

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hana Pánková

Využití psychologie při řízení lidských zdrojů

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014 – 2015

BACHELOR THESIS

Hana Pánková

Using of psychology in human resources management

Prague 2015

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 3. 2015

Hana Pánková

Anotace

Bakalářská práce ve své teoretické části pojednává o hlavních pojmech z oblasti řízení lidských zdrojů, psychologii, psychologii práce a o využití psychologických metod v řízení lidských zdrojů, mezi které se řadí psychodiagnostika a metody motivace. Praktická část se skládá z dotazníkového šetření zaměřeného na využití psychologie při řízení lidských zdrojů, personální oddělení a četnost hodnotících pohovorů. Cílem je zjistit využívání psychologie při řízení lidských zdrojů v praxi.

Klíčová slova

Hodnocení, motivace, psychologie, psychologie práce, psychodiagnostika, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků

Annotation

The bachelor thesis in its theoretical part deals with the main concepts of human resource management, psychology, psychology of work and the using of psychological methods in human resource management, among psychodiagnosis and motivation methods. The practical part is consists of a questionnaire survey on the use of psychology in human resources management, human resources and frequency of evaluation interviews. The aim is to determine the use of psychology in human resources management in practice.

Key words

Employee selection, evaluation, human resources management, motivation, psychodiagnosis, psychology, work psychology

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část	9
1 Hlavní principy řízení lidských zdrojů	9
1.1 Lidské zdroje	9
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.3 Proces řízení lidského kapitálu.....	11
1.4 Podoby řízení lidských zdrojů.....	12
1.5 Využití řízení lidských zdrojů	12
1.6 Úkoly při řízení lidských zdrojů	13
1.7 Personální plánování a plánování lidských zdrojů.....	14
1.8 Získávání pracovníků	15
1.9 Proces získávání pracovníků	15
1.10 Metody získávání pracovníků.....	16
1.11 Předvýběr.....	17
1.12 Výběr pracovníků	17
1.13 Metody výběru pracovníků.....	18
1.14 Hodnocení pracovníků.....	19
1.15 Motivace	20
2 Hlavní poznatky psychologie.....	21
2.1 Obecná psychologie	21
2.2 Zaměření psychologie	21
2.3 Sociální psychologie	22
2.4 Psychologie práce.....	22
2.5 Uplatnění psychologie práce	23
2.6 Předmět psychologie práce	24
2.7 Využití psychologie práce.....	24
2.8 Psychologie osobnosti a personalistika	25
3 Využití vybraných metod psychologie při řízení lidských zdrojů	26
3.1 Pohled na využívání psychologie v řízení lidských zdrojů.....	26
3.2 Psychologie a lidské zdroje.....	26
3.3 Psychologická diagnostika	27

3.4	Úroveň psychodiagnostiky v České republice	27
3.5	Online psychodiagnostika	27
3.6	Dělení psychodiagnostických testů	28
3.7	Další metody výběru zaměstnanců.....	30
3.8	Motivace.....	30
3.8.1	Diagnostika motivačních zdrojů	30
3.8.2	Dotazník motivace k výkonu	31
3.9	Rizika při využívání diagnostiky	31
	Praktická část	32
4	Přípravná fáze	32
4.1	Šetření, cíle a hypotézy	32
4.2	Metodika výzkumu.....	32
5	Sběr a analýza dat	33
5.1	Předvýzkum.....	33
5.2	Výzkum	33
5.3	Vyhodnocení výzkumu	34
5.3.1	Přijímací pohovor	34
5.3.2	Personální oddělení.....	38
5.3.3	Metody přijímacího pohovoru	39
5.3.4	Hodnotící pohovory	41
5.3.5	Využití psychologických postupů.....	43
5.4	Interpretace výsledků	45
6	Návrhy a doporučení.....	47
	Závěr	49
	Seznam použitých zdrojů.....	51
	Seznam grafů	53

Úvod

Práce personalisty je velmi různorodá a liší se podnik od podniku. Hlavní náplní jeho práce je personální plánování, provádění analýz pracovních míst, pracovněprávní záležitosti, nejen administrativní zajišťování získávání nových pracovníků, spolupráce se státní správou a v neposlední řadě spolupráce s psychologem. Poslední zmíněná činnost se zaměřuje na zlepšování klimatu ve společnosti, osobní a pracovní rozvoj zaměstnance. Psycholog není zásadním člověkem personálních činností, avšak jeho přítomnost může zlepšit celkový chod společnosti, která bude mít spokojenější a výkonnější pracovníky.

Autorka si zvolila téma *Využití psychologie při řízení lidských zdrojů* především z důvodu jejího zájmu o celkovou problematiku řízení lidských zdrojů a jeho kombinaci s dalšími obory. Toto téma je aktuální zejména z důvodu navyšující se konkurence na pracovním trhu a proto není jednoduché rozhodnout se vždy správně a jednoduše pro konkrétního pracovníka. Psychologie zaměřená na pracovní prostředí a řízení lidských zdrojů by tento nelehký úkol zjednodušila a umožnila vyniknout kvalitním manažerům i jiným odborníkům.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří oblastí. Řízení lidských zdrojů a základní pojmy vyskytující se v této problematice, dále autorka uvádí základní poznatky z obecné psychologie, sociální psychologie a psychologie práce, třetí část teoretické části zastřešuje předchozí dvě kapitoly, protože se zabývá využitím psychologie při řízení lidských zdrojů, přesněji psychodiagnostikou a motivačními metodami. Každá z těchto částí je východiskem pro praktickou část, která je zaměřena na zjištění reálného využívání psychologie v oblasti lidských zdrojů v soukromém a státním sektoru s přesahem do hodnocení zaměstnanců.

Cílem této práce je seznámení s problematikou psychologie v oblasti řízení lidských zdrojů, její použitelnost a celkové využívání v praxi. Hlavní nastolenou otázkou je „Dochází k využití psychologie při řízení lidských zdrojů?“. Zjištění odpovědi proběhne na základně dotazníkového šetření v rámci praktické části.

Autorka chce touto prací osvětlit problematiku psychologie a řízení lidských zdrojů, nejen personalistům a pracovníkům personálních oddělení, ale může také oslovit zvědavého řadového zaměstnance, který tyto poznatky využije při sebezdokonalování.

Teoretická část

1 Hlavní principy řízení lidských zdrojů

Základními stavebními kameny pro správné fungování jakékoliv společnosti jsou zdroje hmotné, nehmotné, finanční a především zdroje lidské, které využívají ostatní zdroje, uvádějí je do pohybu a vymezují jejich využívání. Tato kapitola teoretické části bakalářské práce se zabývá obsahem řízení lidských zdrojů a některými jeho vybranými částmi.

1.1 Lidské zdroje

Lidský kapitál společnosti tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, jde o kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci na jejím zvláštním charakteru. Lidské složky jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí zabezpečující dlouhodobé přežití organizace. V minulosti byl lidský kapitál znám spíše pod pojmem personální řízení. Tento pojem se však s vývojem společnosti změnil na termín řízení lidských zdrojů, ve smyslu určení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Hlavní zodpovědnost neleží na bedrech samotných zaměstnanců, ale především na těch, kteří je vedou, tedy manažerech. Velký vliv má jejich schopnost motivace podřízených, vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj dovedností a zkušeností. [1, s. 31]

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější pojetí personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala tvarovat během 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává stěžejním v řízení organizace, je také nejdůležitější složkou a úlohou všech manažerů. Toto nové postavení personální práce vyjadřuje význam zaměstnance jako nejzásadnějšího prvku výrobního postupu a motoru činnosti celé společnosti. Personální práce se vyvíjí od administrativní činnosti ke skutečné koncepční činnosti. [5, s. 15]

Definice řízení lidských zdrojů by se dala zformulovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně napomáhají k dosažení cílů celé organizace. Základním rysem tohoto přístupu je jeho strategie, dále důraz na dlouhodobý vztah mezi pracovníkem a organizací, zaměstnanci jsou v něm chápáni jako nejdůležitější prvek společnosti a je v něm silně budována kultura organizace. [3, s. 10]

Funkce řízení lidských zdrojů je realizována prostřednictvím systémů, které promyšleným způsobem propojují následující aspekty:

- 1) Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované při vedení lidí.
- 2) Strategie lidských zdrojů definující směr, kterým chceme řízení lidských zdrojů vést.
- 3) Politiky lidských zdrojů, které definují zásady, jak by měly být hodnoty, principy a strategie společnosti uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- 4) Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- 5) Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů obsahující neformální přístupy využívané při vedení lidí.
- 6) Programy v oblasti řízení lidských zdrojů umožňují realizaci strategií, politik i praxe dle plánu v oblasti řízení lidských zdrojů. [1, s. 27]

Základními účastníky řízení lidských zdrojů a celkových vnitřních vazeb organizace to jsou top manažeři, management, zaměstnanci, odbory a v neposlední řadě útvary, které se zabývají samotným řízením lidských zdrojů. Do vnějšího prostředí ovlivňující samotné řízení lidských zdrojů řadíme státní správu, veřejnou samosprávu, odbory a svazy zaměstnanců, konkurenci a podnikatelská sdružení, jichž je podnik členem. [3, s. 11]

V rámci malých a středních podniků se někteří účastníci prolínají nebo zcela chybí. Malé organizace nemají zřízený útvar lidských zdrojů, ale mají jen určeného pracovníka či úkoly, které vykonává přímo sám vrcholový management. [3, s. 11]

1.3 Proces řízení lidského kapitálu

Důležitým základem je, aby rozvoj manažerů, způsob řízení a vzdělávací činnosti odrážely potřeby podniku a podnikání samotného. Proces řízení lidského kapitálu je úzce propojen s řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je však podrobněji zaměřeno na využívání kvantitativních nástrojů, mezi které řadí měření lidských zdrojů a výkonu lidí, jako prostředků zabezpečování dispozic a orientace pro účely strategie a praxe při řízení lidí. V souvislosti s lidskými zdroji je třeba řídit i znalosti. Jedná se o procesy či postupy vytváření, získávání, ovládnání, sdílení a využívání znalostí vedoucích ke zlepšování učení se a zvyšování výkonu ve společnosti. Podpora rozvoje specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci, to je základní myšlenkou řízení znalostí.

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti implementací firemních politik a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co skutečně dělají a čeho dosahují, a také za úroveň dovedností a schopností, kterou disponují nebo si časem osvojí. [1, s. 31]

Nelze jednomyslně charakterizovat pojem řízení lidských zdrojů z důvodu existence mnoha modelů a postupů v organizacích. Tyto modely často odpovídají teoretické verzi řízení lidských zdrojů jen v několika málo bodech. Lepší popis struktur a tvorba strategie v komplexu organizací i lepší popis rámce potřebného pro jejich pochopení jsou rozhodujícími, nosnými pilíři řízení lidských zdrojů. [1, s. 33]

Z modelů a cílů řízení lidských zdrojů lze vytyčit následujících dvanáct cílů politiky řízení lidských zdrojů:

- 1) Řízení lidí jako bohatství mající podstatný význam pro tvorbu konkurenčních výhod organizace.
- 2) Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
- 3) Tvorba maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
- 4) Tvoření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
- 5) Podpora týmové práce a kooperace mezi organizačními jednotkami společnosti.

- 6) Vytváření důsledné filosofie upřednostňování zákazníka v rámci celé organizace.
- 7) Podpora a posilování pravomocí pracovníků k řízení svého rozvoje a vzdělávání svépomocí.
- 8) Strategii odměňování tvořit tak, aby podporovala výkonově orientovanou kulturu.
- 9) Zvyšování zapojení pracovníků díky lepší vnitropodnikové komunikaci.
- 10) Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
- 11) Navyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
- 12) Vytváření takové role manažerů, aby povzbuzovali a usnadňovali práci a pracovní život zaměstnancům. [1, s. 32]

1.4 Podoby řízení lidských zdrojů

Rozlišujeme tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba vychází z lidí jako zdrojů konkurenční výhody. Řízení lidí je obdobné jako řízení jiných kapitálových hodnot. Součástí této podoby je získávání, rozvíjení a rozmísťování pracovníků, zahrnuje hygienické faktory a racionální ekonomické prostředky. Klade důraz na těsnou propojenost podnikové strategie s politikou lidských zdrojů.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů se zaměřuje na komunikaci, motivaci a vedení lidí. Hlavní součástí je především jednání s pracovníky se zahrnutím individuálních přístupů. Pracovníci jsou zde považováni za vysoce ceněné aktivum, též jako zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability a vysoké úrovně dovedností i výkonu. [1, s. 33-34]

1.5 Využití řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je individualistické ve zdůrazňování významu udržování vazeb mezi jednotlivými pracovníky a organizací. Jednání se preferuje prostřednictvím zastoupení, například odbory. Řízení lidských zdrojů také charakterizujeme jako ústřední, řízenou strategickou činnost vykonávanou vyšším managementem, kterou rozvíjí, vlastní, předkládá z důvodu podpory a prosazení zájmů celé organizace, které slouží. [1, s. 35]

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení skutečností vhodných pro získání a udržení potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Na což navazuje potřeba předpovídat budoucí potřeby pracovníků, jejich uspokojování a rozvoj jejich schopností takovým způsobem, že jim budou dávány možnosti k učení a soustavnému osobnímu i kariéernímu rozvoji. [1, s. 31]

Praxe řízení lidských zdrojů a úloha personálního útvaru se značně liší. Řízení lidských zdrojů není jednolitě homogenní zaměstnání, naopak zahrnuje rozmanité role a činnosti měnící se organizaci od organizace a úroveň řízení od úrovně řízení v jedné a téže organizaci. Při personální práci existuje pestrost rolí i činností mající sklon být relativně uzavřenými. Personální útvar má na starost rozmanitou činnost, svědčící o proměnlivosti souvislostí, za nichž personální útvar funguje a diktuje mu různé role a postupy při řízení lidí. [1, s. 65]

1.6 Úkoly při řízení lidských zdrojů

Lidé zaměstnaní v útvaru zabývajícím se řízením lidských zdrojů mají na starost shromažďování poznatků o lidských zdrojích, analýzu těchto poznatků a na jejich základě kvantifikaci budoucích potřeb, plánování lidských zdrojů, zajišťování průzkumu trhu práce, školení a informování zaměstnanců, zajišťování personálního informačního systému, definování funkcí a úkolů, přizpůsobování pracovních podmínek, posuzování pracovních výkonů, odměňování, vybírání a přesouvání lidských zdrojů. [3, s. 13]

Podrobněji má oddělení lidských zdrojů za úkol vytváření souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů, aby bylo maximálně využito pracovní síly pro správný úkol, de facto jde o zvýšení efektivity práce. Je též důležité, aby byl pracovník připraven přizpůsobit se měnícím se podmínkám v organizaci. Druhý úkol je spjatý s prvním, tedy se správně rozvrženým úkolem je spojené i rovnoměrné využití pracovní síly. Útvar řízení lidských zdrojů má dále na starost formování týmů a celkové formování mezilidských vztahů v podniku, základem je spolupráce. Personální rozvoj pracovníků a jejich kariéerní růst je důležitý pro zdravé sebevědomí zaměstnance, ale je též základem dobře odvedené práce, ze které má pracovník vnitřní uspokojení. Důležitým úkolem útvaru lidských zdrojů je dohlížení na dodržování práv vztahujících

se na oblast řízení lidských zdrojů, neboť vytváření vhodného pracovního prostředí je podstatné pro pozitivní image společnosti. [4]

Výše zmíněné činnosti jsou determinovány velikostí společnosti, jejím kapitálovým vybavením, kvalifikovaností a osobnostmi managementu, celkovou strukturou podniku a vnějším prostředím společnosti. Těmito skutečnostmi je též ovlivněna existence a forma oddělení řízení lidských zdrojů. [3, s. 14]

1.7 Personální plánování a plánování lidských zdrojů

Personální plánování je jednou z personálních činností, která slouží k předvídání poptávky po pracovní síle a předvídání nabídky lidských zdrojů. Cílem tohoto plánování je nejefektivnější využití disponibilní i budoucí pracovní síly. Vychází z určení budoucích požadavků na portfolio produktů a služeb společnosti a také z něj odvozuje, kolik a jaká pracovní síla pokryje tyto požadavky. [6, s. 540]

V minulosti personální plánování definovalo potřeby personálu dle záměrů organizace. V současné době rychlých změn a nejistoty mnozí zaměstnavatelé propojují plánování lidských zdrojů se strategickým plánováním a sledují tím realizaci strategie lidských zdrojů. [6, s. 120]

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o počtu dodatečných pracovníků, které podnik potřebuje a v jakém termínu. Plány lidských zdrojů se odvíjejí od plánů organizace a představují předpověď potřeby lidí k zabezpečení požadované produkce zboží či služeb. Tyto plány nemohou být naprosto přesné, poskytují alespoň cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pro různé úrovně společnosti. Plánování lidských zdrojů napomáhá vedení rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, interní mobilitě, podnikovém vzdělávání, rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní doby [6, s. 120]

Plánování lidských zdrojů většinou provádějí velké společnosti. U malých organizací nelze počítat s faktem, že náklady a čas vynaložený na plánování se vrátí v podobě vyššího využití pracovní síly. [6, s. 123]

1.8 Získávání pracovníků

Základní otázkou je, proč si pracovníky vůbec vybírat, když lidí bez práce je kolem nás mnoho a při uvážení všech vynaložených nákladů a energie nám může nábor připadat jako nesnadná záležitost. Nejen z pohledu personalistů musíme brát v úvahu lidský kapitál jako nejcennější, který může společnost mít a to je důvodem proč bychom neměli podceňovat výběr a rozvoj zaměstnanců ani u nižších pozic s ohledem na možnost vysoké fluktuace. Dalším důvodem pro výběrová řízení u nižších postů je loajalita pracovníka, která se může zvyšovat s jeho kompetencemi, kvalifikací a do určité míry i s jeho vzděláním. [2, s. 7]

Získávání pracovníků by se dalo definovat jako činnost zajišťující, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Získávání spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních postech v organizaci, nabízení těchto postů, dále spočívá v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech výše zmíněných činností. [5, s. 126]

Výběr a získávání pracovníků jsou klíčovými fázemi formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhodují o pracovnících, které bude mít společnost k dispozici. V naší zemi se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, ten však zahrnuje pouze získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pojetí získávání pracovníků usiluje nejen získání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě ze současných zaměstnanců organizace, implicitně je obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou a o úsilí zvyšování produktivity práce. [5, s. 126]

1.9 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků má dvě strany. Jednou je sama organizace se svou potřebou pracovní síly a druhou jsou potencionální uchazeči o práci, tedy lidé hledající vhodné zaměstnání. [5, s. 127]

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovního místa a také

předvídání, uvolňování a vytváření nových pracovních míst jako součást personálního plánování. [5, s. 131]

Analýza pracovní pozice je záležitostí získávání informací o novém i stávajícím pracovním místě. Popis pracovního místa i profil kandidáta jsou potřebné informace nejen k inzerci, ale také v dalším postupu při výběrovém řízení. Analýzu pracovního místa vypracovává personalista za pomoci informací od zaměstnance na stejné pracovní pozici, či od pracovníka na stejném oddělení. Informace o hlavních vykonávaných činnostech, odpovědnosti, potřebné kompetence, znalosti a podobně získává od bezprostředního nadřízeného zaměstnance. K získání informací o pracovní pozici personalista využívá organizační schéma a příslušnou dokumentaci společnosti a také informace z pozorování dané pozice. Lze využít i *Národní soustavu povolání*, což je neustále rozvíjený, na Internetu dostupný, katalog obsahující především popis podrobných požadavků na vykonavatele práce ve formě obecných a odborných kompetencí. Pro důkladnější analýzu lze využít i dalších zdrojů, například dodavatele a odběratele, kteří budou s danou osobou v kontaktu, případně se čerpá z písemných materiálů, jako jsou pracovní deníky, informace o technologických postupech a původního popisu pracovního místa. Mimo pozorování a analýzy písemných podkladů je možné provádět rozhovory či písemnou formu dotazování. [2, s. 9]

1.10 Metody získávání pracovníků

Veškeré metody musí vycházet z předpokladu, že je potřeba dát vhodným lidem na vědomí, že existuje volná pracovní pozice v organizaci a je třeba je navnadit, aby se o toto místo ucházeli. [5, s. 135]

Jakou metodu personalista zvolí, záleží nejen na jeho osobnosti, ale také na tom, zda se rozhodne získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké požadavky dané pracovní místo má, jaká je aktuální situace na trhu práce, množství prostředků, které lze vynaložit, jak rychle je potřeba pracovní místo obsadit atd. [5, s. 135]

Mezi nejčastěji využívané metody a způsoby při získávání pracovníků řadíme:

- a) uchazeči se nabízejí sami,
- b) doporučení současného pracovníka organizace,
- c) přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- d) vývěsky v organizaci i mimo ni,

- e) letáky do poštovních schránek,
 - f) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
 - g) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
 - h) spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
 - i) spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
 - j) spolupráce s úřady práce,
 - k) služby komerčního zprostředkovatele,
 - l) využití počítačových sítí (Internetu), elektronické získávání pracovníků.
- [5, s. 135-142]

Výše zmíněné metody získávání pracovníků se liší v míře zapojení organizace a samotného kandidáta. Využívají-li se interní zdroje společnosti, zpravidla stačí informace o volném místě vyvěsit na obvyklém místě jako je nástěnka, podnikový časopis či intranet. Pokud má podnik vyhlédnuté kandidáty, stačí je jen kontaktovat. V případě získávání pracovníků z externích zdrojů, je škála metod široká avšak nákladnější. Velmi často se využívá kombinace několika metod dohromady. [5, s. 142]

1.11 Předvýběr

Rozbor materiálů poskytnutý kandidáty na danou pracovní pozici, to je hlavním úkolem předvýběru uchazečů. Materiály, mezi které se řadí životopis a motivační dopis, jsou hodnoceny za účelem nalezení užší skupiny vhodné k výběrovému řízení. Analýza materiálů ukáže uchazečovu způsobilost k výkonu nabízené práce, jeho pracovní motivaci a zájem o nabízenou práci a také zda zapadne do pracovního kolektivu. [6, s. 151] S pomocí analyzovaných materiálů může pracovník útvaru lidských zdrojů vytvořit seznam kandidátů vhodných k vlastnímu výběru.

1.12 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků má za úkol rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů v týmu i organizaci, bude přispívat

k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a také bude dostatečně flexibilní, s potenciálem rozvoje přizpůsobení se předpokládaným změnám na daném pracovním místě, v týmu i v celé společnosti. [5, s. 166]

Vlastní výběr je dalším krokem procesu výběrového řízení. V této chvíli personalista vybírá uchazeče na základě kritérií, která jsou srozumitelná, validní, spolehlivá, standardizovaná a nediskriminující. [7, s. 87] Mezi kritéria pro výběr pracovníků zahrnujeme:

- a) dosažené odborné vzdělání,
- b) praxi,
- c) technické dovednosti,
- d) komunikační dovednosti,
- e) schopnost pracovat v týmu, či naopak pracovat samostatně,
- f) schopnost vést lidi, pracovat se zákazníky,
- g) fyzickou a psychickou zdatnost. [3, s. 38-39]

Výběrová kritéria musí odpovídat požadavkům nabízeného pracovního místa a klást je na potenciálního zaměstnance. Kritéria jsou vhodně zvolena, pokud při jejich aplikaci na uchazeče dojde k rozhodnutí, že daný kandidát je nejzpůsobilější vykonávat práci na daném pracovním místě. [7, s. 87-88]

1.13 Metody výběru pracovníků

Mezi hlavní metody využívané při výběru pracovníků řadíme pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti. Rozlišujeme několik typů pohovorů. Nejběžněji používaný je individuální pohovor, jeden na jednoho, v němž jde o diskuzi mezi čtyřma očima poskytující nejlepší příležitost navázat úzký kontakt a vztah mezi pracovníkem vedoucí pohovor a kandidátem. [1, s. 360-361]

Assessment centrum se zabývá komplexnějším přístupem k výběru pracovníka. Tvoří jej řada hodnotících postupů a zpravidla se soustřeďuje na chování kandidáta, hraní rolí, jednání s jiným člověkem, různé pohovory, testy a měření výkonu. Několik kandidátů je hodnoceno najednou, což umožňuje interakci mezi nimi. Využívá se několik hodnotitelů a pozorovatelů, kteří zajišťují objektivitu hodnocení. [1, s. 361-362]

Užití testů pracovní způsobilosti za účelem zabezpečení mnohem validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách, získaných znalostech a dovednostech oproti přijímacímu pohovoru. [1, s. 387] Výsledky psychometrický testů, testů způsobilosti, testů schopností, testů osobnosti apod. se používají jako doplňkové informace o kandidátech a jejich obsah může být probrán při přijímacím pohovoru. [7, s. 89]

1.14 Hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovního výkonu je zkoumán pracovník a jeho pracovní výkon. Existuje rozdíl mezi hodnocením dělnických profesí, technickohospodářských pracovníků či manažerů. Samotné hodnocení provádí přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, personální manažer, sám pracovník, specializované agentury, případně zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři apod. [3, s. 62-63]

Účel hodnocení pracovníků spočívá v zefektivnění využití pracovní doby zaměstnanců, určení slabých míst a silných stránek jednotlivých zaměstnanců, poskytnutí informací pro odměňování, identifikování nutnosti odborného vzdělávání pracovníků, získávání informací pro řízení kariéry, získávání informací pro personální plánování, zjišťování sociálního klimatu na pracovišti, zvýšení motivace pracovníků atd. [3, s. 63-64]

Hodnotit pracovníky lze pomocí několika nástrojů. Vedoucí a specializovaní pracovníci jsou hodnoceni dle dohodnutých cílů, záleží na určení výkonových cílů, například prodeje, či nákupu. Hodnocení dle plnění norem a standardů založené na porovnávání závazných výkonových norem se skutečným výkonem pracovníka se využívá u zaměstnanců ve výrobě. Hodnocení pomocí stupnice slouží k hodnocení sociálního a pracovního chování či úrovně schopností zaměstnanců. Check-listy slouží jako kontrolní seznamy činností potřebných k výkonu na daném pracovním místě. Hodnotit lze i podle kritických případů, pomocí evidence významných událostí, které nastaly při výkonu práce. Hodnotit lze i za pomoci assessment center, případně udělat personální a manažerský audit.

Z hlediska času se hodnocení může provádět čtyřmi způsoby, lze jej provádět pravidelně, či průběžně. Anebo se pracovník hodnotí ve zkušební době, či při ukončení určitého projektu. [3, s. 64]

Mezi základní pravidla hodnocení patří období, ve kterém budou zaměstnanci hodnoceni. Dále by jednotlivá kritéria hodnocení měla být volena takovým způsobem, aby odpovídala podmínkám na pracovišti, schopnostem pracovníků, nástrojům a jiným proměnným, jež mohou přímo nebo nepřímo ovlivnit pracovní postupy a výkony. Hodnocení by měla být prováděna periodicky, například čtvrtletně, pololetně, ročně. Hodnotitel by měl brát v úvahu i minulé hodnocení pracovníka, navzájem je porovnávat a sledovat tím pracovníkův vývoj. [3, s. 65]

1.15 Motivace

Motivace by se dala charakterizovat jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly, pohnutky, motivy. Takové činnosti člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a udržují vzbuzenou aktivitu. Navenek se pak působení takových sil projevuje v podobě motivované činnosti či jednání. [9, s. 221]

Hlavním zdrojem motivace bývají potřeby, tedy prožívané neuvědomované nedostatky něčeho mající pro samotného člověka subjektivní význam. Potřeby slouží jako určitý stav napětí, který spouští snahu o jeho odstranění, naplnění tedy k uspokojení dané potřeby. Zdrojem motivace jsou i návyky, které definujeme jako naučené vzorce chování způsobující, že člověk má sklony projevovat se v podobných situacích stereotypně. Zájmy mohou také být zdrojem motivace. Zájmy jsou trvalejší zaměření jedince na nějakou oblast předmětů či jevů. Konkrétní názorové představy něčeho subjektivně žádoucího, kladně hodnoceného, co pro jedince představuje důležitý cíl jeho snažení, to jsou ideály, i ty mohou být zdrojem motivace, jsou utvářeny působením autorit, při vývoji za procesů nápodoby, učení a identifikace. [3, s. 83]

2 Hlavní poznatky psychologie

2.1 Obecná psychologie

Řecké slovo *psyché* symbolizuje duši, ducha či dech. Obecně psychologie představuje vědu zabývající se lidským chováním, duševními procesy a také tělesným děním obohaceným o jejich vzájemné vztahy a interakce, které se souhrnně nazývají psychikou. Psychologie se snaží popsat, vysvětlit a předpovídat psychiku člověka. Jejím cílem je také využití nabytých poznatků ke zvýšení lidské spokojenosti a zdraví, navíc ji lze využít k léčebným účelům. Psychologie tvoří celou soustavu psychologických věd, jejichž obsah se liší předmětem, metodou zkoumání nebo zaměřením. [10]

Vznik psychologie jako vědní disciplíny se datuje do roku 1879, kdy německý vědec W. Wundt založil první psychologickou laboratoř. Důvodem jejího založení byla touha uznání psychologie jako vědy, která je schopna pracovat experimentálně. V laboratořích se mohly získávat objektivní poznatky lehce ověřitelné i opakovatelné, podobně jako ve fyzice či chemii. Wundt se orientoval na poznávání duševních pochodů metodou vědecké introspekce, což znamenalo, že dle určitých pravidel popisoval průběh různých emocí. Zkoumal a popisoval průběh emoce, tělesné stavy, které ji doprovázely, proměny vědomí a všechny další aspekty. [10]

2.2 Zaměření psychologie

Směry současné psychologie vznikaly pod vlivem filosofických názorů, kybernetiky, impulsů z jiných vědních oborů a na jejich utváření působilo politické klima, dobové nálady a nové zkušenosti. Mezi pět hlavních proudů patří hlubinná psychologie, neobehaviorismus, kognitivní psychologie, humanistická psychologie a transpersonální psychologie. [11, s. 19]

V praxi se psychologie uplatňuje prostřednictvím svých aplikačních disciplín. Je jich mnoho, ale mezi čtyři nejuváděnější patří pedagogická psychologie, klinická psychologie, poradenská psychologie a psychologie práce. [11, s. 23]

2.3 Sociální psychologie

Sociální psychologie při zkoumání kombinuje sociologický a psychologický postoj. Psychologicky zaměřená zkoumá vliv sociálních faktorů na psychické procesy individua, sociologicky zaměřená se zabývá skupinovými procesy, do nichž individuum vstupuje jako element. Předmětem sociální psychologie jsou psychologické aspekty mezilidských interakcí, které se definují jako vztahy jedinec – jedinec nebo jedinec – skupina. Jinak řečeno zkoumá formy a mechanismy začleňování lidí do mezilidských vztahů, sociálních skupin a společenských institucí. Řeší také problémy, jak je člověk druhými lidmi, skupinami a institucemi ovlivňován a jak se sám prosazuje.

Základem sociální psychologie je interpretace a hodnocení sociálního dění, odehrávajícího se v koherentním vztahovém rámci, což znamená v závislosti na perspektivě pozorovatele a sociálním kontextu. Interpretace je subjektivní a determinována situačními faktory, mezi které patří kultura, konkrétní a časové působení. [12]

2.4 Psychologie práce

Psychologie práce řeší otázky bezpečnosti práce, chybování a rizik v pracovním procesu, optimalizaci pracovního prostředí a jiné. Jejím předmětem jsou vztahy mezi psychikou a pracovní činností. Psychologie práce má tři hlavní proudy. Prvním je konstruování pracovních přístrojů a nástrojů ve vztahu člověka a stroje. Druhý proud se orientuje na vzájemné vztahy lidí na pracovišti, a to na sladění vzájemných úkolů, řešení konfliktů, vytváření hierarchií řízení a tvorbu příznivého sociálního klimatu. Třetím hlavním proudem psychologie práce je orientace na problematiku výběru vhodných pracovníků, hodnocení jejich výkonu, udržování vysoké efektivity jejich činnosti a na odměňování. [11, s. 26]

Počátky psychologie práce jsou spojovány především s psychotechnikou, která se rozvíjela ve 20. letech 20. století a jejímž hlavním přínosem byl rozvoj psychodiagnostiky. Významnou osobností psychologie práce je Hugo Münsterberg, který je považován za zakladatele průmyslové psychologie. Ve své knize *Základy psychotechniky* vymezil psychotechniku jako užitnou psychologii při řešení sociálních, zdravotnických, uměleckých a dalších problémů. Obsahem knihy bylo zjišťování

schopností člověka a výběr uchazečů pro různá povolání, dále pracovní příprava, výcvik i výchova, racionalizace práce a pracovního prostředí a také rozbor práce a pracovní studie. Všechny tyto zmíněné činnosti jsou doposud hlavní náplní psychologie práce. [13]

Termín psychotechnika se držel až do druhé světové války, po které jej nahradil současný termín psychologie práce. Původní pojetí se vědcům zdálo příliš úzké, protože bralo psychologii práce jako soubor návodů pro řešení praktických úkolů průmyslové praxe a soustředilo se na pracovní činnosti, tedy způsob a cesty jednání při plnění úkolů v pracovním procesu. To bylo důvodem rozšíření, nového pojetí psychologie práce, které zahrnuje již personální psychologii zaměřující se na vztah člověk – organizace a organizační psychologii, která zkoumá jednání lidí ve vztahu k organizaci. Externě jde o vybavení pracoviště, hluk, osvětlení, celkový design. Interně pomáhá monitorovat a zlepšovat schopnosti, dovednosti a motivaci pracovníků. Hlavním cílem v oblastech psychologie této práce je tzv. sociální psychologie práce, která se zabývá problematikou lidského činitele při řízení společnosti, avšak není otázkou pouze personalistů, ale také manažerů. [15]

2.5 Uplatnění psychologie práce

Osoba psychologa se může uplatnit v následujících oblastech psychologie práce:

- a) Výběr a rozmístění – hodnotící nástroje, testy, analýza práce a profesiografie, potenciální řídicí pracovníci.
- b) Výcvik a rozvoj – vyhledávání výcvikových potřeb, jejich hodnocení ve vztahu k produktivitě a uspokojení, plánování kariérních postupů.
- c) Organizační rozvoj – rozbor organizační struktury, zjednodušení organizačních změn, zvýšení uspokojení a pracovní efektivity jednotlivců i skupin.
- d) Měření činnosti – zavedení měřítek a posudků organizační účinnosti.
- e) Kvalita pracovního života – faktory spojené s pracovní satisfakcí.
- f) Psychologie spotřebitele – preference spotřebitele, jeho reakce na nové výrobky.
- g) Inženýrská psychologie – uspořádání pracovního prostředí, rozvoj systémových informačních technologií, optimalizace vztahu člověk – stroj. [16]

Psychologie práce sleduje zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a využití těchto zákonitostí v praxi. Předmětem zkoumání je samotná práce, pracovní podmínky a pracovní výsledky. Hlavním cílem je zvyšování produktivity práce, racionalizace práce, bezpečnost práce, ochrana života a zdraví pracujících, zájmy pracujícího člověka, sociální a vzdělávací rozvoj pracovníků. Hlavním úkolem je vytváření pracovního prostředí a organizování lidských schopností, zručnosti, vědomostí, zkušeností a iniciativy tak, aby z toho měla prospěch celá společnost. [15]

Psychologie práce je soustavou psychologických poznatků získaných zkoumáním pracovní činnosti a výrobního prostředí, jehož smyslem je optimalizovat pracovní výkon, adaptovat člověka na svět práce a tělesné i duševní zdraví pracovníka. Obecně řečeno je psychologie práce vědecko-psychologická disciplína zaměřená na řešení praktických otázek hospodářské společenské praxe. Její rozvoj je podmíněn konkrétními potřebami průmyslu, dopravy, zemědělství a ostatních oborů. [15]

2.6 Předmět psychologie práce

Předmět psychologie práce se kryje s osobní praxí jednajícího člověka. Laici psychologii nedoceňují, mají svou vlastní teorii na běžnou pracovní rutinu. Hlavním cílem psychologie práce je porozumění podstatným jevům objektivního světa. Psychologie práce studuje nejrůznější druhy profesí, hledá podmínky, za jakých je pracovní prostředí nepříznivější pro duševní pohodu člověka. Zkoumá tedy uspořádání objektivních i subjektivních pracovních podmínek nejlépe odpovídajících psychofyzilogickým vlastnostem zaměstnance. Sledovaná hlediska jsou dvě. První hledisko je ergonomické, zaměřené na soulad mezi pracovními požadavky a osobními možnostmi pracovníka, tedy kvalitní plnění pracovního úkolu s co nejmenším vynaložením úsilí a v psychické pohodě. Druhé je hledisko epidemiologické, to zjišťuje míru rizika ohrožení duševního zdraví v práci, tedy pravděpodobnost vývinu poruchy či onemocnění při vystavení pracovníka stresorům. [15]

2.7 Využití psychologie práce

Aplikace poznatků psychologie práce v ekonomické oblasti se zabývá souvislostmi mezi psychikou a pracovní činností. Mezi vnitřní vztahy se řadí schopnosti, dovednosti a motivace samotného pracovníka. Vnější vztahy jsou dány

vybaveností, hlukem, osvětlením a designem pracoviště. Mezi aplikované psychologické disciplíny řadíme inženýrskou psychologii, průmyslovou psychologii, psychologii sociální a sociální psychologii práce, která se přeměnila v psychologii řízení. [15]

V rámci optimalizace pracovního prostředí má samotný psycholog za úkol posuzovat nároky činností na psychiku pracovníka, vybírat a rozmísťovat pracovníky, vykonávat poradenskou činnosti v sociálně-psychologických otázkách. [15]

2.8 Psychologie osobnosti a personalistika

Personalistika usnadňuje řízení pracovního procesu s lidskými zdroji. Vybírá vhodné jedince nejen pro vedoucí místa, také se snaží předcházet konfliktům a případným individuálním selháním. Plnění těchto činností na odpovídající úrovni vyžaduje vědecké poznání individuálních rozdílů a zákonitostí vývoje osobnosti. Je zapotřebí poznat, ze kterého jedince a za jakých podmínek může vyrůst dobrý manažer, analyzovat celý komplex jeho fyzických předpokladů, schopností, povahových rysů, hodnot a postojů, které mají umožnit odpovědně o podřízených rozhodovat, případně jim radit a pomáhat. [17, s. 20]

Aplikační oblastní psychologie osobnosti je i běžná životní praxe, ze které vychází pracovníkovi dovednosti, jeho znalost lidí, umění komunikace, spolupráce, soupeření, sebeovládání a sebevýchova. [17, s. 20]

3 Využití vybraných metod psychologie při řízení lidských zdrojů

Personální psycholog v oblasti řízení lidských zdrojů má možnost využít vícero diagnostických metod, zejména v oblasti výběru nových zaměstnanců a jejich rozvoje. Psycholog či personalista by si měl uvědomit možnosti vybraných diagnostických metod, z důvodu jejich zaměření na silné a slabé stránky. [5, s. 34]

3.1 Pohled na využívání psychologie v řízení lidských zdrojů

Využívání psychologických metod a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů má své přívržence i odpůrce. Někteří zaměstnanci se o sobě rádi dozvědí nějaké užitečné informace, které budou moci využít ve prospěch svého kariérního růstu i osobního života. Mohou se dozvědět své nedostatky i své přednosti, obojí může fungovat jako motivační prostředek. Naopak odpůrci psychologických postupů mohou brát své výsledky negativisticky, považovat to za nedůvěru zaměstnavatele či ztrátu času. Ať má pracovník jakýkoliv názor, někdy mu nezbyvá nic jiného než přistoupit na požadavky zaměstnavatele a nechat se prozkoumat. [2, s. 35]

3.2 Psychologie a lidské zdroje

Lidské zdroje z pohledu psychologie nachází uplatnění při diagnostice organizace – zmapování firemního klimatu, vztahů mezi lidmi i odděleními, hodnocení kompetencí a potenciálu zaměstnanců. Dále také v nastavování systémů – tvorba kompetenčních modelů, nastavování způsobu jejich využití, rozvoj a posílení organizační kultury cílené na podporu strategie firmy. Psychologie se při řízení lidských zdrojů využívá v oblasti náboru a výběru zaměstnanců – psychodiagnostické metody, behaviorální rozhovory a interpretace výsledků. Rozvoj zaměstnanců má své opěrné pilíře v psychologii především při rozvíjení tzv. „soft skills“, tedy schopnosti sebeřízení, schopnosti interpersonální a schopnosti řešení problémů. V rámci rozvoje se mohou užít i didaktické, psychologické metody, zákonitosti psychologie učení a významnou roli zastává koučink. Psychologická péče o zaměstnance probíhá formou poradenské činnosti napomáhající manažerům vybrat klíčové otázky, rizika jejich statutu a řešení náročných situací. [8, s. 15-16]

3.3 Psychologická diagnostika

V rámci personální praxe nachází psychologická diagnostika uplatnění zejména jako součást výběrového řízení a jako zdroj informací při rozvoji zaměstnanců. Ať už probíhá výběr externí, či interní je potřeba využít psychologické testování. Nejčastěji jako doplňkovou metodu výběru při pohovoru nebo jako součást assessment center. V rámci moderního trendu nárůstu rozvoje vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance se stále častěji využívá testování sloužící k mapování stávající úrovně zaměstnanců a následnému vytváření jejich osobních rozvojových plánů. Zde slouží psychologická diagnostika jako jeden ze zdrojů vstupních dat, například jako součást development center. Po uskutečnění rozvojového programu může následovat forma znovu testování sloužící k ověření posunu sledovaných charakteristik žádoucím směrem. [2, 35]

Slováčková, Horáková a Rendoš si dovoluují tvrdit, že každou psychologickou či psychodiagnostickou metodu by měl vykonávat pouze psycholog, který by měl znát nejen pracovní podmínky, též průběh dané testové situace a vyhodnocování daného testu, ale i teoretická východiska, psychometrické rysy, vhodnost užití a další souvislosti související s testem. [2, s. 36]

3.4 Úroveň psychodiagnostiky v České republice

Úroveň psychodiagnostiky u nás není dostatečná. Naše podmínky se potýkají s malým počtem psychodiagnostických metod, které jsou validní a zároveň standardizované na naši populaci. Proces standardizace je finančně náročný z důvodu jeho složitosti a vývoj dalších metod je na tom se složitostí ještě mnohem hůře. Tento stav však poskytuje prostor pro vývoj komerčních (online) psychodiagnostických nástrojů. [2, s. 37]

3.5 Online psychodiagnostika

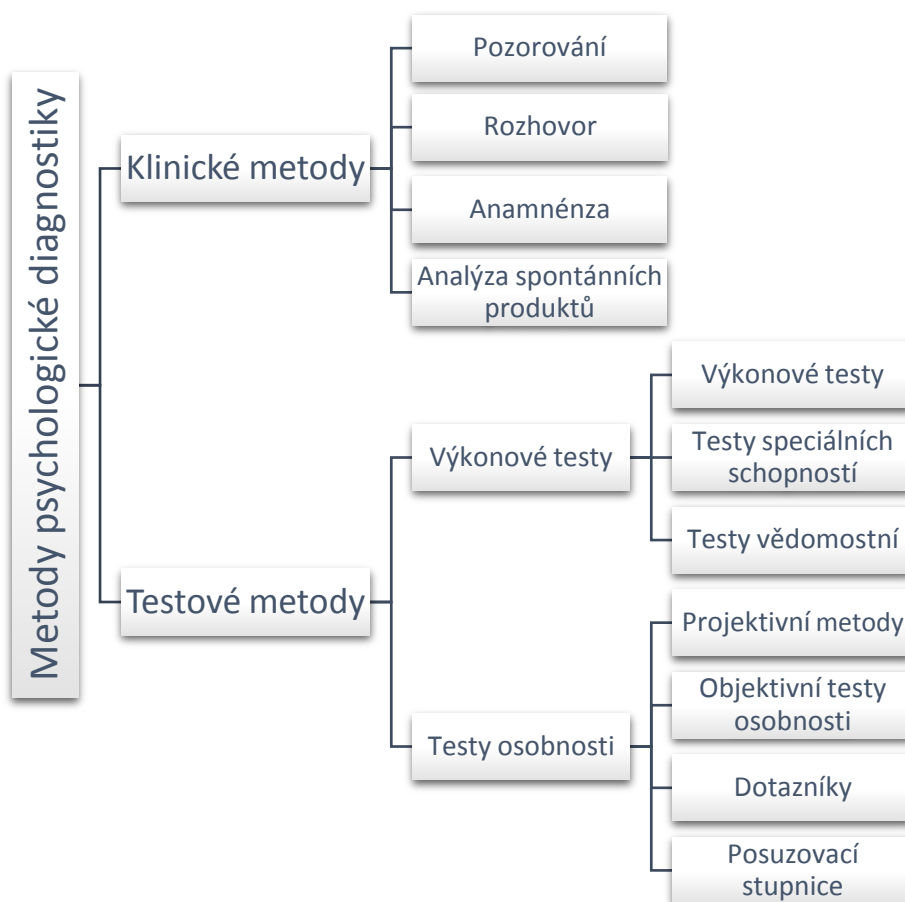
V poslední době se objevilo mnoho psychodiagnostických online nástrojů, jejich kvalita se různí. I v této oblasti jsou názory různé. Absence interpersonálního kontaktu je jeden z hlavních negativních argumentů, řeší se otázka, zda je možné vypovídat o testovaném jedinci na základě výsledků psychodiagnostického testu bez přímého

setkání s psychologem. Pomineme-li fakt, že online nalezneme nepřehledné množství různých pseudo-psychologických online testů, důležitým měřítkem je validita jejich závěrů. Ve většině případů jsou tyto testy vyhodnocovány automaticky, tedy bez přítomnosti studovaného psychologa. Další nevýhodou online psychodiagnostických testů je nelehké nastavení standardizace, protože každý jedinec může test vyplňovat v jiném prostředí, což může zásadně ovlivnit výsledky. Využívaná technika může nastolit další problém a to, nemožnost zajištění základních podmínek pro všechny dotazované, ať už to je v rychlosti načítání testové aplikace, totožné barvy na všech zařízeních anebo využívaná technika (osobní počítač, tablet, mobilní telefon). [2, s. 37-38]

3.6 Dělení psychodiagnostických testů

Obecně se dají metody psychologické diagnostiky rozdělit na klinické a testové. Za klinické testy považujeme pozorování, rozhovor, anamnézu a analýzu spontánních produktů. Testové metody se člení na další podskupiny jak je vidět na obrázku níže. [2, s. 40]

Obrázek 1: Dělení psychodiagnostických testů



Zdroj: [2] str. 41

Výkonové testy neboli testy schopností jsou nejstaršími diagnostickými metodami. Řadíme do nich testy inteligence, testy pozornosti, testy verbálních schopností, testy všeobecných schopností, hodnocení manažerských předpokladů apod. [5, s. 35]

Testy osobnosti jsou druhou velkou skupinou psychodiagnostických testů. Využití nachází především při diagnostice konativních a emocionálních aspektů osobnosti. Řadíme mezi ně dotazníky a projektivní metody. Dotazníky jsou založené na subjektivní výpovědi uchazeče o jeho vlastnostech, názorech a postojích. Úskalím dotazníků je jejich validita, kandidát se může pokusit záměrně zkreslit výpovědi, aby se ukázal jako ten nejlepší. Projektivní metody se zaměřují na osobnost zkoumaného jedince jako celek. Tyto metody jsou nejméně využívány. A pokud se v nějaké formě vykonávají, tak jen v upravené podobě vlastního výzkumu. Jejich výhodou je minimální možnost zkreslení odpovědí a výsledků. [5, s. 37,42]

3.7 Další metody výběru zaměstnanců

Mimo standardizované psychologické metody lze také využít testy nestandardizované, z kterých lze čerpat nápomocné, podpůrné informace. Mezi nestandardizované metody můžeme zařadit personalistické karty, kresbu tvořivého erbu, případové studie, vypracovávání projektu a různé parciální testy (od logických úkolů až po křížovky). [2, s. 43-44]

Psychologická diagnostika může být velice účinná, může mít velmi pozitivní vliv, ale je také důležité při ní být ostražitý a výsledky si stále ověřovat informacemi z jiných zdrojů. Je důležité dbát na metodologii a psychometrické charakteristiky konkrétní metody, protože špatně provedený či špatně vyhodnocený test podává nepřesné informace a tudíž není validní a jeho realizace nemá smysl. Proto má každá psychodiagnostická metoda svůj manuál, který je potřeba před užitím prostudovat. [2, s. 44]

Před samotným výběrovým řízením lze získat pozorováním některé specifické typy chování a jednání. Nejen vyjadřovací schopnost na papíře ve formě životopisu a motivačního dopisu, ale také při telefonickém rozhovoru. Poté při prvním osobním setkání si všímáme způsobu chování, jaký vyvolává první dojem, způsob podání ruky a všech ostatních nonverbálních projevů. Během vedení pohovoru, či rozhovoru lze využít psychodiagnostické metody a potvrdit si tak nastolené hypotézy. Posouzení kandidáta by se dalo nazvat malým kvalitativním výzkumem, jehož výstupem budou závěry ohledně vztahu kandidáta s pozicí, na kterou se hlásí. [8, s. 34-35]

3.8 Motivace

Zásadní oblastí psychologie práce je motivace. Nejprve je potřeba diagnostikovat situaci a na jejím základě tvořit rozhodnutí o způsobu motivace.

3.8.1 Diagnostika motivačních zdrojů

Východiskem této metody je teorie pěti zdrojů motivace, která rozlišuje pět základních zdrojů motivace hrající svou důležitou roli v práci. První je intrinsická, neboli niterná motivace, založena na faktu, že práce zaměstnance baví a přináší mu uspokojení. Druhá je instrumentální motivace založena na incentívách, odměnách

a výhodách. Třetí motivace je založena na interním self-konceptu, který předpokládá jasnou představu o tom, jaký by chtěl člověk být a jak svým jednáním posílit vlastní hodnotu a kompetentnost. Čtvrtý je motivace založena na externím self-konceptu, kdy lidé jsou závislí na názorech, pochvale ostatních a hledají u druhých schválení svých činů a jednání. Poslední je motivace založena na identifikaci s cíli, kde výkon určité činnosti by měl korespondovat s cíli, hodnotami a přesvědčeními daného pracovníka. [8, s. 47]

3.8.2 Dotazník motivace k výkonu

Vychází z McClellandovi teorie motivace, která je založena na třech druzích potřeb, a to na potřebě něčeho dosáhnout, potřebě moci a potřebě někam patřit. [14] Dotazník motivace k výkonu čítá 170 otázek a jeho výhodou je míra poskytovaných podrobností. Dotazník je standardizován na českou populaci a jeho škály jsou například: vytrvalost, angažovanost, flexibilita, nebojácnost, hrdost na výkon, ochota učit se, preference obtížnosti úkolů, sebekontrola, soutěživost, cílevědomost. [8, s. 47-48]

3.9 Rizika při využívání diagnostiky

Diagnostické metody jsou skvělým analytickým nástrojem, pouze za předpokladu, že jsou správně využívány a interpretovány. Zjednodušené závěry o člověku vycházející z jednoduchého počítačového testu nejsou spolehlivé ani důvěryhodné. Personalisté i manažeři na psychodiagnostiku vzhlížejí s úctou, ale na druhé straně ji nesmyslně využívají. V publikaci Koubek uvádí devět rizik a omezení využití psychodiagnostiky a to, kvalifikace pro využití metod a jejich interpretaci, nesprávné využití metod, nesprávná interpretace, využití metod s pochybnou validitou, důraz na projektivní metody bez jejich objektivizace, využívání klinických pojmů tam, kde nepatří; etika testování, ochrana osobních údajů a použití nezabezpečených forem online testování. [8, s. 51-53]

Praktická část

4 Přípravná fáze

4.1 Šetření, cíle a hypotézy

Po zběžném pročtení nalezené literatury se zdálo, že psychologie se při řízení lidských zdrojů využívá naprosto běžně ve všech organizacích bez ohledu na velikost a obor působení. Realita se však ukázala naprosto opačná. Hledání společnosti vhodné pro výzkum v rámci této bakalářské práce se z počátku zdálo nedosažitelným úkolem. Po oslovení několika institucí to vypadalo, že personalisté plní ve všech organizacích roli mzdových účetních, sběratelů informací o pracovních místech, která je potřeba obsadit, či administrativních pracovníků vyřizující nezbytnou minimální zákonnou personální agendu. Po vyčerpání všech reálných možností se skutečnost bohužel potvrdila, a tudíž znesnadnila jednodušší cestu k vytyčenému cíli. Bylo tedy potřeba vymyslet alternativní variantu výzkumné cesty. Výzkum se mohl ubrat směrem nereálných poznatků vyhledaných na Internetu, což by se naprosto minulo účinkem. Nakonec byl zvolen obecný přístup k tomuto problému.

Autorka se zaměřila na zaměstnance, kteří prošli jakoukoliv formou přijímacího řízení. Jejich pohled z druhé strany zkoumané problematiky může ukázat, jakým způsobem jsou lidé najímáni, motivováni a hodnoceni.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout způsob využití psychologických metod v rámci řízení lidských zdrojů, především v oblasti výběru zaměstnanců a jejich následné motivaci. Hlavní otázkou je „*Dochází k využití psychologie při řízení lidských zdrojů?*“. Dalšími vyvstávajícími otázkami jsou „*Za jakých podmínek využívat psychodiagnostiku?*“, „*Jakým způsobem lze zajistit vhodné metody motivace zaměstnance?*“ a „*Jakým způsobem implementovat psychologii do výběru a motivace zaměstnanců?*“.

4.2 Metodika výzkumu

Pro kvantitativní výzkum byla zvolena nejběžnější forma průzkumu, dotazník. Tuto metodu autorka zvolila z důvodu její nenáročného šíření a též rozmanitosti

respondentů. Dotazník byl tvořen zčásti uzavřenými otázkami a z části polootevřenými, kde mohl respondent doplnit svou specifickou odpověď, pokud si nevybral z nabízených možností. Výzkumným vzorkem tohoto dotazníku byli lidé ve věku 18 a více let s jakoukoli pracovní zkušeností, kteří si vzpomněli na průběh svého pracovního pohovoru.

5 Sběr a analýza dat

5.1 Předvýzkum

Před samotným uskutečněním výzkumu autorka oslovila několik společností různých velikostí, různých oborů a s různými místy působení. Nešetkala se však s úspěchem, ani jedna organizace nesplňovala požadavky pro vykonání průzkumu ohledně využívání psychologie při řízení lidských zdrojů. Dalším předvýzkumem bylo šetření vykonané na několika diskuzních fórech k zjištění, zda se v „reálném světě“ vůbec psychologické metody využívají. Výsledkem bylo zjištění, že většina malých a středních podniků nevyužívá psychologii při získávání pracovníků, ani při motivaci, ani při hodnocení. Velké a mezinárodní společnosti využívají především assessment centra, ve kterých se psychologie využívá, ale většinou jsou na tyto akce najímány externí personalistické poradenské firmy.

5.2 Výzkum

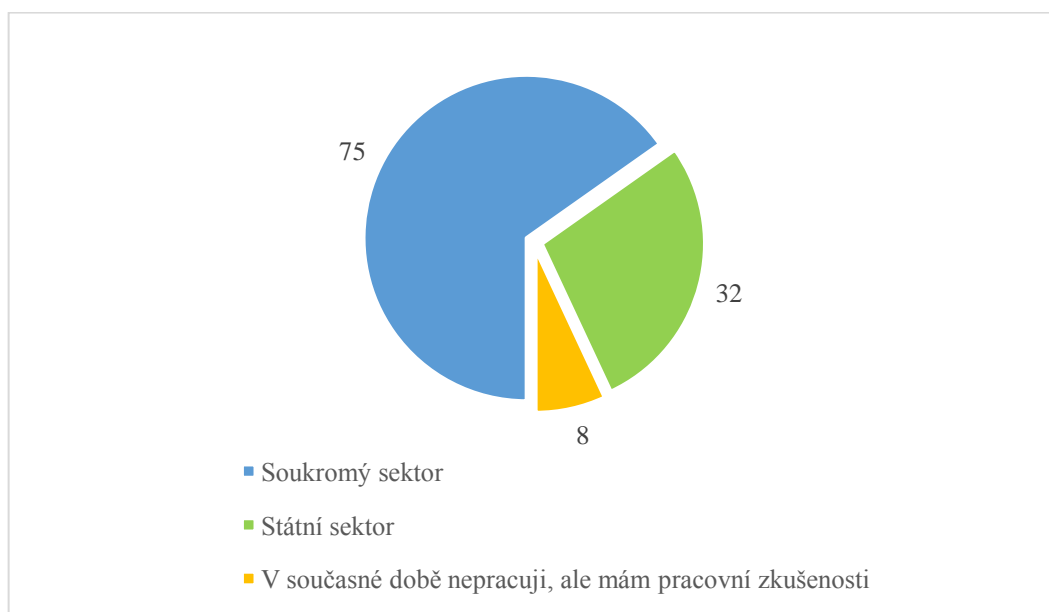
Autorka sestavila dotazník z 12 otázek a umístila jej na webových stránkách, kde se k dotazníku dostali různí lidé. Prvních pět otázek je demografických z důvodu rozlišení respondentů a to podle pohlaví, věku, nejvyššího ukončeného vzdělání, délky pracovní praxe a současného statutu. Šestá otázka zjišťuje, v jakém sektoru dotazovaný pracuje. Zbýlých šest je zaměřeno na personalistickou práci ve společnosti, kde dotazovaní pracují, či pracovali a také na jejich osobní zkušenosti s pracovním pohovorem a hodnotícími pohovory.

Anonymní šetření probíhalo od 5. ledna do 25. ledna 2015. Samotný dotazník si na webových stránkách otevřelo celkem 136 lidí a z toho jich 115 celý dotazník dokončilo. Návratnost činila 84,6%.

5.3 Vyhodnocení výzkumu

Vyhodnocování je pro studijní účely rozděleno do dvou částí. První je zaměřena na dotazované, kteří pracují v soukromém sektoru, a druhá je zaměřena na ty, kteří pracují pro státní sektor. Respondentů pracujících v soukromém sektoru bylo 75 a dotazovaných pracujících ve státním sektoru bylo 32.

Graf 1: Rozdělení na soukromý a státní sektor



Zdroj: autorka práce

5.3.1 Přijímací pohovor

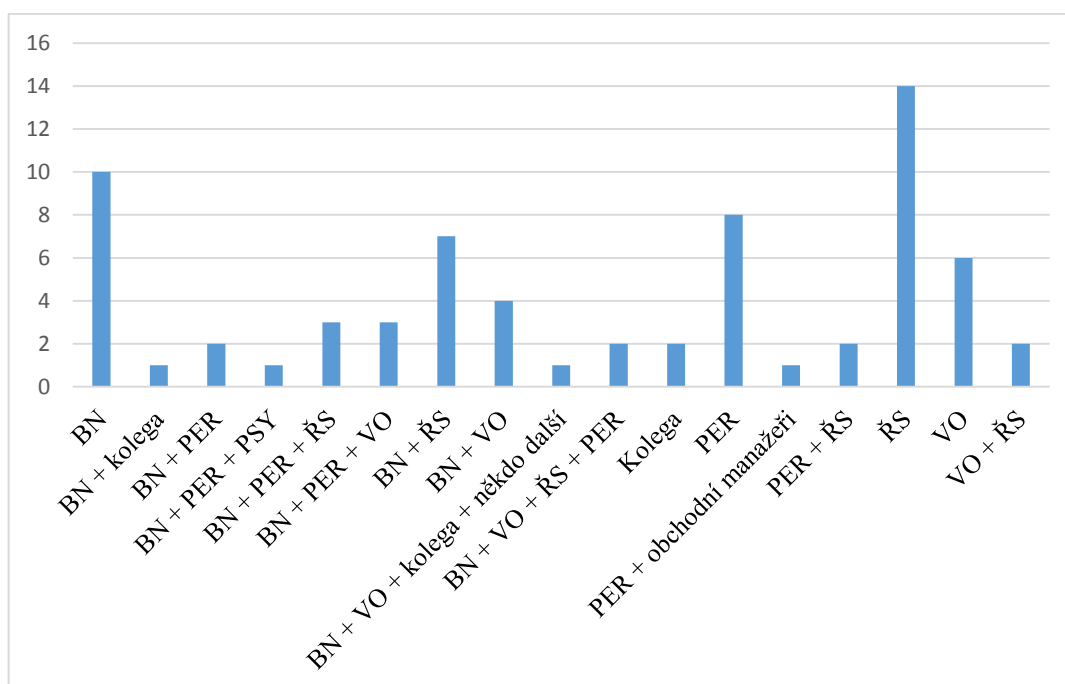
Otázkou na přijímací pohovory se autorka snažila zjistit složení přijímací komise při přijímacím pohovoru, řízení, kterého se respondent účastnil. Otázka byla polootevřená, respondent mohl označit nabízené možnosti, připsat vlastní odpověď či kombinaci obojího.

5.3.1.1 Soukromý sektor

Z celkového počtu 115 respondentů jich 71 pracuje v soukromém sektoru. Jedná z 95% o ženy a 5% mužů různých věkových skupin, různého dosaženého vzdělání i různé délky jejich pracovní praxe a jejich společným rysem je osobní zkušenost s přijímacím pohovorem. Z těchto 71 respondentů si 67 vzpomíná na průběh svého přijímacího pohovoru.

U 10 dotazovaných byl na přijímacím pohovoru přítomen pouze bezprostřední nadřízený, 14 respondentů uvedlo, že na jejich přijímacím pohovoru byl přítomen ředitel společnosti či jeho zástupce, u osmi dotazovaných byl přítomen pouze personalista, šest respondentů zažilo přijímací pohovor s vedoucím oddělení a dva dotazovaní byli přijímáni potencionálním kolegou. Sedm respondentů uvedlo, že u jejich přijímacího pohovoru byl přítomen bezprostřední nadřízený a ředitel společnosti, či jeho zástupce, čtyři dotazovaní byli přijímáni bezprostředním nadřízeným a vedoucím oddělení, tři respondenti uvedli, že u jejich přijímacího pohovoru byl přítomen personalista, bezprostřední nadřízený a vedoucí oddělení, jiní tři uvedli, že jejich pohovoru se účastnil personalista, bezprostřední nadřízený a ředitel společnosti, či jeho zástupce. Dva respondenti uvedli přítomnost bezprostředního nadřízeného a personalisty, další dva uvedli vedoucího oddělení a ředitele společnosti, či jeho zástupce, dva dotazovaní se účastnili přijímacího řízení za účasti personalisty a ředitele společnosti, či jeho zástupce, dva respondenti uvedli přítomnost bezprostředního nadřízeného, vedoucího oddělení, ředitele společnosti, či jeho zástupce a personalisty, jeden respondent uvedl, že se jeho přijímacího řízení zúčastnil bezprostřední nadřízený a potencionální kolega, jeden dotazovaný se účastnil přijímacího pohovoru u personalisty a několika obchodních manažerů a poslední respondent uvedl, že jeho přijímacího pohovoru se účastnil bezprostřední nadřízený, vedoucí oddělení, potencionální kolega a někdo další.

Graf 2: Účastníci přijímacího pohovoru – soukromý sektor



Zdroj: autorka práce

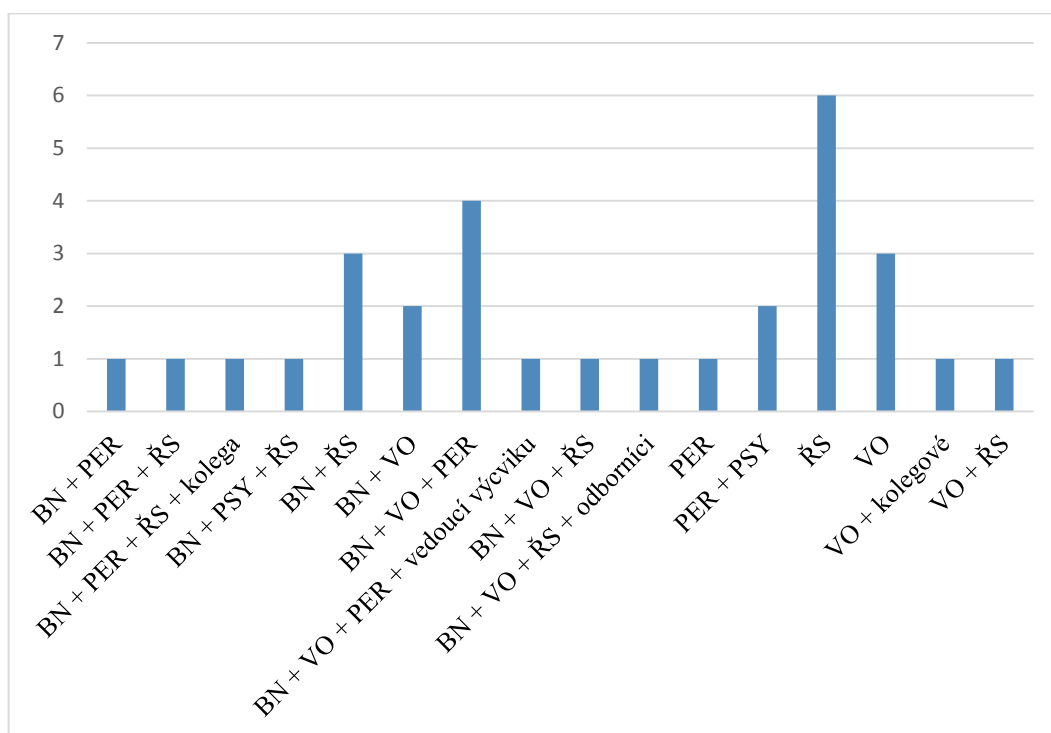
5.3.1.2 Státní sektor

Z celkového počtu 115 respondentů jich 32 pracuje ve státním sektoru a z tohoto počtu si jich 30 pamatuje na svůj přijímací pohovor. Jedná se z 84% o ženy a z 16% o muže a všichni tyto respondenti jsou starší 18 let.

Šest dotazovaných uvádí, že jejich přijímacího pohovoru se účastnil pouze ředitel společnosti, či jeho zástupce, čtyři respondenti uvádí, že jejich pohovoru se účastnil bezprostřední nadřízený, vedoucí oddělení a personalista, tři dotazovaní prošli přijímacím řízením za účasti bezprostředního nadřízeného a ředitele společnosti, či jeho zástupce, tři respondenti uvedli, že jejich přijímací pohovor vedl vedoucí oddělení, dva respondenti uvedli, že se zúčastnili přijímacího pohovoru, který vedli bezprostřední nadřízený a vedoucí oddělení, další dva dotazovaní byli přijímáni personalistou a psychologem. Jeden respondent uvedl, že jeho přijímacího řízení se účastnil bezprostřední nadřízený a personalista, jeden dotazovaný byl přijímán bezprostředním nadřízeným, personalistou a ředitelem společnosti, či jeho zástupcem, jeden respondent uvedl, že jeho přijímacího řízení se účastnil bezprostřední nadřízený, personalista, ředitel společnosti, či jeho zástupce a potencionální kolega, jeden dotazovaný byl přijímán bezprostředním nadřízeným, psychologem a ředitelem společnosti, či jeho

zástupcem, jeden respondent zaznamenal, že jeho přijímacího pohovoru se účastnil bezprostřední nadřízený, vedoucí oddělení, personalista a vedoucí výcviku, jeden dotazovaný byl přijímán bezprostředním nadřízeným, vedoucím oddělení a ředitelem společnosti, či jeho zástupcem, jeden respondent se účastnil přijímacího řízení, jemuž přihlížel bezprostřední nadřízený, vedoucí oddělení, ředitel společnosti, či jeho zástupce a odborníci přes jednotlivé tématicky testování, jeden respondent byl přijímán pouze personalistou, jeden dotazovaný se účastnil přijímacího řízení, kterého se účastnil vedoucí oddělení a několik potencionálních kolegů, jeden dotazovaný byl účastníkem přijímacího pohovoru, který vedl vedoucí oddělení a ředitel společnosti, či jeho zástupce.

Graf 3: Účastníci přijímacího řízení – státní sektor



Zdroj: autorka práce

Zbylých 12 respondentů v současné době nepracuje, anebo si nevzpomíná na svůj poslední pracovní pohovor, tudíž je nelze zařadit do soukromého či státního sektoru aniž by zkreslili výsledky výzkumu.

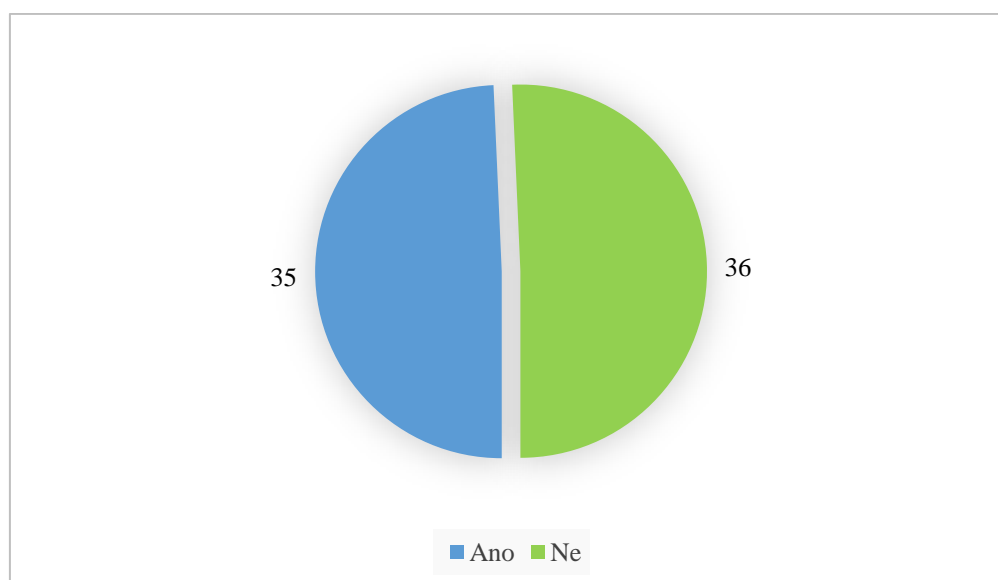
5.3.2 Personální oddělení

Tato uzavřená otázka byla směřována na zjištění existence personálního oddělení ve společnosti nebo instituci, ve které respondent v současné době pracuje.

5.3.2.1 Soukromý sektor

36 respondentů v dotazníku uvedlo, že společnost, ve které v současné době pracují, nemá personální oddělení. 35 dotazovaných uvedlo, že jejich současná společnost má personální oddělení.

Graf 4: Má Vaše společnost personální oddělení? – soukromý sektor

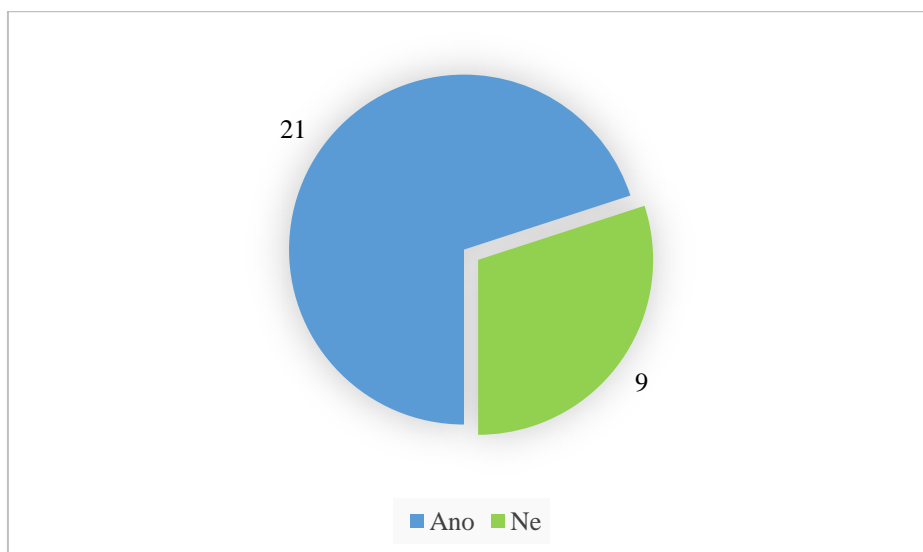


Zdroj: autorka práce

5.3.2.2 Státní sektor

21 dotazovaných uvedlo, že instituce, ve které v současné době pracují má personální oddělení. Naopak devět respondentů uvedlo, že jejich současná zaměstnávající instituce nemá personální oddělení.

Graf 5: Má Vaše instituce personální oddělení? – státní sektor



Zdroj: autorka práce

5.3.3 Metody přijímacího pohovoru

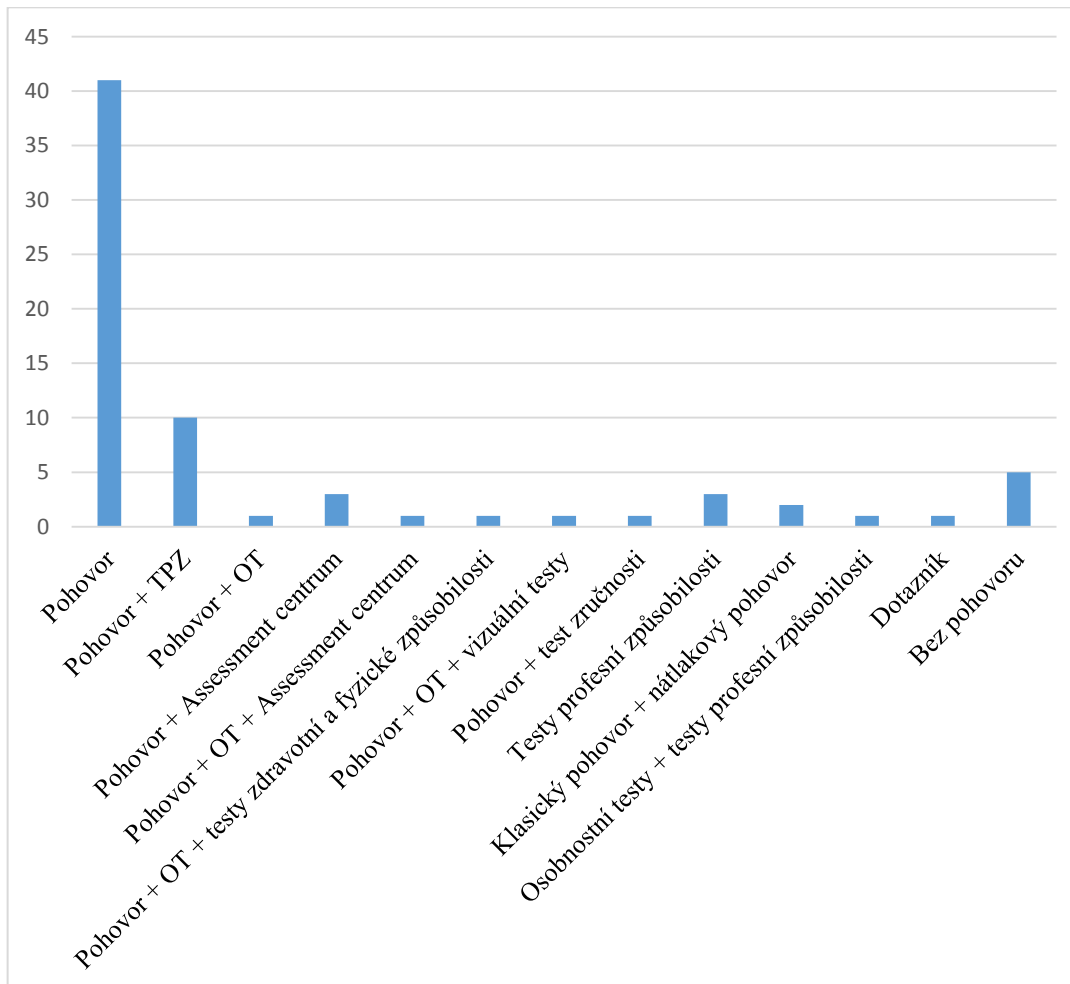
V této otázce autorka zjišťovala, jakou formou probíhalo přijímací řízení na respondentovu současnou pracovní pozici.

5.3.3.1 Soukromý sektor

41 dotazovaných zaměstnaných v soukromém sektoru se dostalo ke svému místu přes klasický pracovní pohovor, 10 respondentů prošlo pohovorem a testy pracovní způsobilosti, jeden dotazovaný prošel pohovorem a osobnostními testy, tři respondenti se zúčastnili pohovoru a assessment centra, jeden dotazovaný prošel pohovorem, osobnostními testy a assessment centrem, jeden z respondentů byl přijat na základě pohovoru, osobnostních testů a testů zdravotní a fyzické způsobilosti, jeden z dotazovaných se zúčastnil pohovoru, osobnostních testů a vizuálních testů, jeden respondent prošel pohovorem a testem zručnosti, tři dotazovaní vykonali testy profesní způsobilosti, dva z dotazovaných se zúčastnili klasického pohovoru a nátlakového pohovoru, jeden respondent vykonal osobnostní testy a testy profesní způsobilosti, jeden dotazovaný prošel přijímacím řízením díky dotazníku. Pět dotazovaných uvedlo, že jejich nástup do práce nebyl na základě projitím přijímacím řízením, jeden z nich byl přijat na základě doporučení, druhý jen na základě zaslání životopisu, třetí prošel bez udání způsobu přijímání, čtvrtý dostal nabídku na práci od společnosti, kde vykonával

svou studijní praxi na vyšší odborné škole, a pátého firma sama oslovila s nabídkou zaměstnání bez potřeby přijímacího řízení.

Graf 6 Jakým způsobem probíhal Váš pracovní pohovor? – soukromý sektor



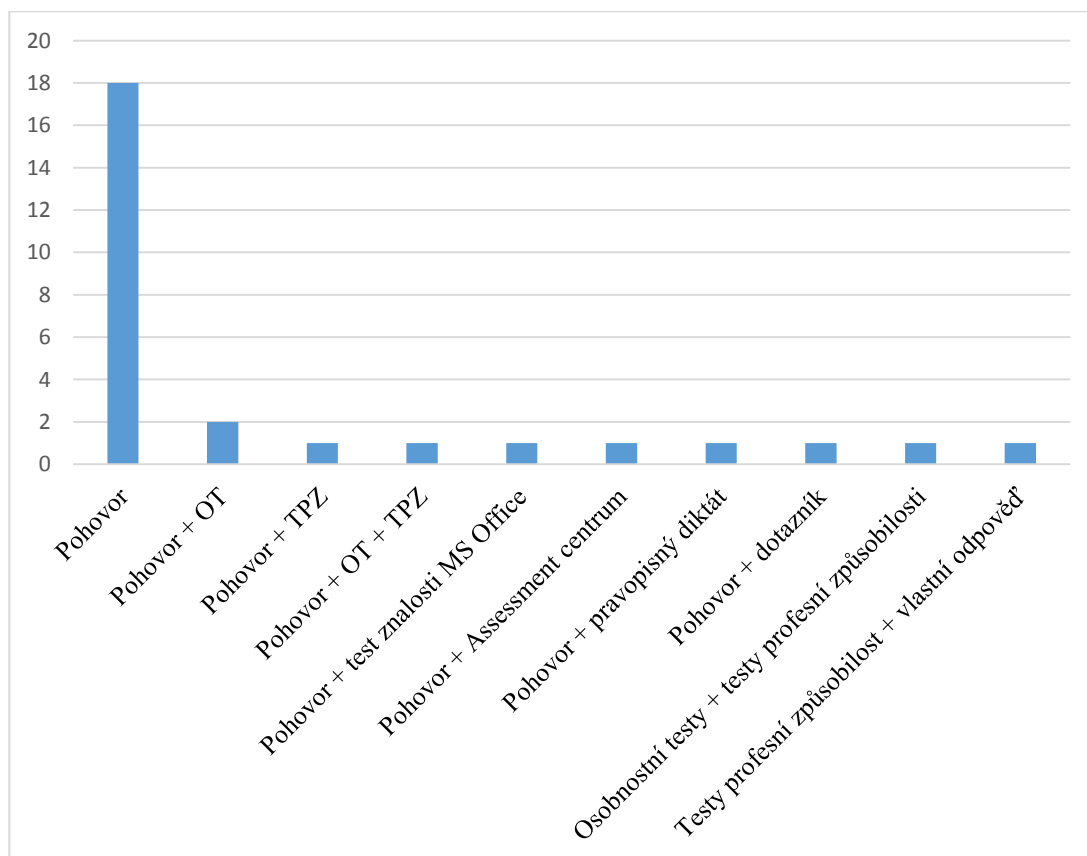
Zdroj: autorka práce

5.3.3.2 Státní sektor

18 dotazovaných bylo přijato na základně klasického pracovního pohovoru, tedy osobního setkání kandidáta s jedním či více zaměstnanci dané společnosti, dva respondenti byli přijati na základě pracovního pohovoru doprovázeného osobnostními testy, jeden respondent se účastnil přijímacího pohovoru a testů profesní způsobilosti, jeden dotazovaný v rámci svého přijímání prošel pohovorem, osobnostními testy a testy profesní způsobilosti, jeden z respondentů zažil pohovor a test znalosti aplikací Microsoft Office, jeden dotazovaný prošel pohovorem a assessment centrem, jeden respondent prošel pohovorem a pravopisným diktátem, jeden dotazovaný byl přijat na

základě pohovoru a vyplnění dotazníku, jeden respondent prošel osobnostními testy a testy profesní způsobilosti, jeden z dotazovaných byl přijat na základě profesních testů způsobilosti a také se zúčastnil veřejného pohovoru řízeného vedoucími pracovníky, který se skládal z projevu na odborné téma a následného zodpovídání otázek z komise i z publika.

Graf 7: Jakým způsobem probíhal Váš pracovní pohovor? – státní sektor



Zdroj: autorka práce

5.3.4 Hodnotící pohovory

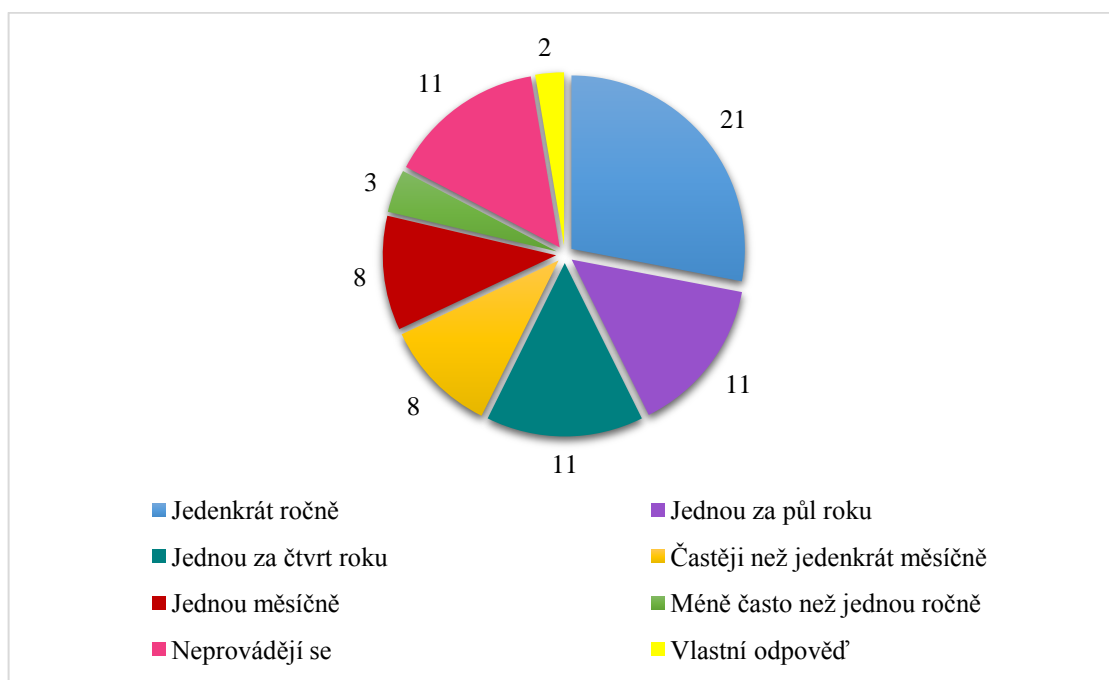
Touto otázkou se autorka snažila zjistit, zda jsou uskutečňovány hodnotící pohovory a pokud ano, tak jak často.

5.3.4.1 Soukromý sektor

Ve společnostech 21 respondentů probíhají hodnotící pohovory jednou ročně, u 11 dotazovaných jsou hodnotící pohovory vykonávány jednou za půl roku, 11 respondentů je hodnoceno jednou za kvartál (jednou za čtvrt roku), u osmi

dotazovaných se hodnotící pohovory provádějí častěji než jednou měsíčně, osm respondentů je hodnoceno na pohovoru jednou za měsíc, jeden respondent uvedl, že je písemně hodnocen jednou za tři roky, jinak dostává zpětnou vazbu po každém vykonaném úkolu, tři dotazovaní uvedli, že v jejich společnosti dochází k hodnotícím pohovorům méně často než jedenkrát ročně, jeden respondent uvedl, že hodnotící pohovory se uskutečňují když je potřeba a u zbylých 11 se hodnotící pohovory neprovádějí.

Graf 8: Uskutečňování hodnotících pohovorů – soukromý sektor

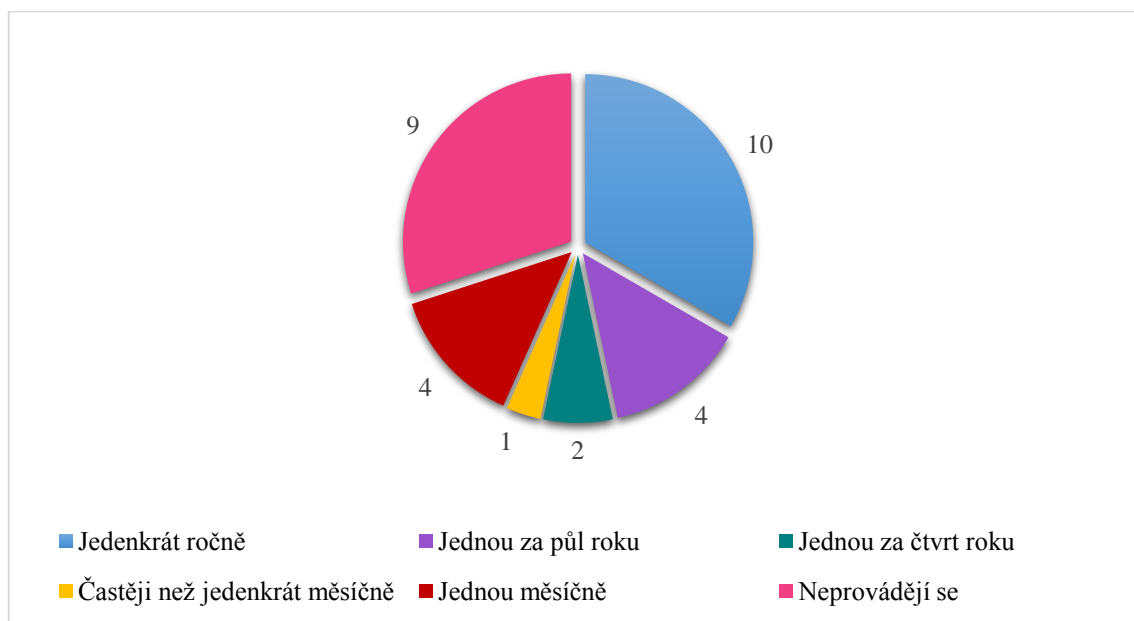


Zdroj: autorka práce

5.3.4.2 Státní sektor

Jednou ročně probíhají hodnotící pohovory u 10 respondentů, u čtyř se uskutečňují jednou měsíčně, čtyři prochází hodnotícími pohovory jednou za půl roku, dva respondent jsou hodnoceni jednou za kvartál (za čtvrt rok), jeden respondent je hodnocen častěji než jedenkrát za měsíc, u devíti respondentů se hodnotící pohovory neuskutečňují vůbec.

Graf 9: Uskutečňování hodnotících pohovorů – státní sektor



Zdroj: autorka práce

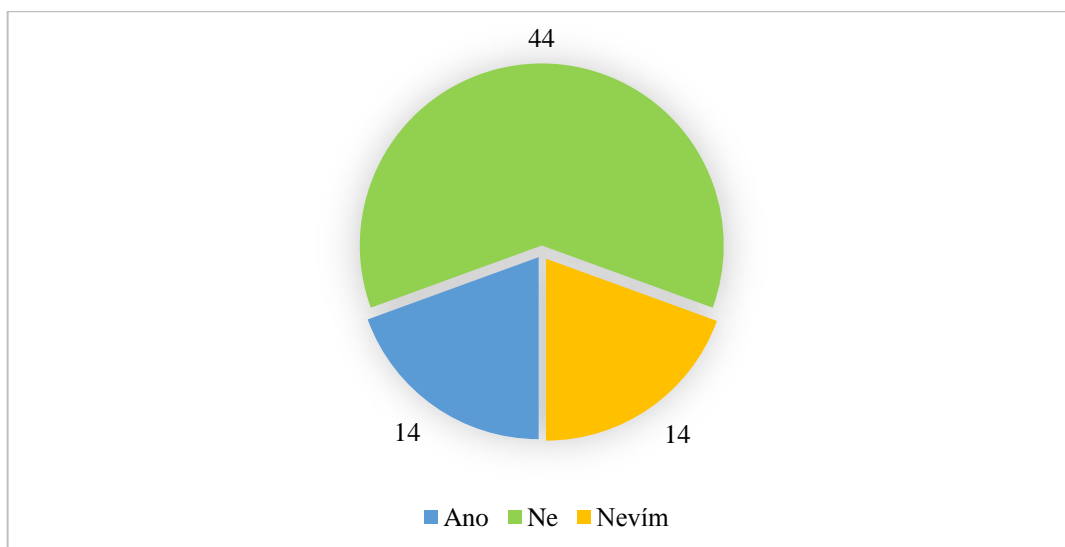
5.3.5 Využití psychologických postupů

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se na pracovišti respondentů využívají nějaké psychologické postupy popsané v teoretické části práce.

5.3.5.1 Soukromý sektor

44 dotazovaných odpovědělo na tuto otázku negativně, což znamená, že se v jejich společnosti nevyžívají žádné psychologické postupy a metody, 14 respondentů zaznamenalo na svém pracovišti využívání psychologie a 14 dotazovaných zvolilo odpověď *Nevím*, což autorka považuje za negativní odpověď.

Graf 10: Využívání psychologických metod a postupů – soukromý sektor

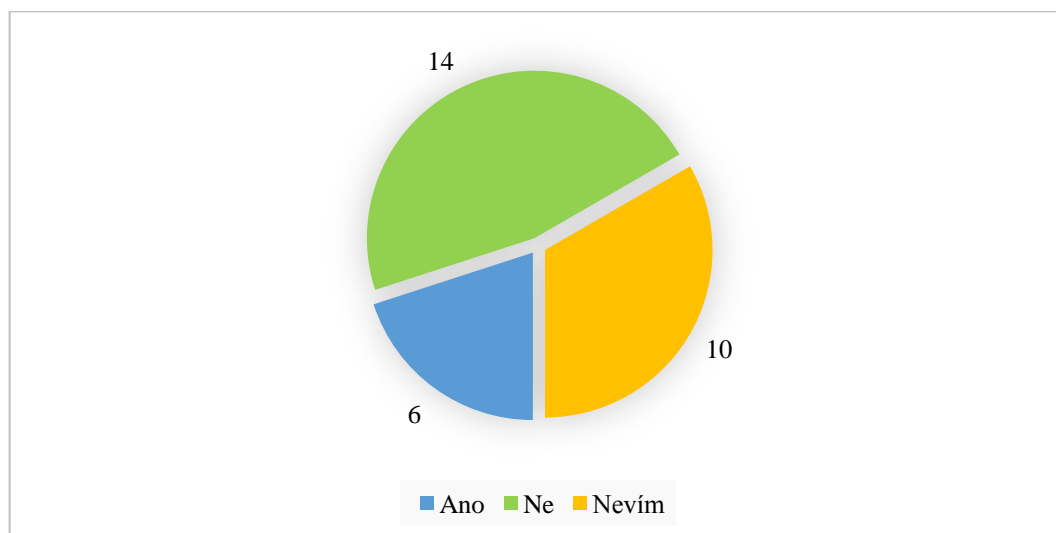


Zdroj: autorka práce

5.3.5.2 Státní sektor

Pouze šest respondentů zaznamenalo na svém pracovišti využívání psychologických postupů, 10 dotazovaných označilo možnost *Nevím*, kterou lze považovat za stejně negativní, jako je odpověď zbylých 14 respondentů, že se na jejich pracovišti nevyskytuje užívání psychologických metod a postupů.

Graf 11: Využívání psychologických metod a postupů – státní sektor



Zdroj: autorka práce

5.4 Interpretace výsledků

Základním poznatkem předvýzkumu i samotného dotazníkového šetření je fakt, že se psychologie při řízení lidských zdrojů využívá velmi sporadicky a okrajově. Využíváním psychologických metod a postupů nejen při řízení lidských zdrojů by se zvýšila kvalita poskytovaných služeb, kvalita zaměstnanců a s tím spojená jejich loajalita ke společnosti. Nelze tvrdit, že využití psychologie by přineslo jen pozitivní odezvu, protože při nesprávném použití, nesprávné interpretaci a nevhodném zacházení se může stát výběr a motivace zaměstnanců překážkou nejen pro samotné kandidáty na nové pracovní místo, pro stávající zaměstnance, na které bude vyvíjen tlak, ale také pro personalisty v dané společnosti vykonávající výběr a motivaci.

V obou sektorech je nejčastěji se vyskytujícím členem přijímací komise bezprostřední nadřízený. Obvykle bývá doplňován vedoucím oddělení, ředitelem společnosti, či personalistou. Vždy se tedy jedná o osobu, která bude s přijímaným v nejužším kontaktu. Personalista by měl mít objektivní názor o vhodnosti kandidáta a učinit případné kroky při rozhodování o výběru vhodného kandidáta na danou pozici. Ať už jde o samotné využívání psychodiagnostiky nebo jen o další názor. V obou sektorech také vyčnívá přítomnost ředitele společnosti, či jeho zástupce při přijímacím řízení. Vyplývá z toho zájem nadřízeného o zaměstnance v jeho společnosti, ať už je jejím vlastníkem, nebo jen zvoleným ředitelem.

Existence personálního oddělení byla zkoumána z důvodu zjištění vztahu přijímací komise a přítomnosti personalisty při přijímání nových zaměstnanců. Očekávaný výsledek se nepotvrdil, protože více než polovina respondentů ze soukromého sektoru pracuje ve společnosti, která nemá personální oddělení. Malé společnosti s velikostí okolo 50 zaměstnanců bez chuti expandovat nepotřebují zmiňované personální oddělení tak moc, jako podniky s více než sty zaměstnanci, kde se pracovníci často pohybují a střídají. Personalisté by našli své úkoly nejen při administrativě přijímání a propouštění zaměstnanců, ale také při jejich motivaci a hodnocení. Ve státním sektoru je to s existencí personálního oddělení lépe, avšak jeho výskyt není stoprocentní. Ať už hovoříme o státních podnicích nebo státních institucích jejich velikost se pohybuje ve stovkách zaměstnanců. Na takové množství lidí je potřeba mít specialisty, kteří se budou starat o nejcennější aktivum společnosti – zaměstnance.

I když všechny společnosti a instituce nemají personální oddělení, tak jim nic nebrání v najímání nových lidí, odměňování a motivaci stávajících zaměstnanců, natož jejich hodnocení. V soukromém i státním sektoru převažují klasické pohovory formou rozhovoru při získávání a výběru pracovníků. Jde o nejjednodušší možnost, která je nejméně nákladná, jak na čas, tak na finance. V soukromém sektoru se podle výsledků výzkumu nejčastěji připojují k pohovoru testy způsobilosti k profesi, testy znalostí v daném oboru aj. V ostatních případech se jedná o kombinace pohovoru s osobnostními testy, které mohou mít co dočinění s psychodiagnostikou.

Dalším okruhem výzkumu byly hodnotící pohovory. Většina zaměstnanců je jistě ráda, když dostane nějakou zpětnou vazbu na odvedenou práci. Ať už jde o jeden projekt, splnění čtvrtletního plánu, či posunutí společnosti na vyšší stupeň. Hodnocení může probíhat obousměrně, tedy od nadřízených k podřízeným a od podřízených k nadřízeným. Jednou za čas by však bylo potřeba uskutečnit větší hodnocení působení pracovníka v podniku, a to nejen kvůli kariérním změnám. Hodnocení je dobrým okamžikem pro motivaci zaměstnance. V soukromém sektoru se podle výzkumu provádí hodnocení zaměstnance nejčastěji jednou za rok, v menší míře následuje hodnocení jednou za půl roku a jednou za kvartál, avšak stejný počet respondentů má skupina společností, které hodnotící pohovory neprovádějí vůbec. Ve státním sektoru jsou na tom téměř totožně odpovědi uskutečňování hodnocení jedenkrát za rok a vůbec.

Tato bakalářská práce je zaměřena na využívání psychologie při řízení lidských zdrojů a proto tato skutečnost nemohla být opomenuta při dotazování. V soukromém sektoru více než polovina a ve státním sektoru necelá polovina respondentů uvedla, že na jejich pracovišti se psychologie nevyužívá. Ve státním sektoru více než čtvrtina a v soukromém sektoru necelá čtvrtina dotazovaných uvedla, že neví, zda se v jejich podniku využívá psychologie, což se rovná negativní odpovědi. Z těchto výsledků vyplývá, že psychologie nemá základy v pracovním životě většiny lidí. Samozřejmě si musíme připustit fakt, že tato data jsou zkreslena ne příliš velkým počtem dotazovaných, avšak jsou určitým vzorkem, který se jistě nevymyká realitě.

6 Návrhy a doporučení

Autorka z vlastní zkušenosti přikládá personalistice a řízení lidských zdrojů velký důraz, protože se domnívá, že péče o zaměstnance je důležitým posláním podniku. Základem není dělat všechny zaměstnance šťastné, ale o vizi, kdy spokojený zaměstnanec vykoná kvalitnější práci, ze které bude mít potěšení a bude tudíž motivován k lepším výkonům, které jsou klíčové pro jakýkoli podnik.

Dochází k využití psychologie při řízení lidských zdrojů? Odpovědi na tuto první, výchozí otázku se autorce dostalo ještě před samotným výzkumem, při hledání vhodné společnosti na uskutečnění výzkumu. Zaměstnanci jsou většinou přijímáni potencionálním bezprostředním nadřízeným při pracovním pohovoru, kterého se leckdy účastní někdo z vyšších pozic společnosti, či instituce. Když je zaměstnanec přijat motivují ho jen jeho vlastní potřeby a celkově je hodnocen velmi málo. Tudíž používání psychologie při řízení lidských zdrojů se nekoná.

Jakým způsobem lze zjistit vhodné metody motivace zaměstnanců? Na tuto otázku lze odpovědět dvěma způsoby. První je prostý, pozorováním a dotazováním zjistíme, jaký druh motivace zaměstnancům vyhovuje. Druhý, poněkud složitější, je vytvoření motivačního systému personalistou. Ten musí diagnostikovat celkovou situaci ve společnosti, poté může vyvodit závěry a implementovat vhodný motivační systém. Na základě dohody s vedoucím oddělení, či ředitelem společnosti personalista sestaví plán motivace, který se může týkat jak finančních odměn, tak těch nefinančních.

Za jakých podmínek využívat psychodiagnostiku? Především se vyplatí obětovat finance a čas při větším počtu zaměstnanců a při obsazování vyšších pozic, aby se navrátilo vynaložené úsilí. Není třeba testovat důkladně psychicky testovat manuální dělníky do výroby. Naopak je nutné prověřit veškeré aspekty osobnosti kandidátů na řídicí funkce. Člověk v řídicí funkci nese finanční i morální zodpovědnost za vedení oddělení nebo celé společnosti. Proto by měli manažerské pozice procházet řadou testů, než se vybere ten nejvhodnější kandidát z vnitřních či vnějších zdrojů.

Jakým způsobem implementovat psychologii při výběru a motivaci pracovníků? V rámci získávání zaměstnanců je třeba dbát na určitý kodex, který si firma stanoví. Přijímání zaměstnanců na základě zaslání životopisu nevrhá dobré světlo na organizaci, avšak příliš náročné testy odradí i sebe vhodnější uchazeče. Získávací

proces by se měl skládat alespoň ze dvou kol přijímacího řízení. V prvním kole to může být zaslání samotného životopisu a druhým pohovor. Pokud se přijímá zaměstnanec na manažerskou pozici, je třeba otestovat jeho osobnostní rysy, jeho schopnosti vést lidi, jeho znalosti v oboru i sociální inteligenci. Co se týká motivace, je třeba získat informace o zaměstnancích například pomocí dotazníku a vycházet ze zjištěných dat, nikoli z teoretických znalostí vyčtených v knihách.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala využitím psychologie při řízení lidských zdrojů. V první kapitole teoretické části byly popsány základní principy z oblastí řízení lidských zdrojů, jako je pojem lidské zdroje, proces získávání pracovníků a jejich motivace. Druhá kapitola byla věnována základním psychologickým poznatkům, především z oblasti psychologie práce. Ve třetí kapitole teoretické části bylo osvětleno využití vybraných psychologických metod využívaných při řízení lidských zdrojů, mezi které patří psychodiagnostika a motivační metody.

Praktická část obsahuje kvalitativní dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění výskytu personalistů v soukromém i státním sektoru a zjištění využívání psychologie v řízení lidských zdrojů ve skutečném světě práce. Samotnému šetření předcházela malý předvýzkum, při kterém byla hledána společnost využívající psychologii při řízení lidských zdrojů. Šetření se také zaměřilo na provádění hodnotících pohovorů a jejich četnost.

Cílem práce bylo hledání odpovědi na výchozí otázku „*Dochází k využití psychologie při řízení lidských zdrojů?*“. Každý personalista si pod pojmem psychologie ve spojitosti s řízením lidských zdrojů představí něco jiného. Pro jednoho to jsou osobnostní testy a dotazníky, pro jiného to jsou výkonnostní testy, testy způsobilosti a testy znalostí z oboru. Oba by měli pravdu, ale jen z části, protože psychologie a řízení lidských zdrojů je tématem vydaným v několika publikacích a stále není dostatečně obsáhlé. Především realita je úplně jiná. Psychologie nenachází pochopení u ostřílených personalistů, kteří pracují stereotypně již nějakou řádku let. Mladí personalisté by jistě rádi využili svých poznatků získaných při studiu a při získávání prvních pracovních zkušeností, avšak inovace nejsou vždy vedením vítány.

Autorka si také dala za cíl zjistit „*Jakým způsobem implementovat psychologii při výběru a motivaci pracovníků?*“. Tato otázka by se dala rozšířit o specifikaci místa implementace, tedy do společností, kde se psychologie nevyužívá vůbec, avšak by bylo vhodné jí zavést. Společnosti střední a větší velikosti obsazující vysoce postavené pozice by v psychologii mohly najít účinný způsob, jak vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. Záleží však na top managementu, jak se k této otázce postaví, zda bude mít chuť a odvalu se naučit s psychologií pracovat. Druhá část otázky pátrá po možnostech

motivace. Motivovat zaměstnance lze na všech postech, různými způsoby. Nejznámějším způsobem je motivace finanční, měsíčními prémie počínaje a procenty z tržby konče. Zaměstnance lze také motivovat s pomocí McClellandovi teorie motivace, která je založena na třech druzích potřeb. Potřeby spadají do psychologické motivace, proti které by málokdo oponoval.

Celkový závěr ze samotného dotazníkového šetření je třeba rozdělit do dvou částí, stejně jako při jeho vyhodnocování. Autorka se zaměřila zvláště na soukromý a státní sektor. Personální oddělení nemají všechny státní instituce, ani soukromé společnosti. Proto se u výběrového řízení většinou objevuje bezprostřední nadřízený, vedoucí oddělení a ředitel společnosti osobně, či v zastoupení.

Autorka si plně uvědomuje, že její výzkum nemůže konkurovat profesionálně provedené analýze a výzkumu, avšak bylo zajímavé zjistit, že většina vyčtených informací o řízení lidských zdrojů, psychologii a jejich propojení se reálně málokde využívá, a pokud ano, tak ve velmi zjednodušené formě. Je však potřeba uznat, že i takovýto výsledek, lze spatřit jako zajímavý, alespoň z pohledu pracovně nezkušeného studenta, který si bláhově myslí, že veškerá fakta uvedená v odborné literatuře jsou takto využívána v praxi. Autorka doufá, že její práce poskytne základní informace o možnosti využívání psychologie v řízení lidských zdrojů a nejen v něm, které mohou využít personalisté, personální psychologové i řadoví zaměstnanci.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] SLOVÁČKOVÁ, Zuzana - HORÁKOVÁ, Pavla - RENDOŠ, Dušan. *Průvodce personální psychologií* [online]. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2015-02-28]. Elportál. Dostupné z: <http://is.muni.cz/elportal/?id=1185365>. ISBN 978-80-210-6885-8. ISSN 1802-128X.
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-807-3951-559.
- [4] Personální činnosti, aneb úkoly v řízení lidských zdrojů. In: *Podnikátor.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17513/Personalni-cinnosti-aneb-ukoly-vrizeni-lidskych-zdroju>
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [8] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-802-1063-846.
- [9] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 1998. ISBN 80-717-5010-7
- [10] Wikipedie: Otevřená encyklopedie: *Psychologie* [online]. ©2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Psychologie&oldid=12280958>

- [11] HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1995, 119 s. ISBN 80-716-8245-4.
- [12] Sociální psychologie. In: *Univerzita Palackého v Olomouci* [online]. 2009 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: www.upol.cz/fileadmin/user_upload/.../socialni_psychol_postoje.doc
- [13] Psychologie práce a organizace. *Filozofická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2005 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: http://www.phil.muni.cz/wups/Members/slovackova/psychologie_prace_a_organizace.doc
- [14] McClellandova teorie získaných potřeb. *ManagementMania* [online]. 2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>
- [15] Úvod do psychologie práce. BEŇO, Pavel. SlidePlayer.cz [online]. 2012 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2700197/>
- [16] Psychologie práce a organizace. Filozofická fakulta Masarykovy univerzity: Psychologický ústav [online]. 2005 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: www.phil.muni.cz/wups/Members/slovackova/psychologie_prace_a_organizace.doc
- [17] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení na soukromý a státní sektor	34
Graf 2: Účastníci přijímacího pohovoru – soukromý sektor	36
Graf 3: Účastníci přijímacího řízení – státní sektor	37
Graf 4: Má Vaše společnost personální oddělení? – soukromý sektor	38
Graf 5: Má Vaše instituce personální oddělení? – státní sektor	39
Graf 6 Jakým způsobem probíhal Váš pracovní pohovor? – soukromý sektor	40
Graf 7: Jakým způsobem probíhal Váš pracovní pohovor? – státní sektor	41
Graf 8: Uskutečňování hodnotících pohovorů – soukromý sektor	42
Graf 9: Uskutečňování hodnotících pohovorů – státní sektor	43
Graf 10: Využívání psychologických metod a postupů – soukromý sektor	44
Graf 11: Využívání psychologických metod a postupů – státní sektor	44

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Pánková, DiS.

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Využití psychologie při řízení lidských zdrojů

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 8

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.