formování osobnosti pracovníků. v oblasti odborné způsobilosti.**

Pro bližší analýzu vzdělávacího procesu, jeho fází a jednotlivých metod vzdělávání není v této bakalářské práci dostatek prostoru. Ze vzdělávacích metod bych zmínila dvě velké skupiny – **metody vzdělávání na pracovišti** (instruktáž, coaching, mentoring, asistování, rotace práce) a **metody vzdělávání mimo pracoviště** (přednášky, diskuze, semináře, workshopy).

Z psychologického hlediska hraje při vzdělávání velkou roli motivace. Motivace k samotné účasti na vzdělávání, motivace účastníků vzdělávání k učení a ovlivňování motivace pomocí vzdělávacího programu (Fleishman, 1961, s. 151).

Pracovníci se správnými schopnosti, znalostmi a dovednostmi představují konkurenční výhodu. Organizace proto usiluje o pracovníky motivované, výkonné a dostatečně flexibilní. Na druhou stranu i pracovníci chtějí rozvíjet své schopnosti a to nejen ty, které jsou aktuální k zastávané pozici. Chtějí se vzdělávat v oblastech, které jim umožní lepší postavení v organizaci a na trhu práce. Nástroj, jak takového stavu dosáhnout, představuje právě podnikové vzdělávání pracovníků.

5.9 Péče o pracovníky

Poslední oblastí s významným vlivem na výkonnost pracovníků je podniková péče o pracovníky.

Jak uvádí Stýblo (2003, s. 113) „cílem péče o pracovníky je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, posilování vztahů k firmě, stabilizace kvalitních zaměstnanců a zvýšení motivace k práci. V současném konkurenčním tržním prostředí je péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti“.

Koubek (2008, s. 254) rozlišuje tři oblasti péče o pracovníky:

- **povinná péče;**
vychází ze zákonů a předpisů, kolektivních smluv nadpodnikové úrovně,
- **smluvní péče;**
vychází z kolektivní smluv uzavřených v organizaci,
- **dobrovolná péče;**
vychází z personální politiky organizace a ze snahy o konkurenční výhodu.

Péče o pracovníky představuje souhrn opatření a služeb, které mají zpravidla charakter sociálních plánů a programů, jsou součástí podnikové sociální politiky. Péče o pracovníky ovlivňuje jejich pracovní spokojenost, motivaci, loajalitu vůči organizaci. Péči o pracovníky lze chápat i jako součást systému odměňování (Stýblo, 2003, s. 116).

5.9.1 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Úkolem personální činnosti zabývající se bezpečností a ochranou zdraví při práci je zajistit bezpečné podmínky práce, ochranu zdraví a zkvalitnit pracovní život (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 163).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci se týká každého pracovníka v organizaci. Odpovědnost nese vedení, jednotliví manažeři i samotní pracovníci. Vedení vytváří a realizuje politiku bezpečnosti práce, hodnotí rizika, provádí bezpečnostní audit. Manažeři kontrolují dodržování pracovních postupů, pracoviště. Pracovníci jsou povinni řídit se bezpečnostními předpisy, upozornit na možná rizika. V oblasti bezpečnosti práce se uplatňuje i řada odborníků (bezpečnostní technici, psychologové), kteří pomáhají formulovat bezpečnostní politiku, analyzovat rizika apod. (Armstrong, 2007, s. 682-683).

K základním úkolům psychologie v oblasti bezpečnosti práce je psychická analýza pracovní činnosti zaměřená na zjišťování příčin nehodovosti, úrazovosti, uspořádání pracovního procesu a pracovních podmínek. Zjišťování příčin nehodovosti je žádoucí, psychologické závěry lze zobecnit a použít pro prevenci (Štikar, Rymeš aj., 1996, s. 51).

Prevence nehod a úrazů coby jedna z nejdůležitějších činností v rámci bezpečnosti práce zahrnuje dle Provozníka aj. (s. 159-160, 2002) několik hlavních směrů, kterými jsou:

- **analýza profese;**
s ohledem na identifikaci kritických momentů pracovní činnosti, které mohou vést k chybnému jednání pracovníka a tím i k nehodě;
- **úplná a podrobná dokumentace nehod;**
které se v organizaci vyskytly, pro zjištění potenciálních zdrojů ohrožení na pracovišti;

- **výběr vhodných pracovníků;**
pro konkrétní profesi z hlediska jejich schopností a dalších vlastností osobnosti, např. odolnosti vůči stresu a zátěži;
- **profesionální příprava;**
zejména výchova a výcvik pracovníků pro efektivní a bezpečný výkon profese;
- **výchova k bezpečné práci v rámci organizace;**
instruktáž k bezpečnosti práce, informování o příčinách a důsledcích úrazů, výchova k používání osobních ochranných pomůcek;
- **úprava pracovních podmínek;**
zejména technická bezpečnostní opatření, úprava technologických postupů, úprava fyzických, organizačních a sociálně-psychologických podmínek práce,
- **důsledná kontrola;**
používání osobních ochranných pomůcek, pravidelné zdravotní kontroly pracovníků v provozech s negativními vlivy prostředí.

Podle Štikara, Rymeše aj. (1992, s. 51) závisí bezpečnost práce na:

- a) výkonnostních možnostech (způsobilosti) pracovníka zahrnující zodpovědnost, připravenost, fyzické a psychické předpoklady;
- b) požadavcích práce zahrnujících druh práce, pracovní prostředí, předpisy, apod.

Zároveň vidí nejčastější příčiny nehodovosti v selhání lidského faktoru:

- porušený zdravotní stav;
- nedostatek znalostí, úsudku, schopností;
- nedostatek osobnostních vlastností;
- vliv látek (alkohol, drogy);
- duševní poruchy;
- nadměrná zátěž.

Součástí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je posuzování zdravotní způsobilosti pracovníků k práci a součástí prevence úrazů a nemocí z povolání je školení a vzdělávání v této oblasti (Stýblo, 2003, s. 121).

6 ZÁVĚR

Lidé jsou považováni za klíčový faktor úspěchu a konkurenceschopnosti organizace, proto je personální řízení základním stavebním kamenem každé organizace. K efektivnímu provádění personální práce je nezbytná znalost pracovníků, organizace a jejího okolního prostředí. Samozřejmostí by měla být i znalost nejnovějších poznatků vědních disciplín z oblasti řízení a vedení lidí.

Psychologie a její poznatky představují jeden ze způsobů, jak efektivního řízení a vedení lidí dosáhnout. Jak vyplývá z bakalářské práce, personální práce a psychologie má mnoho společných témat. Personální práce přímo z poznatků psychologie vychází. Míra uplatnění psychologie v jednotlivých personální činnostech je různá. Za stěžejní lze považovat získávání a výběr pracovníků, adaptace, hodnocení a odměňování, vzdělávání, psychologické poradenství.

Míra využívání psychologických poznatků v personální práce také závisí na velikosti a zaměření organizace. Zaměstnávat podnikového psychologa není pro mnohé organizace efektivní. Využití služeb externího psychologa je spojeno s vysokými finančními náklady. Je proto vhodné aby organizace měla jasno v požadavcích na psychologické poradenství dříve než těchto služeb využije.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

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

COSTLEY, D.L. 1987. *Human relations in organizations*. 1st. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1987. ISBN 0-314-27035-3.

ČÁP, J. 1964. *Psychologie pracovního výcviku*. 1. vyd. Praha: státní nakladatelství, 1964.

DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FLEISHMAN, E.A. 1961. *Studies in Personnel and Industrial psychology*. 1st ed. USA: The Dorsey Press, 1961.

FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, M. 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 1999. *Psychologie v ekonomické praxi*. 3. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-538-3.

- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MONTAG, P. 2002. *Assesment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha. Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- PALÁN, Z. 1999. *Personální řízení*. Praha: VOŠ a OA pro studující při zaměstnání, 1999.
- PROVAZNÍK, V. 1999. *Psychologie I*. Praha: VOŠ a OA pro studující při zaměstnání, 1999.
- PROVAZNÍK, V. AJ. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: UK Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 2003. 1. vyd.
Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Koubková, M.: Uplatnění psychologie v personálním řízení

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat

jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude literatura použita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude literatura použita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude literatura použita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude literatura použita	Datum, podpis