

JANA PETŘÍKOVÁ

PSYCHOLOGIE A JEJÍ UPLATNĚNÍ V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

Klíčová slova: personální psychologie, řízení lidských zdrojů, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Úvod

Psychologie je vědecká disciplína zabývající se celou šíří psychických jevů, fenoménů, které lze obecně shrnout pod pojmy prožívání a chování (Nakonečný, 1992). Vědní obor psychologie sestává ze systému jednotlivých psychologických disciplín, z nichž každá přináší soustavu poznatků o člověku a psychických jevech. Jednotlivé psychologické disciplíny se liší např. mírou obecnosti či specifičnosti, podle tohoto kriteria se obvykle dělí na disciplíny teoretické a aplikované. Mezi aplikované disciplíny patří *personální psychologie*, která své uplatnění nachází především v ekonomické praxi, značný podíl má mj. při personálním řízení či řízení lidských zdrojů.

Personální řízení (personnel management) se považuje za nedílnou součást celkového procesu řízení. Podstatou personálního řízení je řízení lidí směrem ke zvýšení výkonosti organizace. Počátky personálního řízení nacházíme na počátku 20. století a jsou spojeny především s péčí o zaměstnance. Hlavními aktivitami současného personálního řízení jsou dle Armstronga (1999) oblasti organizace, zabezpečování pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost, služby pro zaměstnance, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.

V osmdesátých letech přichází od amerických badatelů nový trend nazývaný *řízení lidských zdrojů* (human resource management), ve kterém se personální řízení orientuje více směrem k podnikání a managementu (orientace na řízení výkonu) a v devadesátých letech se rozšiřuje na řízení kultury, řízení odměňování, rozvoj týmové práce apod. Rostoucí orientace na lidský faktor v ekonomické praxi je nejen logicky odvoditelným přístupem (vždyť organizace sestávají především z lidí, kteří realizují podnikové cíle), přístup je však podložen i výzkumně – ukazuje se, že nejvýznamnější determinantou dlouhodobé efektivity a prosperity podniku jsou právě lidské zdroje (Provazník, 1997).

Psychologie nachází v *oblasti řízení lidských zdrojů* bohatý prostor pro aplikaci poznatků o fungování lidské psychiky, o psychických stavech a procesech, o možnostech jejich měření a ovlivňování atd. Pravděpodobně nejčastěji se s uplatněním psychologů v procesu řízení lidských zdrojů setkáváme při zabezpečování lidských zdrojů, vycházejícím pokud možno z personální strategie konkretizované v personálních plánech firmy a opírajícím se o zásady profesionálního výběru.

Personální plánování

Rozhodujícím faktorem úspěchu organizace je zajištění adekvátních personálních zdrojů pro realizaci podnikových cílů. Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů k dosažení podnikových cílů. Proces zabezpečování pracovníků se opírá o plánování, resp. **personální plánování** (konkrétní plány pracovníků sil).

Personální plánování je dle Hroníka (1999) účelně dále rozdělit na čtyři specifické (i když vzájemně úzce související) kategorie: plánování potřeby pracovníků, personální marketing, rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě plánování výdajů na realizaci personálních plánů.

Plánování potřeby pracovníků (pracovních míst) musí umět odpovědět na otázky *koho-co* a *kdy* potřebujeme. Plánování předpokládá znalost strategických cílů organizace v ostatních oblastech, z něho vyplývající počet a strukturu plněných pracovních míst a znamená analýzu stávající situace a budoucí potřeby pracovních míst, odhad odchodů (fluktuace, přirozené a dočasné odchody), odhad mobility ve firmě a plán propouštění.

Personální marketing (plánování pokrytí potřeby pracovníků) musí umět odpovědět na otázku *kde najdeme, kdo je bude hledat a jak je bude hledat*.

Plánování rozvoje pracovníků (osobní a profesionální růst, vzdělávání) je zaměřeno na postup v hierarchii, prohlubování odbornosti, získávání dalších odborností, zahrnuje plánování nástupnictví a péče o klíčové zaměstnance. Zachycuje rovněž plánování investic do formování pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je dle Hroníka (1999) nepřetržitě a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu na straně druhé. Plánování je koncepční prací, mělo by tedy vznikat systematicky, opírat se o relevantní data a také vznikat v dostatečném časovém předstihu. K tomu Hroník poznamenává: „je-li třeba řešit obsazení určité pracovní funkce v době kratší než dva měsíce, nejde již o plánování, o koncepční práci, ale o „hašení požárů““ (Hroník, 1999, s. 17). Realizace personálních plánů tedy znamená „včasné“ zajištění dostatečného množství schopných, perspektivních a ochotných lidí na „ta správná“ pracovní místa.

Plánování lze rozčlenit do tří kroků. V prvé řadě je třeba zajistit relevantní data o aktuálním stavu uvnitř i vně organizace, prvním krokem je tedy monitorování interního a externího prostředí, analýza podmínek a zdrojů. Ve druhé fázi

jsou získaná data vyhodnocena, je odhadnut možný vývoj, trend a budoucí potřeba, v našem případě vývoj a budoucí potřeba v oblasti lidských zdrojů. Posledním krokem je generování možných postupů, konkrétní návrh opatření, jeho realizace a průběžná kontrola, tj. příprava, realizace a kontrola výběrového řízení. (Hroník, 1999)

Personálnímu plánování se v této stati věnovat nebudeme, pouze pro ilustraci si uvedeme výčet intervenujících proměnných, které je vhodné mít na paměti jak při sestavování personálních plánů, tak při tvorbě koncepce výběrového řízení, ve které se psychologie uplatňuje především.

Intervenující proměnné

Současní autoři (např. Armstrong, 1999) se shodují, že plánování lidských zdrojů, stejně tak jako personální marketing, se neobejde bez znalosti podmínek na trhu práce, tj. vyžaduje analýzu podmínek prostředí v němž se kupující a prodávající práci setkávají. Obvykle se činitelé vstupující do procesu řízení lidských zdrojů dělí na vnitřní (uvnitř organizace) a vnější. Pro dokreslení složitosti této problematiky si uvedeme ve skromném výčtu některé z faktorů, které mohou ovlivnit kteroukoli část procesu zabezpečování lidských zdrojů.

Vnitřní činitelé (vnitřní trh práce)

Vnitřními činiteli máme na mysli všechny charakteristiky organizace a jejich zaměstnanců, tj. firemní prostředí, podmínky a zdroje. Rašková (2000) dodává, že v případě vnitřních činitelů se jedná o ty faktory, které můžeme ovlivnit.

Hroník (1999) uvádí následující vnitřní činitele: personální politika (zaměření na vnitřní zdroje, na mládež, ženy, cizince...), aktuální stav organizace např. v oblastech fluktuace a stability zaměstnanců, využívání fondu pracovní doby (přesčasy, prostoje, nemocnost aj.), mobility zaměstnanců: horizontální – přesuny, vertikální – kariéra (na základě struktury a dosavadní mobility zaměstnanců lze odhadnout pohyb v dalším období), spokojenost zaměstnanců (ovlivňuje odhad fluktuace), firemní mínění a očekávání (ovlivňují flukтуаční tendenci a produktivitu práce), kultura organizace (vč. vlivu managementu, je-li domácí či zahraniční apod.). Koš (2000) navíc vymezuje: zaměstnanecké vztahy, úroveň podnikové komunikace, spoluúčast zaměstnanců na řízení podniku. Rašková (2000) dodává image společnosti, public relations společnosti atp.

Vnější činitelé

Vnějšími činiteli rozumíme všechny podmínky, zdroje a prostředí mimo vlastní organizaci. Rašková (2000) doplňuje, že se jedná o takové faktory, které nemůžeme ovlivnit, musíme je však akceptovat.

Jedná se např. o následující skutečnosti:

– *regionální podmínky*: podmínky na trhu práce (nabídka a poptávka na lokální, regionální, celostátní či kontinentální úrovni), demografické charakteristiky (je nutno sledovat strukturu obyvatelstva z hlediska věku, pohlaví, vzdělání apod.), hustotu obyvatelstva; Koš (2000) dále dodává potřebnou znalost struktury škol, sociální sítě (normy, stereotypy aj.), Riegel (2000) považuje navíc za nezbytnou znalost infrastruktury (podstatnými otázkami jsou adekvátnost komunikací, struktura) a úroveň sousedních regionů (např. z hlediska pracovních příležitostí, míry ne/zaměstnanosti, rozložení platů atp.),

– *legislativní prostředí a podmínky*: především platný zákoník práce,

– *ekonomické, politické a technologické prostředí a podmínky*.

Dle Riegela (2000) je neméně důležité sledovat obecně charakter doby (podstatné jsou *dominantní hodnoty*; např. za Karla IV. stačilo stavět hladovou zeď a nezaměstnanost byla vyřešena). V neposlední řadě je důležité zachytit různé módní trendy. Dnešní dobu lze charakterizovat jako rychlou, dynamickou, současnou společnost vystihuje název informační společnost. Tomuto „duchu doby“ odpovídají některé nové postupy a trendy, které mohou být zakomponovány do personálního plánování a ovlivnit jeho realizaci. Riegel a jiní uvádějí např.: filosofii *just in time* – dodávky v reálném čase (odpadá nutnost tvorby zásob) či *data mining* – neustálá analýza dat (stavu a potřeb) na všech úrovních (příkladem aplikace může být zavádění věrnostních karet v supermarketech); uvolnění dat i pro nižší pracovníky. Dále lze sledovat příklon k využití počítačů a internetu (např. počítačové modelování, hodnocení on-line prezentace uchazečů na netu, systematické a dlouhodobé udržování uchazečů v databázi). Moderní trend se odráží ve sledování firemního klimatu (vztah zaměstnanec – podnik, úroveň pracoviště, vedení, odměňování, kariéra atp.), podpora týmové spolupráce (informační technologie vedou k týmové práci a podporují trend ovlivňování chodu podniku ze všech sfér), získávání celých pracovních týmů, sledování spokojenosti zákazníků (obv. sociologické metody) či nové metody kontroly (např. tzv. *mystery shopping* – fiktivní tajný zákazník, který je školený a sleduje, zda je služba poskytnuta podle kritérií nezávisle na typu či bonitě zákazníka), atp.

Výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců nejsou novinkou posledních desetiletí či století. Z historických pramenů vyplývá, že například už starodávni egyptští faraonové měli zavedené procedury výběru svých zaměstnanců do státní správy. Snad nejstarším písemně doloženým výběrovým řízením je dle Uzla (2001) výběr vojáků uváděný ve Starém zákoně (např. Izraelité měli ustanoveno, že k vojákům nejprve promlouval kněz, který posiloval k boji, a po něm předstoupili správcové, kteří propouštěli neschopné bojovníky – klíčovými kritérii byly nedokončené činnosti a strach odvedených mužů¹).

¹ Viz Pátá kniha Mojžíšova: „Pak promluví k lidu správcové: „Ten, kdo vystavěl dům a ještě

Počátky vědeckého získávání pracovníků jsou výrazně spojeny se jménem německého psychologa Huga Münsterberga, který je zakladatelem psychotechniky. Ve svém novém směru vycházel z předpokladu, že problémy v pracovním procesu jsou často způsobovány tím, že se jednotlivá pracovní místa obsazují jedinci bez odpovídajících předpokladů. Münsterberg prosazoval mimo jiné nutnost identifikace schopností uchazečů o konkrétní práci a výběr nejvhodnějšího z nich. Zvláště 20. a 30. léta se stala zlatým věkem psychotechnického výběru pracovníků, zlatým věkem psychologického testování. (Provazník, 1997)

Od 20. let se nábor a fundovaný výběr zaměstnanců staly propracovanými systémy, v nichž se využívá moderních technologií (běžně jsou např. počítačové databáze uchazečů, inzerování na Internetu aj.) i nejnovějších diagnostických nástrojů a psychologických postupů (viz assessment centra).

Jednotlivé fáze procesu získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců v současnosti je komplexním procesem. Podívejme se v jakých posloupnostech takový proces probíhá. Podobně jako při tvorbě strategie a plánování, získání vhodného pracovníka na určitou pozici začíná zhodnocením informací o vnitřních a vnějších okolnostech výběru. Dalším závažným krokem je analýza pracovního místa, jehož výsledkem je *popis pracovní pozice*. Na základě popisu práce je vytvořena specifikace požadavků pro úspěšné zvládnutí nároků pracovní pozice, jejím výsledkem je *profil úspěšného pracovníka*. Ideálem by bylo zhodnotit uchazeče ve všech sledovaných charakteristikách, což z časového, finančního a dalších hledisek není možné, proto jsou v další fázi ze specifikace pracovní pozice odvozena *výběrová kriteria*, tj. kriteria, která budou sledována v rámci výběrového řízení. K těmto kritériím jsou přiřazeny adekvátní metody, jimiž jsou uchazeči otestováni a zhodnoceni. Na základě analýzy a syntézy výsledků jednotlivých metod, ve spolupráci se zadavatelem výběrového řízení, jsou určeni úspěšní kandidáti. Vítězný kandidát je zařazen do pracovního procesu a po určitou dobu je sledována jeho pracovní adaptace. Neúspěšní kandidáti jsou rovněž informováni o výsledcích, o svých potencionálních a o možnostech dalšího rozvoje. Výběrové řízení končí analýzou výsledků, posouzením efektivity výběrového řízení. Pro přehlednost uvádíme jednotlivé fáze získávání pracovníků ve stručném seznamu:

1. *Popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovní pozice*
2. *Vytyčení výběrových kritérií a volba adekvátních výběrových metod*
3. *Nábor uchazečů*
4. *Vlastní realizace výběru*
5. *Vyhodnocení a závěry*
6. *Rozhodnutí a jeho sdělení uchazečům, manažerům/zadavatelům*

jej nezaskvětil (...). Ten, kdo vysadil vinici a ještě z ní nesklízal (...). Ten, kdo se zasnoubil se ženou a ještě si ji nevzal (...). Ten, kdo je bojácný a zbabělý, ať se vrátí domů, aby jeho bratři neztratili odvahu jako on.“ Nebo viz Soudce Gedeón.

7. *Zařazení (zapracování) nového zaměstnance*

8. *Vyhodnocení efektivity a rentability výběrového řízení*

Moderní přístup k výběrům zaměstnanců prosazuje mnohostranný zisk. Požadavkem na současná výběrová řízení tedy je, aby měly z výběrového řízení patřičný zisk všechny zúčastněné strany, nejen zadavatel. Cílem výběrového řízení není jen obsazení pracovní pozice vhodným kandidátem a tím uspokojení zadavatele, ale i zjištění potencialit a rezerv u jednotlivých (i „neúspěšných“) uchazečů, ověření efektivity jednotlivých výběrových metod pro realizátora výběru a tak podobně.

Realizátoři výběru (oddělení vs. najatá firma)

Dříve, než zaměříme pozornost na vlastní výběr zaměstnanců, zmíníme se o snad nejdůležitějším (ačkoli často opomíjeném a zanedbávaném) prvku získávání zaměstnanců a tím je realizátor výběru. Realizátor může být buď **interní součástí organizace** (např. personální oddělení firmy) nebo může jít o **najatou externí firmu**. Spíše ve výjimečných případech výběr realizuje **interní oddělení ve spolupráci s externě najatým poradcem**.

Popularita využívání externích firem je v současnosti velmi vysoká, svědčí o tom např. studie společnosti PriceWaterHouseCoopers (PWHC, 2000), podle níž nábor pracovníků pomocí personálních agentur provádí 83% firem, 93% firem využívá externích školitelů a předpokládá, že „v důsledku růstu komplexnosti i náročnosti úkolů personalistů bude v budoucnu nutno vyvést i další činnosti personálního oddělení mimo podnik.“. Je-li výběr realizován externí firmou, stává se prvním krokem v procesu získání nového pracovníka výběr vhodné firmy. Vzhledem k existenci vysokého počtu firem orientovaných na personální psychologii a pracovní poradenství (jen v Praze je jich kolem 150), je třeba dobře zvážit, kterou firmu pro spolupráci zvolit. Rašková (2000) uvádí několik vodítek, kterými se lze při posuzování vhodnosti a kvality personálně poradenské firmy řídit:

- *specializace* – dle orientace na určitou část procesu (training, recruitment, executive search, headhunting, brigádnické firmy aj.),
- *komplexnost servisu* – šíře a propracovanost nabízených služeb: nabízí oslovení médií, porovnání došlých životopisů, provedení vstupních pohovorů, předvedení 4–5 hlavních uchazečů atp.,
- *garanční záruky* – garantuje firma setrvání vybraného kandidáta v dané pozici a po jakou dobu apod.,
- *ukázky materiálů* – předkládá k nahlédnutí dosavadní výsledky (inzeráty, zprávy o kandidátech atd.) a v jakém rozsahu a kvalitě,
- *způsob prezentace* – způsob oslovení, vlastní prezentace, reference atp.,
- *způsob získávání informací o obsazované pozici* – jakým způsobem a jak podrobně se firma zajímá o pozici (na základě těchto informací bude představovat pozici kandidátům),
- *způsob získávání informací o zadavateli* – zajímá se firma o stabilitu zada-

vatelské organizace, pozici na trhu, perspektivu (tím může motivovat uchazeče), solventnost apod.,

- *etika práce.*

Zásady uplatňované při tvorbě a realizaci výběru

Aby byl výběr pracovníka skutečně profesionální, kvalitní a efektivní, je vhodné dodržovat určitá pravidla a zásady. V následujícím přehledu jsem se je pokusila stručně shrnout.

Zásada souladu výběrového řízení se zadavatelskou organizací

Výběrové řízení je součástí realizace firemní strategie, mělo by tedy s ní být v souladu a nevybočovat. Aby toho bylo lze docílit, je třeba získat o firemní strategii a personální politice maximální možné množství informací. Na základě získaných informací lze stanovit strategii a kriteria výběru, např. dát přednost výběru z interních nebo naopak z externích zdrojů, upřednostnit minority, podpořit manželské páry či dojíždějící pro vstup do firmy apod., vždy v souladu se zvolenou firemní strategií či politikou.

Dalším důležitým krokem k navození souladu mezi zadavatelem a realizátorem výběru je sladění firemní kultury zadavatele s kulturou a atmosférou výběrového řízení. Panuje-li např. v zadavatelské firmě otevřená, tvořivá, komunikativní a vstřícná atmosféra, je na místě pokusit se atmosféru v podobném duchu navodit i při výběru a naopak. Nástup na pracovní pozici bude potom vybraný uchazeč pravděpodobně vnímat spíše jako plynulý přechod, navazující na výběrové řízení, a nikoli jako skok do cizího prostředí. V praxi se mnohokrát osvědčilo, že výběrové řízení strukturované a vedené v souladu se stylem vedení, kulturou a atmosférou zadavatelské organizace usnadňuje výběr vhodného kandidáta a vede ke značné spokojenosti zadavatele (Dittrich, 2000).

Zásada přesného vymezení pracovního místa a systematické specifikace nároků pozice

Nezkušení jedinci často mají za nejdůležitější součást výběru vlastní diagnostiku (posouzení) uchazeče s cílem vybrat uchazeče s nejlepšími výsledky ve sledovaných charakteristikách. Zkušení psychologové s bohatou praxí naopak udávají jako jednu z nejdůležitějších fází výběru práci na kvalitní analýze pracovního místa, specifikaci nároků pozice a odvození výběrových kritérií (Rašková, 2000). Je-li tato počáteční fáze odvedena neprofesionálně, potom i ty nejkvalitnější a nejosvědčenější výběrové metody mohou selhat, neboť měří nesprávné, neadekvátní charakteristiky.

Zásada souladu výběrového postupu s platnými právními normami a zásadami

Je zcela zřejmé, že výběrový postup musí vyhovovat aktuálně platným zákonům a normám. Při plánování a konstrukci výběrového řízení bychom měli mít na paměti, že postup nesmí být právně napadnutelný. Analogicky by měl postup odpovídat i nepsaným pravidlům a zásadám, zásadám etickým. Postup by například neměl být otevřeně ani skrytě diskriminující, měl by minimalizovat narušení osobního soukromí, přístup ke kandidátům by měl být korektní a respektovat osobnost a individuální svéráz jednotlivých uchazečů (Nietzelová, 2000).

Postup výběrového řízení musí být ekonomický

Výběrový postup musí v poměru vynaložených nákladů k užítku vykazovat pozitivní bilanci. Nietzelová (2000) tvrdí, že ekonomičnost postupu vzhledem k nákladům lze zajistit postavením postupu na vědecké bázi. Znalost teoretických poznatků, znalost statistických dokladů, uplatňování metodologických zásad, orientace v metodách apod. jsou jistě předpoklady pro tvorbu kvalitního a efektivního výběrového řízení, které zamezuje zbytečným omylům a ztrátám (jak informačním, tak finančním).

Je vhodné si předem rozmyslet, zda má vůbec smysl výběrové řízení realizovat. Nietzelová uvádí dva typické příklady, kdy výběrové řízení není na místě. Za prvé, je-li výběrový poměr 1:1, tj. odpovídá-li počet volných pracovních míst počtu uchazečů (je však nutno tyto uchazeče rozmístit tak, aby si odpovídaly nároky práce a možnosti uchazeče). Za druhé, jsou-li nároky pracovní pozice příliš nízké, takže by je většina uchazečů pravděpodobně splňovala (jedná se např. o obsazování nejnižších pozic).

Zásada maximalizace získávaných informací

Tato zásada vychází z výše zmíněného moderního trendu vyzískat z výběrového řízení maximum informací pro všechny tři zúčastněné strany. Výsledkem výběrového řízení by měla být pro každého z uchazečů tzv. *pozitivní diagnóza* (Dittrich, 2000). To jest každý, i tzv. neúspěšný uchazeč by měl po skončení výběru např. být zpraven o tom, kde byl při výběru úspěšný a v čem nikoli, co jsou jeho přednosti a kvality, v čem a jakým způsobem se může dále zdokonalovat a na jakou práci (pozici) má vhodné předpoklady. Obecně platí, že uchazeči musejí mít možnost zpětné vazby (Nietzelová, 2000).

Postup by měl produkovat informace využitelné pro plánování individuálního rozvoje a kariéry. Tato informace by měla putovat s vítězným kandidátem do rukou zadavatele, aby ji mohl při péči o svého nového zaměstnance náležitě využít. Ziskem těchto informací pochopitelně roste spokojenost zadavatele a jeho ochota investovat do realizátorské firmy a najmout si ji v případě potřeby znovu.

Zásada uplatňování tvořivosti a smysluplnosti

Nietzelové (2000) upozorňuje ještě na jednu opomíjenou zásadu a tou je potřeba stimulace i pro realizátory výběru. I pro ně by měla být práce na projektu výběrového řízení stimulující, měla by podporovat tvořivost a inovaci a vést k pocitu smysluplnosti a naplnění z vykonané práce. Rutina a zmechanizované plnění zakázky jsou negativní jevy, které práci na výběrovém řízení ochuzují a mnohdy přímo ohrožují. Vždyť postoj k práci vyzařuje z každého z nás a neverbální projevy negativních emocí se mohou přenášet dál na uchazeče i na zadavatele a mohou nepřímo vést k nespokojenosti s firmou jako celkem.

ZÁVĚR

Ukázali jsme si jen malou část z problematiky, kterou se zabývá personální psychologie. Nabízejí se ještě mnohá další z témat tohoto oboru (namátkou: otázka výběru vhodných diagnostických nástrojů a jejich validita, otázka adaptace nového pracovníka, téma pracovní motivace zaměstnanců), jim se však z kapacitních důvodů věnovat nebudeme. Věříme však, že jsme takto alespoň malou měrou přispěli k rehabilitaci a obnově zájmu o tak atraktivní obor, jakým psychologie práce, organizace a řízení bezesporu je.

SOUHRN:

Psychologie, jakožto vědní disciplína zabývající se člověkem, především lidskou psychikou (prožíváním, chováním), má pochopitelně velmi široké (téměř univerzální) pole uplatnění. Jednou z oblastí, kde se v moderní společnosti psychologie dostává do povědomí společnosti, je oblast ekonomické praxe, především oblast řízení lidských zdrojů. V něm je hlavním předmětem rovněž člověk, avšak z poněkud odlišného úhlu pohledu, v prvé řadě je to člověk jako zdroj výkonnosti organizace.

Poznátky z oblasti psychologie nacházejí v procesu řízení lidských zdrojů široké možnosti praktické aplikace. V této stati jsme se pokusili přiblížit problematiku personálního řízení, personálního plánování a zabezpečování lidských zdrojů v organizaci v kontextu možnosti uplatnění všestranného (teoretického) psychologického zázemí, s cílem rozšířit poznatky z těchto perspektivních oborů a povzbudit zájem psychologů o profesionální orientaci směrem k oblasti psychologie práce, organizace a řízení.

LITERATURA

- Armstrong, M. (1999): *Personální management*. Grada, Praha.
Bělohlávek, F. (1996): *Organizační chování*. Rubico, Olomouc.
Dittrich, P. (2000): *Výběr, přijímání a zařazování pracovníků*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 2.6.2000.
Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1997): *Management*. Grada publishing, Praha.
Hroník, F. (1999): *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Computer press, Brno.

- Kavan, M. (1997): *Tajemství prosperity. Každému šanci, aneb personalistika dnes*. Profess, Praha.
- Koš, M. (2000): *Personální strategie a personální plánování*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 18.2.2000.
- Mikšík, O. (2000): *Psychologická diagnostika osobnosti v personální praxi*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 19.2.2000.
- Nakonečný, M. (1992). *Lexikon psychologie*. Vodňář, Praha.
- Nietzelová, L. (2000): *Analýza práce a hodnocení práce*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 18.2.2000.
- Provazník, V. a kol. (1997): *Psychologie pro ekonomy*. Grada, Praha.
- Rašková, V. (2000): *Výběr pracovníků*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 1.6.2000.
- Riegel, K. (2000) : *ŘLZ v rámci přičleňování ČR k EU*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 17.2.2000.
- Růžička, J. (2000): *Personální psychologie v ŘLZ*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 17.2.2000.
- Štullerová, N. (2000). *Výběr, přijímání a rozmístování pracovníků*. Kurz Personální psychologie a pracovního poradenství, FFUK Praha, 2.6.2000.
- Uzel, J. (2001): *Seminář Psychodiagnostika v personalistice finančních institucí*. Testcentrum, Praha, 24.9.2001.
- Studie společnosti Pricewaterhousecoopers: *Trend blízké budoucnosti: E- personalistika*. Personál. Časopis pro rozvoj lidských zdrojů. XII/2000.

SUMMARY:

Psychology, a science dealing with the man, and especially with human psyche (experiencing, behavior), naturally has a very broad (almost universal) field of application. One of the spheres where psychology has been brought to the attention of the society is the sphere of economic practice, especially the area of human resource management. This field has the man as its main subject, too, but from a somewhat different perspective; in the first place, the man is seen as a source of productivity of an organization.

The knowledge acquired from the sphere of psychology has many possibilities of practical application in the process of human resource management. This article strives to throw some light on the issue of personnel management, personnel planning and securing human resources in an organization in the context of the possibility of using universal (theoretical) psychological background, aiming at extending the knowledge acquired from these perspective disciplines and to arouse interest of psychologists in such a professional orientation as psychology of work, organization and management.

Key words:

personnel psychology, human resources management, personnel planning, recruitment and selection of employees