



MASARYKOVA UNIVERZITA  
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ  
KATEDRA PSYCHOLOGIE



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## PSY111 Personální psychologie

### SYLABUS PŘEDMĚTU

PRACOVNÍŠTĚ	Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií
PŘEDMĚT	PSY111 Personální psychologie
TYP A FORMA STUDIA	bakalářské denní studium
VYUČUJÍCÍ	Mgr. Marie Součková Mgr. Marcela Leugnerová Mgr. Lenka Maruniaková Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D. doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.



# 1. Obsah

<b>1. OBSAH</b>	<b>2</b>
<b>2. VYUČUJÍCÍ</b>	<b>3</b>
<b>3. ANOTACE PŘEDMĚTU</b>	<b>3</b>
<b>4. STUDIJNÍ CÍLE</b>	<b>3</b>
<b>5. ORGANIZACE PŘEDMĚTU</b>	<b>4</b>
<b>6. POŽADAVKY NA UKONČENÍ PŘEDMĚTU</b>	<b>4</b>
6.1 Upozornění k podvodnému plnění studijních povinností	4
6.1.1 Plagiátorství	4
6.2 Účast na seminářích	4
6.3 Průběžná práce v semestru	4
6.3.1 Příprava na semináře	5
6.3.2 Seminární diskuse	6
6.3.3 Moderování seminární diskuse	6
6.3.4 Analýza pracovní pozice	7
6.3.5 Výběrové řízení	8
6.4 Písemné testy	8
6.5 Celkové hodnocení předmětu	10
<b>7. STUDIJNÍ MATERIÁLY</b>	<b>10</b>
7.1 Literatura	10
7.2 Studijní materiály v informačním systému	10
<b>8. TEMATICKÉ OKRUHY</b>	<b>10</b>
8.1 Uvedení do psychologie práce	10
8.2 Základy efektivního výběru pracovníků	11
8.3 Metody výběru pracovníků	12
8.4 Hodnocení pracovní výkonnosti a její změna	12
8.5 Motivace pracovníků	13
8.6 Rozvoj pracovníků	14
8.7 Týmy a budování týmů	14
<b>PŘÍLOHA 1: TIPY PRO PSANÍ PŘÍPRAV</b>	<b>16</b>
<b>PŘÍLOHA 2: OTÁZKY K SEMINÁRNÍ DISKUSI</b>	<b>18</b>
<b>PŘÍLOHA 3: ZAJÍMAVÉ KNIHY DOSTUPNÉ V KNIHOVNĚ FSS</b>	<b>19</b>



## 2. Vyučující

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D. – garant předmětu

e-mail: vaculik@fss.muni.cz

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

e-mail: jak.prochazka@mail.muni.cz

Mgr. Marie Součková

e-mail: marie.souckova@mail.muni.cz

Mgr. Marcela Leugnerová

e-mail: 333166@mail.muni.cz

Mgr. Lenka Maruniaková

e-mail: 273565@mail.muni.cz

## 3. Anotace předmětu

Předmět se zaměřuje na psychologickou práci s lidmi a týmy uvnitř organizace. Cílem předmětu je poskytnout studentům<sup>1</sup> znalosti a dovednosti umožňující zvýšit efektivitu psychologické práce s pracovníky od okamžiku jejich prvního kontaktu s budoucím zaměstnavatelem až po konec jejich kariéry v organizaci. Studenti se v předmětu naučí jak efektivně vybírat a udržet zaměstnance a jak podporovat dosahování vyššího výkonu jednotlivců i týmů.

Klíčovou částí studia v předmětu je seznámení se základními teoriemi personální psychologie, diskuse o možnostech jejich aplikace a nácvik v praxi používaných metod a postupů. Studenti se zároveň učí, kde a jak hledat aktuální a validní informace, kterými mohou základní poznatky rozšířit a také kriticky informace posoudit. Na tento předmět zaměřující se na jednotlivce a týmy v organizaci navazuje v magisterském studiu předmět PSY409 Psychologie organizace, který se zaměřuje globálněji na skupinové a organizační jevy.

## 4. Studijní cíle

Po absolvování předmětu budou studenti schopni:

- definovat oblast zájmu psychologie práce;
- vysvětlit etická pravidla psychologie práce;
- aplikovat poznatky z psychologických výzkumů z oblasti psychologie práce;
- definovat vhodná kritéria pro výběr pracovníků do organizace;
- kriticky zhodnotit výstupy analýzy pracovní pozice a posoudit jejich validitu;
- zvolit vhodné metody výběru pracovníků s ohledem na jejich účel a omezení;
- vysvětlit základní pravidla pro aplikaci výběrového rozhovoru, psychodiagnostických metod při výběru pracovníků a pro pozorování a interpretaci chování kandidátů v assessment centrech;
- navrhnout vhodný způsob měření pracovní výkonnosti;
- naplánovat hodnotící rozhovor;
- vysvětlit příčiny nízkého výkonu pracovníka pomocí psychologických teorií;
- kriticky zhodnotit vhodnost a efektivitu různých stimulů používaných pro zvýšení nebo udržení výkonu pracovníků a navrhnout efektivní nástroje stimulace;
- posoudit rozvojové potřeby pracovníků a vybrat adekvátní rozvojové aktivity;
- navrhnout nástroje vedoucí k podpoření zformování efektivního týmu a k posílení týmu.

---

<sup>1</sup> Pod pojmem student nebo studenti se v tomto textu rozumí student, studenti, studentka nebo studentky v závislosti na tom, zda se jedná o muže, ženu nebo ženy.



## 5. Organizace předmětu

Počet kreditů:	5
Přednášky:	2 hodiny 1 x 14 dní
Seminář:	2 hodiny 1 x 14 dní

Předmět tvoří 6 – 7 přednášek, na které navazují semináře. Přednášky i semináře se konají zpravidla jednou za 14 dní. Harmonogram výuky je upřesněn v souboru umístěném ve studijních materiálech k předmětu. Pro úspěšné ukončení předmětu je třeba splnit všechny požadavky uvedené v článku 6 tohoto sylabu.

## 6. Požadavky na ukončení předmětu

### 6.1 UPOZORNĚNÍ K PODVODNÉMU PLNĚNÍ STUDIJNÍCH POVINNOSTÍ

Výuka na FSS MU předpokládá, že studenti znají studijní předpisy a že se nedopouštějí podvodného plnění studijních povinností, zejména opisování u zkoušek a plagiátorství, tedy vydávání cizích myšlenek za vlastní a přebírání myšlenek jiných autorů bez uvedení autorství.

Plagiátorství patří k nejzávažnějším etickým proviněním v akademickém prostředí, popírá poslání univerzity i smysl studia. Z právního hlediska je plagiátorství krádeží cizího duševního vlastnictví.

Podvodné plnění studijních povinností není za žádných okolností na FSS tolerováno. Každý případ podvodného chování je trestán nejpřísnější sankcí, a to nepodmínečným vyloučením ze studia. Studentům doporučujeme co nejdůkladněji se seznámit s problémem plagiátorství a se způsoby, jak se mu vyhnout.

#### 6.1.1 Plagiátorství

Všechny písemné úkoly musí být vytvořeny výhradně pro předmět PSY111. Text jakéhokoliv písemného úkolu se nesmí shodovat s textem nebo nápadně podobat textu, který vznikl pro účely jiného předmětu. Odevzdáním každého písemného úkolu student stvrzuje, že je výhradním autorem textu, respektuje řádné způsoby citace, bere na vědomí, že práce bude uložena v elektronickém archivu předmětu a původnost práce bude prověřena systémy pro odhalování plagiátu.

### 6.2 ÚČAST NA SEMINÁŘÍCH

- Seminární aktivity jsou nenahraditelné, protože při nich studenti procvičují řadu důležitých dovedností.
- Účast na seminářích je povinná, přítomnost na semináři je kontrolována.
- Aktivita na seminářích je bodována (viz níže Seminární diskuse).
- Na semináři jsou možné dvě neúčasti – jedna neomluvená a druhá omluvená ze zdravotních důvodů doložená omluvenkou od lékaře řádně zapsanou v ISu. Seminární aktivity jsou nenahraditelné, protože při nich studenti procvičují řadu důležitých dovedností (viz níže).

### 6.3 PRŮBĚŽNÁ PRÁCE V SEMESTRU

- V průběhu semestru pracují studenti na níže uvedených úkolech. Jejich 100% realizace a odevzdání v určených termínech a uvedeném rozsahu je předpokladem úspěšného ukončení předmětu.
- Neodevzdání jakéhokoliv úkolu v požadovaných parametrech nebo neabsolvování písemného testu znamená nesplnění podmínek pro úspěšné ukončení předmětu. V takovém případě je předmět studentovi ukončen hodnocením „-“.



- Práce během semestru je bodově hodnocena. Body tvoří výsledné hodnocení.

Bodové hodnocení průběžné práce v semestru

Úkol	počet bodů
Příprava na semináře	12
Seminární diskuse	6
Analýza pracovní pozice	10
Výběrové řízení	10
Písemné testy	40
<i>Moderování diskuse (prémiové body)</i>	4
<b>Σ</b>	<b>78</b>

### 6.3.1 Příprava na semináře

- Jedná se o písemnou přípravu k seminární diskusi, kterou student vypracuje před vybranými semináři (viz časový harmonogram). Příprava je vytvořena na základě povinné literatury uvedené u tématu a může být doplněna studiem samostatně dohledaných zdrojů.
- Cílem přípravy je, aby se student zorientoval ve studovaném tématu a byl o něm schopen během semináře kvalifikovaně diskutovat.
- Zpracování přípravy je bodově hodnoceno (viz níže).
- Příprava má následující strukturu:
  - a) **Souhrn:** Obsahuje stručný souhrn klíčových myšlenek nastudovaného textu.
  - b) **Kritické hodnocení:** Obsahuje kritické zhodnocení odborných myšlenek obsažených v textu a tvoří nejobsáhlejší část přípravy. Student popíše, co ho v textu zaujalo, co v daném tématu vnímá jako podstatné, v čem vnímá rezervy, nesrovnalosti, s čím nesouhlasí a vysvětlí proč. Toto zdůvodnění (argumentace) je důležitou součástí kritického hodnocení. Student může k argumentaci využít i doporučenou literaturu nebo samostatně dohledané zdroje.
  - c) **Otázky:** Otázky (2 – 4 otázky) vycházejí z nastudovaného textu a slouží jako podklad pro seminární diskusi. Musí z nich být poznat, že student o tématu uvažuje do hloubky.
  - d) **Summary:** Souhrn podstaty nastudovaného textu v angličtině.

Rozsah práce: Souhrn: maximálně 1000 znaků včetně mezer

Kritické hodnocení: maximálně 2800 znaků včetně mezer

Summary: 1000 znaků včetně mezer

Termíny odevzdání: viz Harmonogram výuky

Forma odevzdání: soubor pojmenovaný příjmením autora ve formátu dokument Word

Místo odevzdání: studijní materiály předmětu PSY111, složka s názvem Příprava na semináře, podsložka příslušné seminární skupiny



### Kritéria hodnocení

**4 body:** excelentní příprava

Všechny části obsahují to, co obsahovat mají, z kritického hodnocení textu a otázek je znát, že student o studovaném textu uvažuje do hloubky.

**2 body:** dostačující příprava

Všechny části obsahují to, co obsahovat mají.

**0 body:** nedostačující příprava

Některé části (zejména kritické hodnocení a otázky) nejsou dostatečně zpracovány, z textu je znát, že student text četl povrchně, málo, nebo ho nečetl celý. Text překračuje stanovený rozsah nebo obsahuje překlepy a pravopisné chyby.

### 6.3.2 Seminární diskuse

- Na seminářích je vyžadována aktivní účast formou zapojení do diskuse.
- Cílem diskuse je kultivace schopnosti komunikovat s kolegy na odborné téma.
- Zapojení do diskuse je bodově hodnoceno (viz níže).
- V diskusi student využije svoji písemnou přípravu na seminář.
- Délka trvání: 45 minut

### Kritéria hodnocení

**2 body:** „zapálený a kultivovaný diskutér“

Je během diskuse aktivní, přitom však nezapomíná poskytnout prostor i ostatním diskutujícím. Projevuje schopnost aktivního naslouchání. Mluví k věci. Z jeho příspěvků je znát, že příslušnou literaturu studoval do hloubky, porozuměl jí, a že do hloubky také uvažuje. To, co říká, dává smysl. Adekvátně reaguje na sdělení ostatních členů diskuse. Svými příspěvky podněcuje ostatní k zamyšlení a diskusi.

**1 bod:** „účastník diskuse“

Splňuje všechny výše uvedené parametry. Rozdíl je v jeho menší aktivitě při diskusi.

**0 bodů:** „(ne)diskutující“

Do společné diskuse se zapojuje ojedinele nebo vůbec. Z jeho chování v diskusi není znát, že literaturu studoval, porozuměl jí, a že uvažuje do hloubky. Také se může jednat o diskutujícího, který je aktivní, ale nemluví k věci, zabírá příliš mnoho prostoru v diskusi na úkor ostatních, nenaslouchá ostatním nebo nerespektuje moderátora.

### 6.3.3 Moderování seminární diskuse

- Každou seminární diskusi vede jeden moderátor z řad studentů.
- Cílem moderování je rozvoj a kultivace dovedností důležitých pro moderování diskuse.
- Moderování diskuse je hodnoceno prémiovými body (viz níže).
- Diskusi moderují dobrovolníci, v případě, že se dobrovolníci nenajdou, je moderování přiděleno náhodně.
- Moderátor diskuse před seminářem přečte všechny seminární přípravy ostatních studentů a na jejich základě si připraví obsah diskuse.



## Kritéria hodnocení

### 4 body: „brilantní moderátor“

Má diskusi „ve svých rukou“, tj. dokáže diskusi řídit a směřovat k cíli, který si vytyčil. Je znát, že četl přípravy ostatních studentů. Daří se mu podněcovat ostatní k diskusi, vhodně přiděluje i odnímá slovo. Dokáže dát prostor všem zúčastněným. Zvládá „problematické účastníky“ diskuse např. ty, kteří zabírají příliš prostoru, nemluví k věci nebo nemluví vůbec. Diskutovaná témata mají jasné výstupy.

### 2 body: „zdatný moderátor“

Má diskusi „ve svých rukou“, tj. dokáže diskusi řídit a směřovat k cíli, který si vytyčil. Je znát, že četl přípravy ostatních studentů. Diskuse pod jeho vedením vážne, méně se mu daří pracovat s „problematickými účastníky“ diskuse.

### 0 bodů: „laissez faire moderátor“

Diskusi nemá „ve svých rukou“. Není znám cíl diskuse, případně se mu opakovaně nedaří diskusi k cíli směřovat. Není na něm znát, že se v tématech orientuje, nepůsobí připraveně. Diskutující se neřídí nastavenými pravidly.

## 6.3.4 Analýza pracovní pozice

- Jde o úkol pro dvojice nebo trojice.
- Studenti mají za úkol provést analýzu pracovní pozice (popis pracovní pozice je ve studijních materiálech ve složce Organizační pokyny).
- Cílem úkolu je aplikace znalostí a nácvik dovedností důležitých pro validní analýzu pracovní pozice.
- K analýze pracovní pozice studenti využijí všechny dostupné zdroje informací. Kromě popisu pracovní pozice se jedná např. o archivní data, rozhovor, pozorování, internetové zdroje.
- Kritéria musí být formulována jako znalosti, osobnostní rysy, schopnosti, dovednosti a další osobnostní charakteristiky.
- Výstupem úkolu je:
  - a) přehled pracovních činností na obsazované pozici
  - b) přehled kritérií (název, definice), která studenti navrhnou zařadit do výběrového řízení na uvedenou pozici, u každého kritéria uvedou konkrétní zdroje informací, které sloužily jako podklad pro výběr kritérií;
  - c) argumenty zdůvodňující volbu navrhovaných kritérií;
  - d) otázky, na které studenti potřebují znát odpovědi k doplnění nebo validizaci výběrových kritérií. Otázky budou využity na semináři věnovanému analýze pracovní pozice.

Součástí dokumentu mohou být přílohy s podrobnějším popisem zdrojů informací, které sloužily jako podklad pro výběr kritérií.

Rozsah práce: maximálně 5400 znaků včetně mezer (bez příloh)

Termín odevzdání: viz Harmonogram výuky

Forma odevzdání: soubor pojmenovaný příjmením jednoho z autorů ve formátu dokument Word

Místo odevzdání: studijní materiály předmětu PSY111, složka s názvem Analýza pracovní pozice, podsložka příslušné seminární skupiny

Hodnocení: 0 – 10 bodů



### 6.3.5 Výběrové řízení

- Jde o úkol pro stejné dvojice nebo trojice, které realizovaly úkol Analýza pracovní pozice.
- Tento úkol navazuje na úkol Analýza pracovní pozice.
- Cílem úkolu je aplikace znalostí a rozvoj dovedností důležitých pro přípravu validního výběrového řízení. Takové výběrové řízení umožňuje získat dostatečné množství informací o kritériích tak, aby bylo možné učinit výběrové rozhodnutí s co nejvyšší prediktivní validitou.
- Studenti vyberou nejvýše pět nejdůležitějších psychologických kritérií (osobnostní rysy, schopnosti, dovednosti a další charakteristiky osobnosti), které navrhnou ve výběrovém řízení měřit. Úkolem je navrhnout vhodnou kombinaci metod pro výběrové řízení na pozici, která je součástí úkolu Analýza pracovní pozice.
- Zvolené metody musí umožňovat validní měření kritérií, která jsou pro úspěšné působení na dané pracovní pozici důležitá (kritéria jsou výstupem úkolu Analýza pracovní pozice a diskuse na semináři věnovaném tomuto tématu).
- Při uvažování o metodách musí studenti zvažovat také jejich efektivitu z hlediska využití zdrojů (lidé, čas, peníze) a míru přiměřenosti zátěže pro účastníky výběrového řízení.

U zvolených metod studenti uvedou:

- obsah metody (např. struktura a otázky výběrového rozhovoru, zadání písemného úkolu, zadání modelové situace apod.). Využití psychodiagnostických testů nedoporučujeme.
- konkrétní kritéria, která metoda měří
- argumenty dokladující konstruktovou validitu metody, tj. že metoda skutečně měří to, co má měřit
- rizika spojená s užitím metody (z hlediska validity a reliability výstupů, etické aspekty)

V případě kombinace metod uvedou studenti jako první metodu, která má zajistit nejvíce požadovaných informací. Každou další metodu studenti zařazují s ohledem na její inkrementální validitu (její přínos oproti již použité metodě).

Rozsah práce: maximálně 3600 znaků včetně mezer

Termín odevzdání: viz Harmonogram výuky

Forma odevzdání: soubor pojmenovaný příjmením jednoho z autorů ve formátu dokumentu Word

Místo odevzdání: studijní materiály předmětu PSY111, složka s názvem Výběrové řízení, podsložka příslušné seminární skupiny

Hodnocení: 0 – 10 bodů

### 6.4 PÍSEMNÉ TESTY

- V průběhu semestru se konají tři písemné testy administrované na přednáškách v termínech uvedených v harmonogramu výuky. Student musí absolvovat všechny tři testy. Nesplnění tohoto požadavku znamená nesplnění požadavků pro úspěšné ukončení předmětu. V takovém případě je studentovi předmět ukončen hodnocením „-“.
- Každý test tvoří 2 – 3 otázky z každého z uvedených témat. Otázky jsou uzavřené (a – f) s jednou nebo dvěma správnými odpověďmi. Každá otázka je hodnocena dvěma body. Za každou chybnou odpověď je





odečteno 0,5 bodu. Maximální počet bodů za jeden test je 12 resp. 16 bodů. Celkem lze za testy získat 40 bodů.

- Zkouší se znalosti a schopnost jejich aplikace. Součástí testů jsou témata uvedená v sylabu.

**Test 1:** Uvedení do psychologie práce, Základy efektivního výběru pracovníků

**Test 2:** Metody výběru pracovníků, Motivace pracovníků

**Test 3:** Hodnocení pracovní výkonnosti a její změna, Rozvoj pracovníků, Týmy a jejich budování

- Ve zkuškovém období bude vyhlášen jeden termín, ve kterém si může každý student nahradit nebo opravit jeden z písemných testů. Nahradit nebo opravit lze pouze jeden test, a to i v případě, že student nepsal více průběžných testů. Student se přihlásí k vybranému testu v ISu. Pokud student test opravuje, do celkového hodnocení předmětu se mu počítají body z opravného testu (i kdyby získal méně bodů než za test psaný v řádném termínu).

### Testové otázky – ukázka

Prodejci pracující pro pojišťovací makléřskou společnost byli vedeni jako externí spolupracovníci a byli placeni jen z provizí za uzavřené smlouvy. Makléřská společnost vyhlásila, že neúspěšnějšímu prodejci za následující rok nabídne pracovní smlouvu s pravidelným základním platem, který se bude navyšovat dle plnění obchodních cílů o měsíční bonusy. Jak by se k tomuto motivačnímu nástroji (nabídnutí pracovní smlouvy s pravidelným platem) vyjádřily různé teorie motivace?

- a) teorie potřeb (need theories) – možnost získat pracovní smlouvu bude silněji motivovat zaměstnance s neuspokojenou potřebou bezpečí
- b) teorie spravedlnosti (justice theories) – nabídka pracovní smlouvy ovlivní motivaci prodejců pozitivně v případě, že budou proces vyhodnocení nejlepšího prodejce vnímat jako spravedlivý
- c) teorie očekávání (expectancy theory) – nabídka pracovní smlouvy ovlivní motivaci jen těch zaměstnanců, pro které má pracovní smlouva a pravidelný plat vyšší hodnotu než externí spolupráce a odměňování pomocí provizí
- d) teorie očekávání (expectancy theory) – nabídka pracovní smlouvy ovlivní motivaci jen těch zaměstnanců, kteří budou věřit, že mají nenulovou šanci být neúspěšnějším prodejcem
- e) goal-setting theory – nástroj bude fungovat jen na zaměstnance s průměrným self-efficacy
- f) job characteristic model (JCM) – nástroj bude fungovat, protože stálý příjem má potenciál ovlivnit soukromý život prodejců

Schneiderův ASA model popisuje (vyberte všechna správná tvrzení):

- a) tendenci uchazečů o zaměstnání vybírat si pozice, které jim mohou přinést další profesní růst
- b) tendenci manažerů vybírat takové uchazeče, kteří jsou podobní jejich osobnostním charakteristikám a hodnotám
- c) tendenci externích posuzovatelů doporučovat při výběru uchazeče disponujícího podobnými osobnostními kvalitami a hodnotami, které jsou v souladu s organizační kulturou
- d) tendenci zaměstnanců opouštět pracovní prostředí, do kterého nezapadají (osobnostně, hodnotově)



- e) tendenci manažerů přehlížet možné osobnosti a hodnotové rozdíly mezi nimi a zaměstnanci organizace
- f) tendenci manažerů vybírat takové uchazeče, kteří disponují rozdílnými osobnostními kvalitami a hodnotami než jsou jejich

## 6.5 CELKOVÉ HODNOCENÍ PŘEDMĚTU

- Celkové hodnocení studenta v předmětu je dáno výsledky získanými v písemných úkolech a v testech.
- K úspěšnému ukončení předmětu musí student získat nejméně 50 % bodů.
- Bodové hodnocení je převedeno na známky podle následujícího klíče: A (78 - 70 bodů), B (69 - 62 bodů), C (61 - 54 bodů), D (53 - 46 bodů), E (45 - 39 bodů), F (38 - méně bodů).

## 7. Studijní materiály

### 7.1 LITERATURA

Při studiu psychologie práce je třeba kombinovat různé zdroje. Vybrali jsme dva, které považujeme za základní zdroje poznatků, a které pokrývají prezentované tematické okruhy. Jejich prostudování považujeme za nutné minimum. K doplnění informací slouží další doporučená literatura uvedená u každého tematického okruhu.

Povinná literatura

Arnold, J., Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a.s.

### 7.2 STUDIJNÍ MATERIÁLY V INFORMAČNÍM SYSTÉMU

Ve studijních materiálech jsou umístěny některé doporučené zdroje, doplněná zadání písemných úkolů i další užitečné studijní zdroje.

## 8. Tematické okruhy

### 8.1 UVEDENÍ DO PSYCHOLOGIE PRÁCE

**Anotace:** Téma je věnováno představení psychologie a jejímu zasazení do kontextu dalších psychologických disciplín. Zaměříme se na vztah mezi základními psychologickými disciplínami. Popíšeme si základní psychologická paradigmat a jejich přínos pro psychologii práce. Nahlédneme do historie psychologie práce. Podíváme se na témata, která patří do psychologie práce, a vymezíme si oblast zájmu personální psychologie. Upozorníme na etické zásady, které musí dodržovat psycholog práce. Ukážeme si, jak aplikovat znalosti psychologické metodologie při hledání odpovědí na výzkumné otázky z oblasti psychologie práce.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni definovat oblast zájmu pracovní psychologie, popsat témata, kterými se pracovní psychologové zabývají, specifikovat etická pravidla psychologie práce, uvést hlavní přínos základních psychologických paradigmat pro psychologii práce. Dále budou schopni popsat vztah mezi výzkumem a praxí psychologie práce a aplikovat znalosti psychologické metodologie v oblasti psychologie práce.

**Klíčová slova:** psychologie práce (work psychology), personální psychologie (personnel psychology), základní psychologická paradigmat (basic traditions in psychology): psychoanalytické (the psychoanalytic tradition),



rysové (the trait tradition), fenomenologické (the phenomenological tradition), behavioristické (the behaviorist tradition), sociálně – kognitivistické (the social cognitive tradition), historie psychologie práce (origins of work psychology), psychologie práce v současnosti (work psychology today), etika psychologa práce (ethic of work psychologists), teorie, výzkum a praxe psychologie práce (theory, research and practice in work psychology)

## Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	2 – 52, 56 – 65	51, 10
Doporučená literatura		
Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, Ch. (editors) (2001). <i>Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology</i> . London: SAGE Publications Ltd.	10 – 26	17

## 8.2 ZÁKLADY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

**Anotace:** Téma je věnováno úvodním krokům výběru pracovníků. Nejdříve si představíme celý proces výběru pracovníků a způsob jeho validizace. Vysvětlíme si význam analýzy pracovní pozice pro efektivní výběr pracovníků. Seznámíme se s různými přístupy k analýze pracovní pozice např. job orientated job analysis, worker orientated job analysis, kompetenční modelování (competency modeling), strategická analýza pracovní pozice (strategic job analysis) a uvedeme si možnosti jejich využití. Zaměříme se na průběh analýzy pracovní pozice od sběru dat, jejich zpracování, dokumentaci, formulování výstupů a jejich využití pro výběr pracovníků. Představíme si základní kritéria používaná při výběru pracovníků (kognitivní schopnosti, osobnostní rysy, kompetence, biografická data, doporučení). Zaměříme se na základní přístupy k validizaci analýzy pracovní pozice.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni připravit vhodná kritéria pro výběr pracovníků. To vyžaduje schopnost identifikovat vhodný způsob analýzy pracovní pozice, zvolit vhodné metody sběru dat a na základě získaných dat vybrat vhodná kritéria výběru na pracovní pozici. Budou schopni kriticky zhodnotit výstupy analýzy pracovní pozice a posoudit jejich validitu.

**Klíčová slova:** analýza práce (work analysis), analýza pracovní pozice (job analysis), kompetenční modelování (competency modeling), strategická analýza pracovní pozice (strategic job analysis), na budoucnost zaměřená analýza pracovní pozice (future orientated job analysis), data získaná analýzou pracovní pozice (job analysis data), využití informací získaných analýzou pracovní pozice (using job analysis information), validizace analýzy pracovní pozice (validation processes), kritéria pro výběr pracovníků (constructs for personnel selection)

## Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	132 – 167	36
Doporučená literatura		
Vaculík, M. (2010). <i>Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí</i> . Brno: NC Publishing, a.s.	57 – 63, 63 – 69	7, 7



#### Doporučená literatura

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, Ch. (editors) (2001). 71 – 89 19  
*Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology*. London: SAGE Publications Ltd.

### 8.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

**Anotace:** Téma je věnováno základním principům a metodám výběru pracovníků. Popíšeme si základní metody výběru pracovníků včetně možností a limitů jejich užití. Blíže se seznámíme s výběrovým interview, s vybranými testovými metodami a s metodou assessment centra. Dotkneme se také užití nových technologií při výběru a dopadu různých výběrových postupů na uchazeče.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni určit, které metody výběru pracovníků jsou vhodné k jakému účelu a v čem spočívají jejich omezení. Budou znát postup vedení výběrového rozhovoru, zásady užití testových metod a principy posuzování a interpretace chování prostřednictvím assessment centra. Studenti budou vědět, jak lze při výběru pracovníků využívat nové technologie.

**Klíčová slova:** metody výběru pracovníků (personnel selection methods), možnosti a omezení výběrových metod (options and limitations of selection methods), výběrové rozhovory (selection interviews), psychometrické testy (psychometric tests), assessment centra (assessment centres), užití technologií při výběru (the use of technology in selection), dopady postupů při výběru na uchazeče (the impact of selection procedures on applicants)

#### Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	168 – 200	33
Doporučená literatura		
Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, Ch. (editors) (2001). <i>Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology</i> . London: SAGE Publications Ltd.	165 – 199, 200 – 218	35, 19

### 8.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A JEJÍ ZMĚNA

**Anotace:** Téma je věnováno pracovní výkonnosti a jejímu měření. Nejdříve se zaměříme na to, jak definovat pracovní výkon a co jej tvoří. Popíšeme si základní přístupy k měření pracovní výkonnosti – „objektivní“ kritéria hodnocení a hodnocení založené na pozorování. Připomeneme si proces interpersonálního poznávání a nepřesnosti, kterých se při hodnocení druhých lidí dopouštíme. Seznámíme se s využitím kompetencí při měření pracovní výkonnosti. Představíme si různé hodnotící stupnice – behaviorálně zakotvené hodnotící stupnice, hodnocení založené na nucené volbě. Objasníme si základy hodnotícího rozhovoru. Seznámíme se s vícezdrojovou zpětnou vazbou. Zaměříme se na ohrožení validity měření pracovní výkonnosti. Přiblížíme si základy zvyšování výkonnosti.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni navrhnout vhodný způsob měření pracovní výkonnosti, popsat základní rizika různých přístupů měření pracovní výkonnosti. Budou schopni naplánovat hodnotící rozhovor.



**Klíčová slova:** pracovní výkonnost (work performance), modely pracovní výkonnosti (models of work performance), měření pracovního výkonu (measuring of job performance), objektivní měření pracovního výkonu (objective measures of performance), pozorování a hodnocení pracovního výkonu (observing and judging performance), sociální percepce (social perception), atribuce (causal attribution), přesnost sociální percepce (social perception accuracy), kompetenční přístup (competency approach), behaviorálně zakotvená observační škála (behaviorally anchored rating scales – BARS), hodnocení založené na nucené volbě (forced distribution rating systems – FDRS), vícezdrojová zpětná vazba (multisource feedback), řízení pracovního výkonu (performance improvement and management)

### Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	214 – 244	31
Vaculík, M. (2010). <i>Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí</i> . Brno: NC Publishing, a.s.	108 – 114, 141 – 144, 17 – 18	7, 4, 2
Doporučená literatura		
Viswesvaran, Ch. (2001). Assessment of individual job performance: A Review of the past century and a look ahead. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, Ch. (editors) (2001). <i>Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology</i> . London: SAGE Publications Ltd.	110 – 126	17
Woods, S., & West, M. (2010). <i>The psychology of work and organizations</i> . Andover: South-Western/Cengage Learning.	265 – 309	45

## 8.5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

**Anotace:** Téma je věnováno propojení různých psychologických teorií spojených s motivací a jejich aplikaci v psychologii práce. Podíváme se na motivaci komplexně skrze více různých motivačních teorií a zaměříme se na to, jak jednotlivé teorie vysvětlují motivaci pracovníka. Ukážeme si, čím je ovlivněna „vnitřní“ motivace pracovníka a také to, jak lze motivaci ovlivňovat pomocí vnějších pobídek.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni vysvětlit příčiny nízkého výkonu pracovníka pomocí psychologických teorií, kriticky posoudit vhodnost a efektivitu různých stimulů používaných pro zvýšení nebo udržení výkonu pracovníků a navrhnout nové efektivní nástroje stimulace.

**Klíčová slova:** motivace (motivation), teorie potřeb (need theory), expectancy theory, teorie spravedlnosti (equity theory), sebedeterminační teorie (self-determination theory), odměny (rewards), zaměstnanecké benefity (employee benefits)

### Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	308 – 355	48



#### Doporučená literatura

Woods, S., & West, M. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover: 145 – 179 35  
South-Western/Cengage Learning.

## 8.6 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

**Anotace:** Řekneme si, jaké místo zaujímají rozvojové aktivity v rámci organizace vedle ostatních nástrojů pro zvyšování pracovní výkonnosti. Přiblížíme si proces učení / tréninku. Seznámíme se s analýzou rozvojových potřeb pracovníků a jejími úrovněmi. Představíme teorie učení a postup navrhování rozvojových aktivit. Ukážeme si, jak podpořit přenos naučeného do praxe i přes možné bariéry a jakým způsobem se vyhodnocuje efektivnost tréninku. Budeme věnovat pozornost tomu, jak se rozdíly mezi jednotlivci promítají do jejich učení se. Řekneme si, čím se vyznačuje učící se organizace a čím rozvojové aktivity přispívají k organizačnímu rozvoji.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni posoudit rozvojové potřeby pracovníků a vybrat adekvátní rozvojové aktivity přispívající k celkovému organizačnímu rozvoji. Budou rozumět procesu učení, zvyšování výkonnosti a přenosu nabytých vědomostí a dovedností do praxe.

**Klíčová slova:** cyklus učení (learning cycle), analýza rozvojových potřeb (training needs analysis), návrh tréninku (training design), rozvojové aktivity v organizaci (development activities in organisation), přenos poznatků (transfer of learning), hodnocení tréninku (training evaluation), pracovní výkon (work performance), individuální rozdíly v učení (individual differences in learning), rozvoj lidských zdrojů (human resources development), učící se organizace (the learning organisation)

#### Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	400 – 428	29
Vaculík, M. (2010). <i>Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí</i> . Brno: NC Publishing, a.s.	36 – 39, 71 – 73, 148 – 155, 179 – 183	20
Armstrong, M. (2002). <i>Řízení lidských zdrojů</i> . Praha: Grada.	466 – 475, 477 – 490, 517 – 521	29
Doporučená literatura		
Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, Ch. (editors) (2001). <i>Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology</i> . London: SAGE Publications Ltd.	278 – 312	26

## 8.7 TÝMY A BUDOVÁNÍ TÝMŮ

**Anotace:** Téma je věnováno sociálně psychologickým teoriím týkajícím se skupinové a týmové práce. Vysvětlíme si rozdíly mezi týmem a skupinou. Ukážeme si, jak se formuje nová skupina, s jakými problémy se potýká v průběhu svého vývoje a jak je tým ovlivněn její výkon. Definujeme si dobrý tým a zaměříme se na to, jak je možné na základě poznatků o týmu tým posilovat. S personální psychologií propojíme poznatky ze



sociální psychologie a zopakujeme si rizika, která jsou spojená s činností ve skupině a se skupinovým rozhodováním.

**Studijní cíle:** Po absolvování tématu budou studenti schopni popsat dobrý tým, identifikovat vývojovou fázi skupiny a navrhnout nástroje vedoucí k podpoření zformování efektivního týmu a k posílení týmu.

**Klíčová slova:** skupina (group), tým (team), týmová práce (teamwork), stadia vývoje týmu (stages of team) development, team-building, sociální identita (social identity), skupinové rozhodování (group decision-making)

### Literatura

autor	strany	počet stran
Povinná literatura		
Arnold, J., Randall, R. (2010). <i>Work psychology: understanding human behaviour in the workplace</i> . 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.	500 – 546	47
Woods, S., & West, M. (2010). <i>The psychology of work and organizations</i> . Andover: South-Western/Cengage Learning.	489 – 495	7
Doporučená literatura		
Belbin, R. M. (2012). <i>Manažerské týmy: Proč některé uspějí a jiné selžou?</i> Praha: Wolters Kluwer.	celá kniha	
Hayes, N. (2005). <i>Psychologie týmové práce</i> . Praha: Portál.	61 – 84, 107 – 130	48



## Příloha 1: Tipy pro psaní příprav

### 1. Souhrn

#### 1.1 Souhrn není přehled témat

Souhrn je souhrnem hlavních myšlenek ne souhrnem témat, která tvoří kapitolu. Nepište, o čem všem se v kapitole píše. Uvádějte myšlenky, které se může člověk z kapitoly dozvědět – tak, aby se je dozvěděl i čtenář vašeho souhrnu.

*Tip: Po přečtení textu si řekněte, co by měl o tématu vědět každý organizační psycholog, aby mohl díky této znalosti dělat svou práci lépe a pomoci organizaci a jejím členům. Tyto věci do souhrnu napište.*

### 2. Kritické hodnocení

#### 2.1 Kritické hodnocení není popis

Kritické hodnocení má obsahovat vaše myšlenky. Nesmí obsahovat jen přepis toho, co jste si přečetli v učebnici. Pokud se učebnice k něčemu vyjadřuje kriticky, nestačí, abyste tuto kritiku „přepsali“. Porovnávejte teorie, přicházejte s různými pohledy na věc, zpochybňujte a vše podporujte argumenty. Ty mají největší cenu. Nemá smysl psát, že si něco myslíte, když neuvedete, proč si to myslíte. Pamatujte na to, že své myšlenky můžete podpořit výzkumy (metaanalýzy jsou obzvláště cenné). Z kritického hodnocení musí být znát, že jste studovanému textu porozuměli, a že o něm do hloubky přemýšlíte (platí zejména pro ty myšlenky, které podrobujete kritickému hodnocení). Cílem kritického hodnocení není věnovat se všem tématům (myšlenkám) studovaného textu. Vyberte si jen některá témata (myšlenky).

*Tip 1: Vzhledem k maximálnímu rozsahu této části doporučujeme zvolit jednu nejvýše dvě věci, které podrobíte kritickému hodnocení.*

*Tip 2: Využijte například těchto slovních spojení: „Jako riziko vnímám, že...“; „Když srovnám pohled Arnolda s pohledem XY, vidím rozpor v...“; „Vedle popsanych výhod je dle mého názoru potřeba vidět i nevýhody jako...“; „Chybná aplikace metody by podle mě mohla..., protože...“*

#### 2.2 Kritické hodnocení není oponentský posudek

„Kritické hodnocení“ by mělo obsahovat kritické zhodnocení tématu a myšlenek, nikoliv kritické hodnocení autorů nebo učebnice. Nepíšete oponentský posudek. Proto není na místě psát, že je něco napsáno málo srozumitelně, že v textu chybí odkazy na výzkum, nebo že autoři nevěnují dostatek prostoru nějakému tématu. Vaše příprava není určena autorům učebnice. Slouží jako podklad k odborné diskusi o určité problematice. Proto je vhodné psát o věcech, které jsou pro diskusi relevantní.

*Tip 1: Zaměřte se např. na možnost aplikace poznatku v praxi, na důležitost tématu (má smysl se něčím takovým zabývat a proč?), na využitelnost a rizika předkládaných metod, na rozdílné pohledy různých autorů na problematiku, na slabiny poznatků a klíčových výzkumů (např. interpretace slabých korelací, zobecňování dat získaných na specifickém vzorku apod.), na etické finanční a časové aspekty.*

*Tip 2: Pro dobré kritické hodnocení je vhodné znát více úhlů pohledu. Výrazně může pomoci, pokud si přečtete jiný text zabývající se stejnou problematikou.*





### 3. Otázky

#### 3.1 Neptejte se na „blbosti“

Ptejte se na věci, které z textu nevíte, nejsou v něm vysvětleny, v textu na ně nelze odpověď nebo jste se je neučili v jiných předmětech. Ptejte se na věci, na které byste skutečně rádi znali odpověď, protože by vám odpověď pomohla lépe porozumět studovanému tématu nebo poznatky lépe využít v praxi. Nepokládejte otázky (ani jejich modifikace), které jsou zadané k seminární diskusi, nebo které jsou uvedené ve studovaném textu.

*Tip 1: Přečtěte si po sobě své otázky. Je odpověď triviální? Pokud ano, otázku vymažte. Je možné na otázku odpovědět? Pokud ne, otázku vymažte. Chtěli byste na otázku skutečně znát odpověď? Pokud ano, proč? Pokud ne, najděte lepší otázku.*

*Tip 2: Otázky mohou být spojeny např. s odbornými nejasnostmi, etičností, riziky, aplikovatelností, finanční nebo časovou efektivitou nebo se srovnáním metod. Mohou směřovat k validitě výzkumů, na kterých stojí klíčové teorie nebo metody. Také mohou směřovat ke vztahům mezi klíčovými konstrukty.*

#### 3.2 Neptejte se autorů

Vaše příprava není oponentský posudek, vaše otázky se autorům nedostanou. Proto nemá smysl se ptát na věci, které souvisí s tím, jak autoři učebnici napsali.



## Příloha 2: Otázky k seminární diskusi

### ZÁKLADY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

1. Potenciální zákazník se vás ptá, proč by měl věřit vašim závěrům o kandidátech výběrového řízení. Co byste mu odpověděli?
2. Existují univerzální výběrová kritéria využitelná pro výběr na jakoukoliv pozici? Proč ano / ne? Pokud ano, jaká to jsou? Proč právě tato? V čem spatřujete jejich ne/výhody ve srovnání s kritérii specifickými pro různé pozice?
3. Jaký je váš pohled na etičnost výběru pracovníků na základě dispozičních charakteristik?

### MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

1. V čem je Maslowova motivační teorie potřeb překonaná a jak se to odráží v modernějších motivačních teoriích?
2. Co byste doporučili manažerovi, který by chtěl podpořit autonomní motivaci členů svého týmu?
3. Jaký nástroj stimulování (motivování) pracovníků považujete za nevhodný? Proč?

### HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI A JEJÍ ZMĚNA

1. Kdybyste si měli pro hodnocení pracovníků vybrat mezi hodnocením pracovního výkonu (task performance) nebo hodnocením přístupu k práci (contextual performance), pro co byste se rozhodli (na co byste kladli větší důraz)? Jakými argumenty byste své rozhodnutí zdůvodnili? Jaké výhody a rizika v něm spatřujete?
2. Jak byste zajistili, aby výsledky vícezdrojové zpětné vazby hodnocený přijal a vedly ke změně jeho pracovního chování?
3. Jaké osobnostní charakteristiky hodnoceného ovlivňují jeho reakci na zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon? Které charakteristiky jsou pro přijetí zpětné vazby důležité? Které naopak brání jejímu přijetí? Jaká doporučení byste dali vedoucímu hodnotícího rozhovoru pro komunikaci s člověkem s osobnostními charakteristikami, které brání přijetí zpětné vazby?



### Příloha 3: Zajímavé knihy dostupné v knihovně FSS

Jedná se o knihy zaměřené na konkrétní oblasti psychologie práce pro zvědavé studenty, kteří by se rádi dozvěděli více.

Guion, R. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. (2nd ed., xviii, 629 s.) New York: Routledge.

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. (xv, 284 p.) Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Jackson, D., Lance, C., & Hoffman, B. (2012). *The psychology of assessment centers*. (xxix, 330 p.) New York: Psychology Press.

Jones, M. (2014). *Researching organizations: the practice of organizational fieldwork*. (1st pub., xiii, 221 s.) Los Angeles: Sage.

Schmitt, N. (c2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. (xvii, 973 s.) New York: Oxford University Press.

Yu, K., & Cable, D. (2014). *The Oxford handbook of recruitment*. (xvi, 541 s.) Oxford: Oxford University Press.