



Psychologie práce a organizace

Adéla Rudá

Edice učebních textů

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Psychologie práce a organizace

Psychologie práce a organizace

Mgr. Adéla Rudá

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-67-6

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

SEZNAMY OBRÁZKŮ A TABULEK	6
KAPITOLA 1: ÚVOD DO PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE	9
1.1 Předmět psychologie práce a organizace	10
1.2 Vývoj psychologie práce a organizace a současné aplikace	11
1.3 Základní metody používané v oblasti psychologie práce a organizace	13
KAPITOLA 2: PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	17
2.1 Schopnosti a způsobilost k práci	18
2.1.1 Schopnosti	18
2.1.2 Způsobilost k práci	19
2.2 Pracovní činnost, výkon, výkonnost, aspirace	20
2.2.1 Pracovní činnost	20
2.2.2 Analýza práce	21
2.2.3 Analýza kompetencí	23
2.2.4 Pracovní výkon a výkonnost	24
2.2.5 Aspirace	25
2.3 Pracovní motivace	26
2.3.1 Výkonová motivace	27
2.3.2 Teorie pracovní motivace	28
2.3.3 Ovlivňování motivace	29
2.4 Pracovní spokojenost	31
2.4.1 Pracovní spokojenost a související jevy	31
KAPITOLA 3: VYBRANÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE	36
3.1 Nábor a výběr zaměstnanců	37
3.1.1 Metody výběru zaměstnanců	38
3.2 Pracovní adaptace	41
3.2.1 Psychologická smlouva	42
3.3 Hodnocení zaměstnanců	43
3.3.1 Řízení pracovní výkonnosti	44
3.3.2 Cíle pracovního hodnocení	44
3.3.3 Postup při hodnocení zaměstnance	45
3.3.4 Kritéria a metody hodnocení	45
3.4 Rozvoj zaměstnanců	47
3.4.1 Rozvojový cyklus	48
3.4.2 Metody rozvoje zaměstnanců	49
3.5 Pracovní kariéra	53

KAPITOLA 4: NEGATIVNÍ JEVY NA PRACOVÍŠTI	58
4.1 Šikana na pracovišti	59
4.1.1 Formy a projevy šikany	60
4.1.2 Průběh šikany	61
4.1.3 Důsledky šikany	62
4.1.4 Příčiny a prevence šikany	62
4.2 Syndrom vyhoření	63
4.2.1 Stres	64
4.2.2 Stadia vývoje syndromu vyhoření	64
4.2.3 Projevy syndromu vyhoření	65
4.2.4 Rizikové a protektivní faktory vyhoření	65
4.2.5 Prevence syndromu vyhoření	66
LITERATURA	69
GLOSÁŘ	71

Seznamy obrázků a tabulek

Obrázky

Obrázek 1: Psychologické disciplíny	10
Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence	23
Obrázek 3: Yerkes – Dodsonův zákon	27
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb v pracovním prostředí	28
Obrázek 5: Technika STAR	40
Obrázek 6: Proces řízení pracovního výkonu	44
Obrázek 7: Rozvojový cyklus	48
Obrázek 8: SMARTER cíle	50
Obrázek 9: Model GROW	51

Tabulky

Tabulka 1: Ukázka scénáře jednodenního AC	40
Tabulka 2: Matice metod hodnocení	46
Tabulka 3: Metody rozvoje zaměstnanců	49

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Úvod do psychologie práce a organizace

1. kapitola

Úvod do psychologie práce a organizace

Úvod

V této kapitole si přiblížíme předmět psychologie práce a organizace. Seznámíme se s oblastmi, kterými se zabývá, zjistíme, jaký je předmět jejího zkoumání. Dále se podíváme na historii vývoje a současné směřování tohoto oboru. Na závěr přiblížíme základní psychologické metody, které se v psychologii práce a organizace používají.

Cíle kapitoly

- Seznámit se s postavením psychologie práce a organizace mezi jinými psychologickými disciplínami a dělením tohoto oboru.
- Seznámit se s předmětem zkoumání psychologie práce a organizace.
- Poznat historii vývoje tohoto oboru.
- Seznámit se s metodami, které se v této psychologické disciplíně využívají.

1.1

Předmět psychologie práce a organizace

DEFINICE



Psychologie práce a organizace je aplikovanou psychologickou disciplínou, která zkoumá fungování lidské psychiky v pracovním prostředí.

Psychologie jako vědní obor se dá rozdělit do dvou hlavních kategorií, na teoretickou a praktickou (aplikovanou) psychologii (Plháčková, 2004). Teoretická psychologie zahrnuje disciplíny, jako jsou biologická, obecná, vývojová, sociální psychologie, psychologie osobnosti nebo například psychologie životního prostředí. Do kategorie aplikovaných psychologických disciplín pak patří spolu s psychologií práce a organizace například klinická, poradenská, forenzní a pedagogická psychologie nebo psychologie sportu či zdraví. Vedle těchto dvou kategorií rozlišujeme ještě speciální disciplíny, kam patří metodologie, psychometrie, psycholinguistika nebo psychodiagnostika.

OBRÁZEK 1

Psychologické disciplíny

Teoretické disciplíny	Speciální disciplíny	Aplikované disciplíny
<ul style="list-style-type: none"> ▪ biologická, obecná, sociální, vývojová, psychologie ▪ psychologie osobnosti ▪ psychologie životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ psychometrie ▪ metodologie ▪ psychodiagnostika ▪ psycholinguistika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ psychologie práce a organizace ▪ klinická, forenzní, pedagogická, poradenská psychologie ▪ psychologie sportu, zdraví

Zdroj: vlastní zpracování

Teoretické disciplíny mají za úkol popsat a vysvětlit základní psychické jevy (například emoce, vnímání). Aplikované disciplíny pak v praxi používají koncepty, teorie a techniky odvozené ze všech oblastí teoretické psychologie. Teoretické poznatky se snaží uplatnit v praktické rovině v různých oblastech sociálního života. Mnohé aplikované obory však vytvářejí svůj vlastní pojmový aparát, teorie a techniky.

Psychologie práce a organizace je tedy aplikovanou psychologickou disciplínou, která zkoumá vztahy mezi lidskou psychikou a pracovní činností (Štikar a kol., 2003). Zabývá se praktickým využitím obecných poznatků o pracovní činnosti a jejím vztahem k psychickým vlastnostem, stavům a procesům, které jednak činnost umožňují, jednak jsou prací utvářeny a modifikovány. Pracovní činnost je tedy regulována psychickými procesy (vnímání, pozornost, pamatování, myšlení), psychickými stavy a vztahy k okolí (zaměření), motivací, psychickými vlastnostmi, schopnostmi a návyky (pracovitost, svědomitost) a vnějšími podmínkami včetně sociálních. Na druhé straně je zkoumána také pracovní činnost. Je řízena psychikou a nemusí být pozorovatelná z vnějšku, na rozdíl od chování, kterým označujeme pouze viditelné znaky činnosti. Rozlišujeme činnosti výkonné (například počítání) a řídicí (například rozhodování), které mají za úkol regulovat vnější činnost.

Postupně se oblast psychologie práce rozšířila na psychologii práce a organizace, protože se předmětem zájmu stalo i studium jednání v organizačních podmínkách (Štikar a kol., 2003).

Psychologie práce a organizace na jedné straně zkoumá jevy týkající se lidské psychiky a práce a jejich podmínek, na straně druhé se věnuje teoriím organizace, podnikové kultuře či pracovní skupině (Šti-

kar a kol., 2003). Vedle tohoto předmětu zkoumání má psychologie práce a organizace další oblasti aplikace, jako jsou:

- personální psychologie,
- inženýrská psychologie,
- psychologie organizace a řízení,
- psychologie dopravy,
- psychologie trhu,
- ekonomická psychologie.

V současné době se psychologie práce a organizace zaměřuje na praktická řešení v různých oblastech pracovního prostředí (Arnold a kol., 2007):

- výběr a hodnocení pracovníků: napříč různými typy povolání a různými metodami,
- školení: zahrnuje identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávacího programu,
- hodnocení výkonnosti a kariérový postup: identifikace klíčových aspektů výkonnosti, plánování a využití systémů hodnocení výkonnosti,
- organizační rozvoj a změny: analýzy systémů a vztahů, vůdčích schopností, analýza a změny organizační kultury,
- interakce člověk a stroj: analýza a konstrukční řešení pracovních zařízení a podmínek,
- poradenství a osobní rozvoj: poradenství vzhledem k práci a kariérovým zájmům a plánům,
- řešení prostředí a práce – zdraví a bezpečnost: hodnocení stávajících i preferovaných charakteristik prostředí,
- pracovní vztahy a motivace: rozdělení práce tak, aby byla motivující, techniky analýzy a zlepšování vztahů.

1.2

Vývoj psychologie práce a organizace a současné aplikace

DEFINICE



Psychologie práce a organizace se rozvinula ze dvou tradic, první stavěla na myšlence „vhodný člověk pro danou práci“ nebo „vhodná práce pro daného člověka“, druhá sledovala mezilidské vztahy na pracovišti. Po druhé světové válce vznikla psychologie práce a organizace tak, jak ji známe dnes.

Počátky vzniku a rozvoje oboru psychologie práce se vážou k rozvoji psychotechniky, jejímž zakladatelem byl na počátku 20. století Hugo Münsterberg (Štikar a kol., 2003). Psychotechnika byla definována jako užitá psychologie pro řešení problémů zdravotních, sociálních, národohospodářských, právních, uměleckých i vědeckých. Jejím obsahem byla témata zjišťování schopností člověka a výběr uchazečů pro různá povolání (rozvoj psychodiagnostiky), pracovní příprava či rozbor práce.

Během první světové války došlo k rychlému rozvoji psychotechniky zejména v Německu a USA (Štikar a kol., 2003). Vznikaly zvláštní požadavky jak na pracovníky, tak na pracovní prostředí. Zvýšené požadavky na pracovníky vyvolaly potřebu vyvinout metody zkoušení lidí, které by dokázaly vybrat na daná místa opravdu schopné a vhodné jedince. Tato potřeba vedla k rozvoji dovednostních a psychodiagnostických metod (Arnold a kol., 2007). Během 1. světové války byla v Německu založena psychotechnická laboratoř, kde byly vytvořeny psychotechnické zkoušky pro výběr řidičů a pilotů. Ve Spojených státech se začaly rozvíjet první testy inteligence, které se používaly pro výběr do ozbrojených složek (tzv. Army alfa, Army beta). Ve Velké Británii byl pak v roce 1921 zřízen Národní ústav pracovní psychologie vedený psychologem Charlesem Samuelem Myersem. Na druhé straně dochá-

zelo také ke zkoumání pracovního prostředí, například hojně využívání letadel vedlo ke snaze zkonstruovat kokpity tak, aby optimálně vyhovovaly pilotovým možnostem.

Psychotechnika se tedy zasadila o rozvoj tradice, která se označovala jako „vhodný člověk pro danou práci“ (VCP) nebo „vhodná práce pro daného člověka“ (VPC) (Arnold a kol., 2007). Zabývala se vztahem mezi jednotlivcem a jeho prací. Postoj „vhodný člověk pro danou práci“ se projevuje při výběru zaměstnanců, školení, adaptaci. Postoj „vhodná práce pro daného člověka“ se pak zaměřuje na povahu pracovních úkolů, zařízení a pracovní podmínky.

Dalším historickým kořenem psychologie práce a organizace je tradice zaměřená na lidské vztahy (Arnold a kol., 2007). Jejím zájmem je složitá souhra jednotlivců, skupin, organizací a prací, klade důraz na sociální faktory v práci. Význam sociálních vztahů byl vyzvednut v tzv. Hawthornské studii, která byla provedena v roce 1939. Šlo o studii sledující vztah produktivity práce a intenzity osvětlení. Na závěr se ukázalo, že intenzita světla s produktivitou nesouvisela, produktivita se zvyšovala díky jiným faktorům, například že se pracovníkům dostalo jistého privilegia tím, že byli podrobeni výzkumu. Problém změny chování na základě vědomí, že je pracovník podrobován výzkumu, se nazývá „Hawthornský efekt“. Obecně lze potom říci, že nelze experimentovat, aniž bychom nezměnili i jiné než požadované podmínky, a že lidské chování je ovlivněno tím, jak si člověk interpretuje to, co se kolem něj děje. Další výzkumy v této oblasti se soustředily na sledování společenských norem na pracovišti. Ukázalo se, že existovala norma o pracovní výkonnosti, která byla dostatečně vysoká, aby si vedení pracovníků nevínilo, ale nižší, než kolik by opravdu zvládli. Jedinci, kteří z normy vybočovali, byli pod tlakem, aby se přizpůsobili. Existovala také norma o chování nadřízeného a prokázala se existence neformálních sociálních skupin, které – jak se ukázalo – mohou být důležitější než oficiální firemní politika.

Současný vývoj psychologie práce a organizace se snaží reflektovat změny v pracovních trendech, které odrážejí celospolečenské změny (Arnold a kol., 2007). Jedná se především o změny ve struktuře pracovníků, technologickém rozvoji a globalizaci trhů a tím zvyšujícím se konkurenčním tlakem.

Změny ve struktuře pracovníků.

- Sledujeme *stárnutí populace*, které se odráží také v pracovním prostředí, musíme se zabývat výkonem, učením a uspokojením z práce starších lidí.
- Zaměstnáváme *menšíny a hendikepované*, což vyžaduje další rozvoj postupů spravedlivého výběru, procesu adaptace, sledování vztahů na pracovišti.
- V minulých desetiletích došlo k nárůstu pracujících žen, přesto však participace žen v tradičně mužské práci s vysokým statusem narůstá jen pomalu. S tím souvisejí otázky stereotypů, „ženského“ způsobu práce, rovných příležitostí, rovného odměňování.
- Běžnou součástí pracovního života se také stávají *mezinárodní týmy*, které mohou spolupracovat na jednom pracovišti, ale také přes celý kontinent, což znesnadňuje komunikaci a vztahy na pracovišti, uplatní se zde poznatky z interkulturní psychologie.

Změny související s rozvojem technologií.

- Nové technologie jsou na jedné straně velkým usnadněním práce, na straně druhé také velkým zdrojem stresu. Očekávání, že zaměstnanec bude neustále on-line, zvyšuje stres a tlak v práci. Zabýváme se syndromem vyhoření, duševním zdravím, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.
- Rozšiřují se možnosti práce z domu, on-line komunikace napříč kontinentem, řeší se možnosti efektivní komunikace, kontrola pracovníků, kteří nejsou přítomni fyzicky na pracovišti, nábor zaměstnanců na internetu.

Změny související s konkurenčním tlakem na organizace.

- Tlak na snižování nákladů a využívání znalostí vede ke změnám struktury práce, dalšímu stresu a zátěži, požadavkům na kreativitu a inovatorství, přizpůsobování neustálým změnám.
- Vznikají zredukované a nestrukturované organizace, rozvíjejí se různé formy pracovních úvazků, kam řadíme zkrácené úvazky, práce na projektech, využívají se externí zdroje, to vše přináší méně kariérních možností a vysokou míru nejistoty.
- Globalizace trhů a organizací znamená také interkulturní srovnávání pracovních příležitostí, pracovní migraci, nutnost volit metody použitelné v různých kulturách.
- Dochází k nárůstu sektoru služeb oproti manuální práci. S tím souvisejí možnosti rekvalifikace, otázka nezaměstnanosti.

Psychologie práce a organizace dále zahrnuje šest základních **oblastí aplikace**, kterými jsou následující obory (Štikar a kol., 2003).

- **Personální psychologie:** zabývá se aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi a projevují se v pracovní činnosti. Historické kořeny personální psychologie souvisí právě s rozvojem psychodiagnostiky v době 1. sv. války. Personální psychologie se může uplatnit ve třech kategoriích činnosti:
 - Získávání pracovníků, které zahrnuje vyhledávání a nábor, výběr a přijímání, rozmisťování, zařazování a adaptaci.
 - Personální rozvoj, který obsahuje výchovu a vzdělávání, hodnocení, motivaci, rozvoj kariéry a personální poradenství.
 - Mobilita pracovníků, které se zaměřuje na odchody a uvolňování a informování o organizaci (vytváření image).
- **Inženýrská psychologie:** zkoumá interakci mezi člověkem a technickým zařízením. Základními úkoly jsou například analýza úkolů člověka v systémech řízení (rozdělení funkcí mezi člověkem a počítačem apod.), výzkum příjmu informací člověkem, analýza jejich zpracování a uchování nebo výzkum řídicí činnosti operátorů.
- **Psychologie organizace a řízení:** zabývá se řízením a organizací práce. Mezi klíčová témata patří například osobnost manažera, jeho styl řízení a vedení, kultura organizace, interpersonální a interskupinové vztahy. S rozvojem této oblasti souvisejí výzkumy sociálních vztahů na pracovišti, které navazovaly na Hawthornskou studii.
- **Psychologie dopravy:** zajímá se o oblasti způsobilosti k řízení motorových vozidel nebo zkoumání příčin nehodovosti v dopravě a možné prevenci.
- **Psychologie trhu:** patří sem výzkumy postojů spotřebitelů k různým výrobkům, testování podnikových značek, názvů výrobků, testování obalů, zjišťování různých forem působení na spotřebitele aj.
- **Ekonomická psychologie:** studuje psychologické aspekty (preferance, volba, rozhodování aj.) spotřeby a dalšího ekonomického chování.

1.3

Základní metody používané v oblasti psychologie práce a organizace

DEFINICE



Psychologie práce a organizace používá jak základní psychologické metody (například pozorování), tak specifické metody vytvořené pro zjišťování jevů z různých pracovních oblastí (například funkční analýza práce, 360° zpětná vazba).

Použití konkrétních metod závisí na tom, v jaké oblasti jsou psychologové práce a organizace činní. K výzkumným, diagnostickým nebo intervenčním účelům lze použít základní psychologické metody (Štikar a kol., 2003). Jsou to:

- **Pozorování** – může být podobné technickým, časovým a pohybovým studiím, může zahrnovat pozorování chování v rámci nové pracovní skupiny nebo chování členů pracovní porady, může sloužit k určení efektivních a neefektivních způsobů jednání.
- **Rozhovory** – nestructurované, polo – a strukturované, individuální nebo skupinové, mohou být provedeny osobně nebo telefonicky.
- **Dotazníky** – mohou poskytnout informace nebo vyjádřit charakteristiky určitého vzorku, lze použít různé typy otázek, je možné je administrovat poštou, na počítači nebo za přítomnosti administrátora.
- **Testy** – mohou být zaměřené na různé znalosti, vlastnosti nebo osobnostní charakteristiky, lze je administrovat osobně nebo přes počítač, individuálně nebo skupinově.

- **Konzultace s experty** – zahrnuje zjišťování informací například od vedoucích pracovníků, jiných odborníků či konzultantů.
- **Skupinové diskuse** – podobné rozhovorům, mohou být použity různé facilitační techniky jako například brainstorming.
- **Pracovní vzorky** – podobají se pozorování, mohou být odvozeny z průběhu organizační činnosti.
- **Studium tištěných materiálů** – zahrnuje odbornou literaturu, podnikové tisky.
- **Studium různých odborných materiálů a interních záznamů, zpráv** – mohou obsahovat informace o pracovnících (stížnosti, fluktuace apod.).

Podle zaměření na jednotlivé oblasti psychologie práce a organizace, jako je například diagnostika způsobilosti, sociální aspekty v pracovním prostředí, pracovní výkonnost nebo pracovní spokojenost, mohou být použity specifické metody (Štikar a kol., 2003).

Mezi metody **analýzy pracovní činnosti**, které jsou dále rozvedeny v příslušné kapitole, patří dotazník o úkolech (metoda orientovaná na popis chování při práci), funkční analýza (založena na výrocích o jednotlivých úkolech a jejich škálování), metoda kritických událostí (technika soustředěná na požadavky), stupnice požadavků na schopnosti (lze kvantifikovat požadavek na jednotlivé schopnosti), kauzální a časová analýza pracovní činnosti.

Metody zabývající se **měřením pracovního výkonu**, jehož výsledky dále můžeme použít pro organizační účely, rozvoj pracovníka nebo výzkumné, se dělí na objektivní a subjektivní. Objektivní metody používají objektivní měření procesů a výsledků činnosti, například sledování počtu vyrobených výrobků dělníka nebo výši obratu a zisku obchodníka. Nemusí být vždy výstižné, někdy kladou přílišný důraz na to, co se dá měřit objektivně, a přehlížejí dimenze, které jsou obtížněji měřitelné, což může mít nešťastné důsledky. Mezi subjektivní hodnocení řadíme nejčastěji hodnocení nadřazených pomocí grafických nebo numerických škál (například 360° zpětná vazba).

Metody **poznávání osobnosti pracovníků** se vztahují k metodám výběru pracovníků, kde jsou dále rozvedeny. Můžeme použít testy schopností a dovedností, osobnostní dotazníky, životopisná data, hodnocení spolupracovníků, reference, strukturovaný rozhovor, Assessment Centre. Důležité je poznání, že dobrý pracovní výkon zaměstnance závisí na různých schopnostech, dovednostech, vlastnostech. Pokud se rozhodneme takový jev zjišťovat, měli bychom použít tzv. testovou baterii. To znamená, že nepoužijeme pouze jednu metodu, ale více kritérií budeme zjišťovat pomocí více různých metod (například kombinace dotazníků a testů). Při konstrukci takové baterie můžeme využít tři základní modely:

- **Kompenzační model** – vychází z předpokladu, že závisí-li kritérium na více vlastnostech, pak nedostatek v jednom směru lze nahradit nadprůměrně dobrým výsledkem v jiných směrech.
- **Disjunktivní model** – vychází z teze, že jsou nedostatky, které nelze kompenzovat, používá se například u výkonových testů, kde je jasně dána minimální úroveň schopností.
- **Konjunktivní model** – nastavuje limity pro maximální i minimální dosaženou úroveň, používá se například u osobnostních dotazníků.

Metody **hodnocení pracovníků** se liší podle toho, zda jsou zaměřeny na minulost, přítomnost či budoucnost (Hroník, 2007). Mohou se také lišit podle orientace na schopnosti a potenciál, pracovní chování nebo výsledky práce. Mezi základní metody hodnocení patří například metoda klíčové události, hodnocení podle posuzovacích škál nebo hodnocení na základě stanovených cílů. Metody jsou podrobněji rozvedeny v příslušné kapitole.

Metody sloužící k **rozvoji zaměstnanců** dělíme do dvou základních skupin: na metody, které se dějí za chodu na pracovišti (tzv. „On the job“), a metody, které se dějí mimo pracoviště (tzv. „Off the job“). Tyto skupiny pak můžeme rozdělit ještě podle toho, zda jsou řízeny druhými či zda se jedná o sebeřízení (Hroník, 2007). Mezi základní metody patří tréninky, workshopy, koučování nebo mentoring. Podrobněji jsou metody charakterizovány v příslušné kapitole.

Shrnutí kapitoly



- Psychologie práce a organizace je aplikovanou psychologickou disciplínou, která zkoumá všechny psychické jevy týkající se pracovní oblasti, jako je například výběr a hodnocení pracovníků, školení nebo hodnocení výkonnosti.
- Současná psychologie práce a organizace vznikla po 2. světové válce, vychází ze dvou tradic; první zkoumala vhodnost člověka pro konkrétní práci a přispěla k rozvoji psychodiagnostiky, druhá se zabývala mezilidskými vztahy na pracovišti. Současný vývoj reaguje na trendy v pracovní oblasti, zejména na demografickou změnu pracující populace, rozvoj nových technologií a rostoucí globální konkurenci.
- Mezi oblasti aplikace psychologie práce a organizace patří personální, inženýrská, organizační, dopravní, ekonomická psychologie a psychologie trhu.
- Psychologie práce a organizace využívá jak základních psychologických metod (například pozorování, rozhovor), tak specifických metod podle oblasti zaměření.

Klíčová slova



psychologie práce a organizace
personální psychologie
Hawthornský efekt
kompenzační model
disjunktivní model
konjunktivní model

Otázky s možností výběru odpovědi



1. **Mezi aplikované psychologické disciplíny nepatří:**
 - a) vývojová psychologie,
 - b) klinická psychologie,
 - c) psychologie práce a organizace,
 - d) dopravní psychologie.
2. **Tradice „vhodný člověk pro danou práci“:**
 - a) se rozvíjela po 2. světové válce,
 - b) se zabývá fungováním pracovních skupin,
 - c) pomohla rozvoji prvních inteligenčních testů,
 - d) zkoumala efekt výzkumníka na chování pracovníka.
3. **Mezi oblasti aplikace psychologie práce a organizace patří:**
 - a) interkulturní psychologie,
 - b) psychologie dopravy,
 - c) psychoterapie,
 - d) inženýrská psychologie.
4. **Mezi základní psychologické metody patří:**
 - a) funkční analýza práce,
 - b) kompenzační model,
 - c) pozorování,
 - d) koučování.
5. **Konjunktivní model říká, že:**
 - a) nedostatek v jednom směru lze nahradit v jiných směrech,
 - b) pro každé kritérium je určena minimální hranice,
 - c) pro každé kritérium je určena jak minimální, tak maximální hranice,
 - d) využívá se u dotazníků.

2

kapitola

Pracovní chování

2. kapitola

Pracovní chování

Úvod

V této kapitole se zaměříme na jevy, které souvisejí s chováním člověka v práci. Vysvětlíme si pojmy schopnosti a způsobilost k práci. Dále se podíváme na pracovní činnost a výkon a vysvětlíme pojem aspirace, v této podkapitole se také zaměříme na kompetence a kompetenční modely. V dalších podkapitolách se zaměříme na motivaci k práci, kde probereme základní teorie vztahující se k motivaci v práci a možnosti ovlivňování motivace a rovněž spokojenost v práci, kde se pokusíme určit, jaký je vztah mezi spokojeností a výkonem.

Cíle kapitoly

- Seznámit se s pojmy schopnosti a způsobilost.
- Seznámit se s pojmy pracovní činnost, výkon, výkonnost, aspirace, kompetence.
- Vymezit základní teorie motivace k práci.
- Pochopit vztah mezi spokojeností a výkonem.

2.1

Schopnosti a způsobilost k práci

2.1.1 Schopnosti

DEFINICE



Schopnost

Schopnost je obecná získaná dispozice pro osvojování si a dosažení určitých úrovní činností v nejobecnějším slova smyslu.

Schopnosti se utvářejí na základě vloh. Vlohy definujeme jako zděděné (geneticky dané) a vrozené (dané prenatalními vlivy) anatomicko-fyziologické předpoklady člověka. Tato výbava je během života dále rozvíjena nebo potlačována (Plháková, 2004).

Vlohy jsou tedy obecné predispozice, na jejichž základě vznikají různé speciální schopnosti. Dá se předpokládat, že možnosti dané vlohami jsou u většiny lidí širší než skutečně realizované schopnosti.

Vlohy můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

1. senzorické,
2. motorické,
3. pro sociální podněty a obsahy,
4. pro abstrakci či symbolizaci.

Schopnost pak definujeme jako obecnou získanou dispozici pro osvojování si a dosažení určitých úrovní činností v nejobecnějším slova smyslu. Schopnosti můžeme rozvíjet učením nebo osvojováním činnosti (výcvikem) (Plháková, 2004).

Pod pojmem **nadání** rozumíme soubor vloh, které jsou příznivé pro rozvoj schopností člověka realizovat určité druhy činností na kvalitativně vyšší úrovni než srovnatelná širší populace. **Talent** se rozvíjí na bázi nadání a pojem **genialita** pak označuje mimořádné nadání (Buchtová, 2002).

Se schopnostmi pak souvisejí také další pojmy. **Dovednosti** můžeme chápat jako elementy schopností, které jsou spjaty s konkrétními činnostmi. Jsou to schopnosti speciální (například dovednost v počítání), které jsou výkonnostními předpoklady současného úspěšného zvládnutí konkrétní činnosti. Schopnost kromě dovedností zahrnuje také komplex vědomostí, znalostí a obratností. **Vědomost** chápeme jako osvojené pojmy, představy a souvislosti, **znalostí** rozumíme prakticky aplikované vědomosti a pod pojmem **obratnost** máme na mysli motorickou dovednost.

Schopnosti se v psychologii rozdělují do dvou skupin: na obecné a specifické schopnosti (Sternberg, 2002). Kategorizaci obecných schopností provedl na základě faktorové analýzy **Joy P. Guilford**, který rozlišil tři druhy schopností:

- dimenze vnímání – jde o primární schopnosti v oblasti vnímání (rozlišování barev, zvuků, pozornost, smysl pro rovnováhu),
- dimenze psychomotoriky – zahrnuje koordinaci pohybů, motorickou rychlost, flexibilitu, statickou přesnost,
- dimenze inteligence – rozlišuje paměť (obrazově názorná, abstraktní) a dispozice k myšlení (konvergentní a divergentní myšlení).

Mezi specifické schopnosti potom patří například perceptuální (vnímat zvuky, barvy), psychomotorické (naučit se konkrétní pohyby, například chůzi), intelektuální (řešení problémů) a sociální schopnosti (komunikace s lidmi).

Intelektuální schopnosti můžeme dále rozlišovat, přičemž existuje více možností dělení (Sternberg, 2002).

Charles Spearman přišel s dvoufaktorovou teorií pojmání inteligence. V jeho pojetí existuje jeden obecný faktor (g-faktor), který je společný všem mentálním činnostem, a specifické faktory (s-faktor), které vytvářejí strukturu inteligence.

Raymond B. Cattell vyčlenil dva druhy inteligence, fluidní a krystalickou. Fluidní inteligence je vrozená, považujeme ji za nezávislou na učení. Souvisí s rychlostí myšlení a schopnostmi řešit nové problémy. Vrcholu dosahuje přibližně kolem 20 let, s věkem pak klesá. Krystalická inteligence naopak s věkem roste a vrcholu dosahuje až kolem 40 let. Je naučená a souvisí s využitím známých postupů a vědomostí. Úbytky fluidní inteligence tak lze postupně kompenzovat inteligencí krystalickou.

V pracovním prostředí se nejčastěji setkáme právě se zjišťováním intelektových schopností. Inteligen- ce bývá považována za obecnou rozumovou schopnost, někdy také za obecný základ všech schopností.

Ke zjišťování inteligence se používají **intelligenční testy**, které obsahují standardizované úlohy zaměřené například na řešení verbálních, numerických nebo prostorových úloh. Výsledek se vyjadřuje pomocí intelligenčního kvocientu (IQ), který zavedl **William Stern**. V jeho pojetí označuje IQ skór poměr mezi mentálním (intelektovým vývojem) a chronologickým (kalendářním) věkem ($IQ = MV / CHV * 100$). Při výpočtu u dospělých osob to však může činit problémy. Proto se nyní k výpočtu IQ používá předpokladu normální distribuce výsledků intelligenčních testů v populaci. IQ skór má danou střední hodnotu (100) a standardní odchylku (15). Zhruba 70% lidí se pak nachází v pásmu průměru, které je definováno intervalem 85–115 IQ, tedy střední hodnota ± 1 standardní odchylka.

2.1.2 Způsobilost k práci

DEFINICE



Způsobilost k práci

Způsobilost k práci představuje míru souladu mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka.

Způsobilost můžeme posuzovat na dvou – nebo čtyřstupňové škále. Na dvoustupňové škále budeme rozlišovat, zda pracovník je nebo není způsobilý. Na čtyřstupňové škále budeme určovat, zda je jeho způsobilost (Pauknerová, 2006):

1. optimální – vysoký soulad mezi požadavky a předpoklady,
2. přiměřená – relativně dobrý soulad, kdy je pracovník schopen přizpůsobit se požadavkům práce,
3. nepřiměřená (nízká) – pracovník je schopen se přizpůsobit jen zčásti,
4. nežádoucí (nedostatečná) – požadavky a předpoklady nejsou v souladu, pracovník není schopen zvládnout požadavky profese.

Způsobilost zahrnuje dílčí předpoklady v rovinách (Pauknerová, 2006):

- fyzické způsobilosti,
- psychické způsobilosti,
- odborné způsobilosti,
- morální způsobilosti.

Fyzická či zdravotní způsobilost je zpravidla určována lékařem, který posuzuje celkový zdravotní stav a fyzickou zdatnost jedince ve vztahu k požadavkům práce. Posouzení fyzické (a zdravotní) způsobilosti má primárně význam u fyzicky náročných pozic, což jsou především manuální práce, dělnické pozice, ale také profese policisty, hasiče či vojáka. Zdravotní způsobilost je také předpokladem kvalitní duševní činnosti a vyžaduje se třeba u manažerských pozic. Pokud zdravotní stav brání člověku uplatnit se plnohodnotně v pracovním procesu, hovoříme o změněné pracovní schopnosti.

Z klinického hlediska může být **psychická** způsobilost posuzována jako míra duševního zdraví. Psycholog tedy hodnotí, zda jsou přítomna duševní onemocnění a poruchy, jež by jedinci znemožňovaly

výkon práce. Z pohledu psychologie práce a organizace se můžeme na psychickou způsobilost dívat jako na zjišťování osobnostních charakteristik, které jsou potřebné pro úspěšné zvládnutí daných pracovních činností. Může jít například o zjišťování odolnosti vůči zátěži, schopnosti adaptace, samostatnosti, schopnosti sebekontroly, práce v týmu. Psychická způsobilost je zjišťována psychologem pomocí vhodných psychodiagnostických metod.

Odborná způsobilost představuje odbornou připravenost pracovníka na výkon určité pozice a zahrnuje soubor konkrétních vědomostí a dovedností. Odbornou pracovní způsobilost dobře posoudí vedoucí pracovník, který má dobrý přehled o nárocích na vzdělání a zkušenosti na dané pozici.

V rámci **morální** způsobilosti posuzujeme ty vlastnosti jedince, které mají vliv na odpovědný a poctivý přístup k práci. Tuto složku může posuzovat personalista nebo psycholog. Zároveň se morální způsobilost zjišťuje relativně těžko, protože se dá dobře předstírat.

Každá pracovní pozice vyžaduje jinou kombinaci předpokladů, které určujeme na základě analýzy práce. Některé profese vyžadují především fyzickou nebo odbornou způsobilost, jinde je naopak nutný vysoký požadavek na všechny roviny pracovní způsobilosti. Pracovní způsobilost představuje celkovou připravenost člověka zvládnout nároky pracovního zařazení, sama o sobě však ještě nezaručuje vysoký pracovní výkon.

Vedle pracovní způsobilosti rozlišujeme dále **pracovní kvalifikaci**, pod kterou chápeme aktuální připravenost k výkonu konkrétní pracovní pozice. Kvalifikace zahrnuje problematiku schopností, dovedností, znalostí, vzdělání a praxe.

CVIČENÍ 1



Charakterizujte jednotlivé typy způsobilosti a určete, kdo by měl daný typ zjišťovat.

2.2

Pracovní činnost, výkon, výkonnost, aspirace

2.2.1 Pracovní činnost

DEFINICE



Pracovní činnost

Představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.

Na práci můžeme nahlížet jako na kategorii sociálně-ekonomickou, protože hodnoty vytvořené prací určují ekonomickou a kulturní úroveň jak celé společnosti, tak jejích členů. Práce však obsahuje také psychologické aspekty. Na práci se podílí lidská psychika, vykonávaná činnost formuje osobnostní profil, vědomosti, znalosti a dovednosti. V neposlední řadě práce zahrnuje aspekty sociální. Práce probíhá v určitém společenském prostředí a díky ní lidé uspokojují své sociální potřeby (společenský styk, uznání druhých). Pracovní činnost je komplexní a dynamický celek, který můžeme dělit z různých úhlů pohledu podle (Pauknerová, 2006):

- složitosti,
- rozložení na jednotlivé etapy,
- převažující náročnosti.