



Základy personální psychologie



Co už víme...

OBLAST PRACOVNÍ PSYCHOLOGIE v sobě zahrnuje:

- psychologii práce
- **personální psychologii**
 - zaměřuje se na vztah člověk – organizace a jeho rozvoj, ev. ukončení
 - lidé = zaměstnanci
 - pojmy: schopnosti, plat, úkoly, potřeby a motivace
- organizační psychologii



Počátky personální psychologie

- ▶ **Hugo Münsterberg**

- ▶ zakladatel psychotechniky, „otec“ personální psychologie

- ▶ **Walter Dill Scott** (americký psycholog)

- ▶ využil mezi prvními psychologii v personálním výběru a výcviku
- ▶ vybudoval konzultační agenturu pro výběr zaměstnanců
- ▶ ovlivnil zavedení výběrových procedur v armádě


- ▶ **Frederic Winslow Taylor**

- ▶ postavil své principy vědeckého řízení na výběru a výcviku nejlepších zaměstnanců



Současnost personální psychologie

- ▶ **Od 70. let se personální psychologie začíná významně propojovat s personalistikou a stává se významnou součástí fungování organizace.**
- ▶ Personální psychologie je blízce provázána s:
 - ▶ pedagogickou psychologií
 - ▶ psychologií osobnosti
 - ▶ psychometrikou
 - ▶ psychologií organizace



Řízení lidských zdrojů x personální management

- ▶ míra „vědeckosti“
 - ▶ personální management širší pojem
 - ▶ řízení lidských zdrojů jako podložená teorie
- ▶ míra konkrétnosti
 - ▶ personální management – mikroúroveň
 - ▶ řízení lidských zdrojů – makroúroveň
- ▶ synonyma
- ▶ **personální psychologie** = aplikace psychologie v personalistice



Práce personalisty

- ▶ **personální administrativa**
 - ▶ personálie
 - ▶ pracovní smlouva / pracovně - právní vztahy
- ▶ **platy a mzdy**
- ▶ **personalistika - řízení lidských zdrojů:**
 - ▶ personální plánování
 - ▶ popis pracovního místa/analýza pracovní pozice (job description, job analysis)
 - ▶ získávání pracovníků – nábor (recruitment) a jejich výběr
 - ▶ adaptace
 - ▶ rozvoj a vzdělávání
 - ▶ outplacement...



Personální plánování

- ▶ cílem – dosažení firemních cílů prostřednictvím lidských zdrojů
- ▶ nepřetržitý systematický proces, který probíhá ve třech etapách
 1. monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
 2. vyhodnocení a předpověď
 3. návrh opatření, průběžná realizace a kontrola
- ▶ vychází z analýzy vnitřních a vnějších podmínek



Vnitřní podmínky

- ▶ souvisí přímo s organizací, jsou její součástí, můžeme je měnit
 - ▶ **firemní strategie**
 - ▶ **personální audit**
 - ▶ audit personální činnosti – popisuje kvalitu a důsledky těchto činností
 - ▶ dodržování personální politiky a strategie
 - ▶ spokojenost zaměstnanců
 - ▶ fond pracovní doby
 - ▶ fluktuace a stabilita pracovníků
 - ▶ horizontální a vertikální mobilita
 - ▶ interpersonální komunikace
 - ▶ plánování kariérového rozvoje
 - ▶ **SWOT analýza**



Vnější podmínky

- ▶ podmínky mimo organizaci, ale mohou na ní působit, nelze je ovlivňovat
- ▶ **SLEPT analýza**
 - ▶ S = sociální a společenské podmínky (mzdy, migrace, nezaměstnanost)
 - ▶ L = legislativní prostředí a podmínky
 - ▶ E = ekonomické prostředí a podmínky
 - ▶ P = politické prostředí a podmínky
 - ▶ T = technologické prostředí a podmínky



Analýza pracovní pozice/pracovního místa

- ▶ slouží k získání podrobných a objektivních informací o práci, úkolu nebo funkci a požadavcích na pracovníka

- ▶ systematický postup:
 1. Popis pracovního místa
 - ▶ pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce
 - ▶ organizační struktura – určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti
 - ▶ popis práce – vymezuje povinnosti spjaté s funkcí pracovníka


 2. Specifikace nároků pracovního místa, analýza nároků pozice
 - ▶ seznam **kompetencí** nutných k tomu, aby člověk mohl plnit úkoly uvedené v popisu práce



K provedení analýzy pracovní pozice využíváme:

- ▶ bezprostředního nadřízeného zaměstnance – ptáme se na hlavní vykonávané činnosti, odpovědnost, potřebné kompetence, znalosti apod.
- ▶ zaměstnance pracující na stejném oddělení, nebo na stejné pracovní pozici
- ▶ organizační schéma a příslušnou dokumentaci firmy
- ▶ informace z pozorování na daném oddělení
- ▶ Národní soustavu povolání (www.nsp.cz)

- ▶ Při důkladnější analýze lze využít i další zdroje, například informace od dodavatelů a odběratelů, se kterými bude daná osoba v kontaktu. Kromě pozorování a analýzy písemných podkladů lze provést rozhovor či písemnou formu dotazování.



Analýza pracovní pozice poskytuje odpovědi na tyto otázky:

- ▶ význam pracovního místa – proč dané pracovní místo vzniká, nebo existuje
- ▶ pracovní náplň – druh vykonávané práce, náročnost apod.
- ▶ požadavky na způsobilost zaměstnance (vzdělání, praxe, kompetence, odbornost...)
- ▶ kritéria pro posouzení výkonu (ukazatele pro hodnocení a odměňování)
- ▶ odpovědnost a pravomoc
- ▶ status v organizační struktuře firmy (podřízení, nadřazení)
- ▶ způsob odměňování a motivační faktory
- ▶ možnosti osobního rozvoje - projektování výcviku, výchovy, kariérových drah
- ▶ bezpečnost práce daného pracovního místa a možná rizika
- ▶ vliv okolí na pracovní místo (např. vztahy na pracovišti)



Kompetence

- ▶ kompetence = schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci
- ▶ personalista rozlišuje:
 - ▶ tvrdé kompetence – „hard skills“
 - ▶ měkké kompetence – „soft skills“
- ▶ psycholog rozlišuje kompetence:
 - ▶ odborné (znalosti)
 - ▶ metodické (dovednosti)
 - ▶ interpersonální (schopnosti)
 - ▶ osobnostní (vlastnosti)



Potenciál



- ▶ předpoklad dosažení kompetencí
- ▶ předpoklad schopnosti v budoucnu vykonávat určitou práci nebo funkci (inteligence, rychlost reakce, zručnost...)
- ▶ pokud má pracovník potřebné vlohy, může se doučit



Stanovení kompetencí v řízení lidských zdrojů má význam pro:

- ▶ personální výběr
- ▶ vzdělávání pracovníků
- ▶ hodnocení pracovníků
- ▶ řízení kariéry
- ▶ ...

Nábor a výběr od A do Z


1. rozhodnutí o obsazení volného místa
2. popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovní pozici
= vytvořit profil pracovníka (ideální profil x minimální podmínky profilu)
3. vytyčení výběrových kritérií
4. plán náboru a výběru – čas, metody, náklady
5. nábor uchazečů (recruitment)
 - ▶ vyhledání vhodných kandidátů v databázi
 - ▶ sestavení inzerátu
 - ▶ interní a externí inzerce

Nábor a výběr od A do Z

6. vlastní realizace výběru
 - ▶ předvýběr - analýza životopisů
 - ▶ ověřování referencí
 - ▶ první pohovor/testování/AC
 - ▶ tabulka cca 3 nejvhodnějších kandidátů - prezentace manažerovi
 - ▶ druhé pohovory
 - ▶ výběr nejlepšího kandidáta, nabídka, vyjednávání
7. vyhodnocení výběrového řízení včetně závěrů
8. rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů, sdělení výsledků všem uchazečům, manažerům nebo zadavatelům
9. administrativa, archivace
10. zařazení a zapracování nového zaměstnance
11. vyhodnocení efektivity (hlavně u metod) a rentability výběrového řízení



Princip „3E“ výběrového řízení

- ▶ efektivní
 - ▶ ekonomické
 - ▶ etické
- 



Literatura

- ▶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.
- ▶ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců : podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. xxi, 311. ISBN 8072261614.
- ▶ KOUBEK, Josef. (2006). *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica.
- ▶ SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. *Průvodce personální psychologií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Elportál. ISBN 978-80-210-6885-8.
- ▶ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. 461 stran. ISBN 8024604485.