

# Obsah

<b>Seznam tabulek</b>	<b>xv</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>xvii</b>
<b>Seznam případových studií</b>	<b>xxi</b>
<b>Seznam cvičení</b>	<b>xxiii</b>
<b>Předmluva</b>	<b>xxv</b>
Změny od třetího vydání .....	xxvii
Poděkování .....	xxx
<b>Poděkování</b>	<b>xxxí</b>
<b>Průvodce knihou</b>	<b>xxxiii</b>
<b>1 Psychologie práce: úvodní seznámení</b>	<b>1</b>
Úvodem .....	2
Obecná psychologie a psychologie práce .....	2
Pět tradic psychologie .....	6
Psychoanalytická tradice .....	6
Tradice charakterových vlastností .....	8
Fenomenologická tradice .....	10
Behavioristická tradice .....	12

Sociálně kognitivní tradice .....	13
Původ psychologie práce .....	15
Psychologie práce dnes .....	18
Co je to psychologie práce? .....	18
Kvalifikace a role psychologů práce .....	19
Čtení o psychologii práce .....	22
Změny světa práce .....	24
Trendy na pracovišti .....	24
Pracovní trendy a psychologie práce .....	26
Psychologie práce a změny v technologiích na pracovištích .....	27
Psychologie práce a rozmanitost pracovního prostředí .....	34
Psychologie práce a specifické skupiny na pracovišti .....	38
Ženy .....	39
Etnické menšiny .....	42
Lidé s handicapem .....	43
Shrnutí .....	45
Ověřte si své znalosti .....	46
Odpovídejte stručně .....	46
Doporučené úkoly .....	47
Důležité webové stránky .....	47
Další doporučená literatura .....	48
<b>2 Teorie, výzkum a praxe v psychologii práce</b> .....	<b>49</b>
Úvod .....	50
Podstata teorie v psychologii práce .....	50
Teorie a praxe psychologie práce .....	54
Výzkumné metody v psychologii práce .....	58
Dotazníky a psychologické testy .....	58
Pohovor .....	59
Psychofyzilogická a psychofyzická měřítka .....	59
Pozorování .....	59
Deníky .....	60
Archivní zdroje .....	60
Výzkumné metody a filosofické postoje .....	61
Modely výzkumu .....	62
Projekt průzkumu .....	62
Experimentální plán .....	64
Kvalitativní model .....	66
Projekt akčního výzkumu .....	67

Teorie kognitivního zdroje .....	490
Vroomova a Jagova teorie rozhodování vedoucího .....	493
Ostatní přístupy nahodilosti: je vedoucí skutečně potřebný? .....	494
<b>Vnímání vedení .....</b>	<b>497</b>
<b>Globální vedení .....</b>	<b>499</b>
<b>Shrnutí .....</b>	<b>502</b>
<b>Ověřte si své znalosti .....</b>	<b>507</b>
Odpovídejte stručně .....	507
Doporučené úkoly .....	507
<b>Důležité webové stránky .....</b>	<b>508</b>
<b>Další doporučená literatura .....</b>	<b>508</b>
<b>14 Kariéra a řízení kariéry .....</b>	<b>509</b>
Úvod .....	511
Kariéra v širších souvislostech .....	512
Definice .....	512
Současné trendy kariéry .....	513
Formy kariéry .....	517
Kariéra bez hranic .....	517
Kariérové kotvy .....	518
Úspěšná kariéra .....	520
Psychologická smlouva .....	525
Výběr kariéry .....	528
Hollandova teorie .....	529
Rozhodování o kariéře .....	533
Počítače a rozhodování o kariéře .....	535
Všechny změny: přístupy k celoživotnímu rozvoji kariéry .....	537
Celoživotní vývoj .....	537
Přechody mezi zaměstnáními .....	540
Přesuny na trh práce a z trhu práce .....	545
Relokace (přemístění) .....	547
Gender a kariéra .....	549
Řízení kariéry v organizacích .....	551
Kariérové poradenství .....	554
Rozvojová centra (Development centres) .....	555
Mentorování .....	556
Shrnutí .....	559
Ověřte si své znalosti .....	561

Odpovídejte stručně .....	561
Doporučené úkoly .....	562
Důležité webové stránky .....	562
Další doporučená literatura .....	563
<b>15 Porozumění organizační změně a kultuře</b>	<b>565</b>
Úvod .....	567
Důležitost řízení změn .....	568
Změna organizační kultury .....	570
Plánovitý přístup k organizační změně .....	574
Akční výzkum .....	575
Tříkrokový model změny .....	576
Fáze plánovité změny .....	577
Od organizačního rozvoje k organizační transformaci .....	578
Plánovitá změna: shrnutí a kritika .....	581
Emergenční přístup k organizační změně .....	583
Organizační kultura .....	586
Organizační struktura .....	587
Organizační učení .....	588
Manažerské chování .....	588
Moc a politika .....	590
Emergenční změna: shrnutí a kritika .....	592
Organizační změna: přístupy a výběry .....	595
Rámec změny .....	595
Rámec pro volbu .....	598
Shrnutí .....	599
Ověřte si své znalosti .....	604
Odpovídejte stručně .....	604
Doporučené úkoly .....	604
Důležité webové stránky .....	604
Další doporučená literatura .....	605
<b>16 Slovník pojmů (Glossary of Terms)</b>	<b>607</b>

# Seznam případových studií

3	Studenti musí při přijímacím řízení na univerzity absolvovat testy osobnosti Sociálně-kognitivní přístup k rozdílům mezi mediky v jejich schopnosti empatie	94 122
4	Modernizace výběrového řízení Nový systém výběru v aplikované medicíně	128 158
5	Válka nervů Jak Shell hledá nejjasnější jiskry	162 190
6	Vhodný k čemu? Řízení pracovních výkonů ve světě moderních technologií	196 226
7	Postoj k euru Postoje k hledání práce	232 265
8	Systémy odměn Účinky trestů na chování	270 294
9	Reorganizace výroby ve společnosti Land Rover Stavební inspektor bez motivace	300 343
10	Školení pro dokonalost Školení a změna organizace	350 376

11	Stres mezi sponkami na papír Nastavení norem pro stres při práci	380 416
12	Hraní hry Expandovat, nebo neexpandovat?	422 468
13	Vedoucí pracovní společnosti při hledání poselství Král lev a politika bolesti	474 504
14	Povolání v měnících se časech Očištění kariéry	510 559
15	Plány reorganizace oživují akcie TPSA Budování týmu a řešení problému	566 600

# Seznam cvičení

3.1	Jak testujete něčí inteligenci?	105
3.2	Posuzování tendence v práci inovovat	115
4.1	Analýza kompetencí a definování indikátorů chování	135
4.2	Výňatek z nestrukturovaného pracovního deníku	140
4.3	Využití postupů analýzy práce v organizacích	145
4.4	Validita výběrových postupů	153
5.1	Důležitost charakteristiky vzorku	168
5.2	Osobnost a práce	178
5.3	Využití assesment centre při příjmu zdravotních sester	180
5.4	Nepříznivý vliv při výběrovém řízení	185
5.5	Reakce uchazečů na on-line formuláře při náboru absolventů	188
6.1	Subjektivita tazatele	200
6.2	Specifikace chování	206
6.3	Rozhodnutí o celkovém hodnotícím skóre	216
6.4	Hodnocení a výběr politiků	218
7.1	Postoje k této knize	234
7.2	Přesvědčilo vás to?	245
7.3	Jedno pivko k obědu	250
7.4	Uspokojení a závazek	264

8.1	Klasické podmiňování a emocionální reakce	273
8.2	Smutný případ pana Nepřízpůsobivého	284
8.3	Zlepšení docházky pomocí modifikace organizačního chování	290
9.1	Motivace řídit	311
9.2	Teorie potřeb v automobilce	312
9.3	Stanovení cílů v autoservisu	323
9.4	„Já“ a identita v motivaci	328
9.5	Montáž kol v závodech Wheelspin	338
10.1	Školení o jednání se zákazníkem	354
10.2	Váš kurz	360
10.3	Kurz vyhodnocení zpětné vazby	367
10.4	Ohodnocení efektivity školení	373
11.1	Vaše zkušenosti se stresem	395
11.2	Model chování typu A	397
11.3	Zdroje stresu působící na manažery mužského pohlaví doma a v práci	402
11.4	Řízení vašeho stresu	415
12.1	Posun k vyšší kvalitě	429
12.2	Vaše zkušenosti se skupinovou hloupostí	437
12.3	Rozhodnutí o výrobě limonády	440
12.4	Role a různorodost v týmu	454
12.5	Vyjednávání v Micro	464
13.1	Transakční a transformační řízení	486
13.2	Použití Fiedlerových teorií řízení	492
13.3.	Řízení a politika realizace	502
14.1	Lékařská kariéra	520
14.2	Významy úspěchu v kariéře	525
14.3	Vaše vlastní rozhodování o kariéře	536
14.4	Etapy kariéry	540
14.5	Porovnání přesunu dvou pracovních rolí	545
14.6	Úspěšný laboratorní technik	557
15.1	Opožděný start kvůli malicherné hádce v kokpitu letadla	573
15.2	Práce s dodavateli	580
15.3	Organizační učení	591



Klíčová pravidla při ověřování hypotézy pomocí kvantitativních dat . . .	68
Některé běžné statistické testy .....	71
t-test .....	71
Analýza variance .....	73
Chí-kvadrát test statistické významnosti .....	74
Korelace .....	75
Modul „Mnohonásobná regrese“ .....	77
<b>Další fenomény statistických testů . . . . .</b>	<b>78</b>
Vliv velikosti .....	78
Síla statistiky .....	79
Metaanalýza .....	79
<b>Analýza kvantitativních dat . . . . .</b>	<b>80</b>
<b>Shrnutí . . . . .</b>	<b>84</b>
<b>Ověřte si své znalosti . . . . .</b>	<b>85</b>
Odpovídejte stručně .....	85
Doporučené úkoly .....	86
<b>Důležité webové stránky . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>Další doporučená literatura . . . . .</b>	<b>86</b>
PŘÍLOHA: psychologické asociace v různých zemích .....	87

### **3 Rozdíly mezi jednotlivci . . . . . 93**

<b>Úvod . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>Tradiční modely kognitivních schopností . . . . .</b>	<b>95</b>
Strukturální modely inteligence .....	97
Hierarchie schopností .....	101
Testy inteligence využívající tradiční modely .....	102
<b>Nejnovější modely inteligence . . . . .</b>	<b>106</b>
Gardnerova teorie vícenásobné inteligence (MI) .....	106
Sternbergova triarchická teorie inteligence .....	107
<b>Emocionální inteligence . . . . .</b>	<b>109</b>
<b>Pohled na osobnost na základě charakterových vlastností . . . . .</b>	<b>111</b>
Testy osobnosti .....	116
Pracovní způsobilost .....	116
<b>Sociálně-kognitivní přístup k rozdílům mezi jednotlivci . . . . .</b>	<b>119</b>
<b>Shrnutí . . . . .</b>	<b>122</b>
<b>Ověřte si své znalosti . . . . .</b>	<b>124</b>
Odpovídejte stručně .....	124
Doporučené úkoly .....	124

Důležité webové stránky .....	124
Další doporučená literatura .....	125

#### **4 Základy výběru pracovníků: analýza práce, kompetence a sledování výkonnosti** **127**

---

Úvod .....	129
Proces plánování a validace .....	130
Analýza práce .....	132
Kompetence a analýza kompetencí .....	134
Údaje z analýzy práce .....	138
Písemné materiály a stávající dokumentace .....	138
Hlášení pracovníka .....	139
Posouzení spolupracovníky .....	142
Přímé sledování .....	142
Využití informací z analýzy práce .....	144
Validizační postupy .....	146
Validita vzhledem ke kritériím .....	146
Další typy validity .....	152
Spolehlivost (reliabilita) .....	153
Finanční užitečnost .....	154
Další faktory .....	157
Shrnutí .....	158
Ověřte si své znalosti .....	159
Odpovídejte stručně .....	159
Doporučené úkoly .....	160
Důležité webové stránky .....	160
Další doporučená literatura .....	160

#### **5 Výběr pracovníků a metody hodnocení: Co funguje?** **161**

---

Úvod .....	163
Přehled metod výběru pracovníků .....	163
Nakolik selekční metody fungují? .....	165
Odhad validity postupu výběru pracovníků .....	165
Pohovory .....	170
Psychologické testy .....	174
Testy kognitivních schopností při výběru .....	174
Testy osobnosti .....	177

Assesment centre (diagnosticko-výcvikový program) . . . . .	179
Další metody . . . . .	180
Testy vzorků práce a simulace práce . . . . .	180
Reference . . . . .	182
Další metody . . . . .	183
Dopad metod výběru na uchazeče . . . . .	183
Spravedlivost . . . . .	183
Reakce uchazečů . . . . .	185
Využití technologií při výběru . . . . .	187
Shrnutí . . . . .	190
Ověřte si své znalosti . . . . .	193
Odpovídejte stručně . . . . .	193
Doporučené úkoly . . . . .	193
Důležité webové stránky . . . . .	193
Další doporučená literatura . . . . .	194
<b>6 Hodnocení lidí na pracovišti</b> . . . . .	<b>195</b>
Úvod . . . . .	196
Usuzování o lidech . . . . .	197
Jak můžeme zlepšit proces hodnocení? . . . . .	202
Standardizace a struktura . . . . .	202
Vztah k danému pracovnímu místu . . . . .	203
Podloženost důkazy . . . . .	203
Školení hodnotitelé . . . . .	203
Hodnocení výkonu . . . . .	204
Pozorování chování . . . . .	204
Záznam chování . . . . .	207
Hodnocení chování . . . . .	208
Stupnice ukotvené v chování . . . . .	212
Hodnocení v praxi . . . . .	213
Assesment centre . . . . .	213
Hodnocení výkonu . . . . .	218
Systémy zpětné vazby z různých zdrojů . . . . .	221
Debaty v praxi . . . . .	223
Hodnocení za účelem dosažení změn . . . . .	223
Řízení dojmů a mezikulturní hodnocení . . . . .	224
Shrnutí . . . . .	226
Ověřte si své znalosti . . . . .	228

Odpovídejte stručně .....	228
Doporučené úkoly .....	229
Důležité webové stránky .....	229
Další doporučená literatura .....	230
<b>7 Postoje v práci</b>	<b>231</b>
Úvod .....	232
Co je to postoj? .....	233
Jak se měří postoje? .....	237
Změna postojů prostřednictvím přesvědčování .....	240
Věrohodnost komunikátora .....	241
Přitažlivost komunikátora .....	241
Jednostranné versus oboustranné argumenty .....	241
Využití strachu .....	242
Sociální tlak při přesvědčování .....	243
Události před přijetím přesvědčujícího sdělení .....	244
Přehled změn postojů: centrální versus periferní dráha k přesvědčení .....	244
Postoje a chování .....	246
Uspokojení z práce .....	250
Co je to uspokojení z práce? .....	251
Měření uspokojení z práce .....	251
Příčiny a následky uspokojení z práce .....	254
Mění se uspokojení z práce během života? .....	258
Závazek vůči organizaci .....	259
Co je to závazek vůči organizaci? .....	259
Měření závazku vůči organizaci .....	260
Příčiny a následky závazku vůči organizaci .....	261
Shrnutí .....	265
Ověřte si své znalosti .....	266
Odpovídejte stručně .....	266
Doporučené úkoly .....	266
Důležité webové stránky .....	266
Další doporučená literatura .....	267
<b>8 Analýza a modifikace pracovního chování</b>	<b>269</b>
Úvod .....	271
Podmiňování a chování .....	272
Klasické podmiňování .....	272

Operantní podmiňování .....	273
Vyhasínání .....	275
Průběh posilování .....	275
Hierarchie posilování .....	276
Trest .....	278
<b>Základy podmiňování: kontiguita a kontingence .....</b>	<b>279</b>
<b>Modifikace organizačního chování .....</b>	<b>280</b>
Modifikace organizačního chování v praxi .....	283
<b>Více přemýšlení o modifikaci organizačního chování .....</b>	<b>287</b>
<b>Shrnutí .....</b>	<b>294</b>
<b>Ověřte si své znalosti .....</b>	<b>295</b>
Odpovídejte stručně .....	295
Doporučené úkoly .....	296
<b>Důležité webové stránky .....</b>	<b>296</b>
<b>Další doporučená literatura .....</b>	<b>296</b>

## **9 Různé přístupy k pracovní motivaci a strukturování pracovního místa**

**299**


---

Úvod .....	301
Přehled motivace .....	302
Přístupy k motivaci založené na „zdravém rozumu“ .....	303
<b>Teorie potřeb .....</b>	<b>304</b>
O jaké teorie se jedná? .....	304
Teorie potřeb založená na psychologickém růstu .....	304
Úspěch, moc a motivace řídit .....	308
<b>Expektační teorie: co z toho plyne pro mne? .....</b>	<b>312</b>
<b>Teorie spravedlivosti a občanství: Je se mnou zacházeno spravedlivě? .....</b>	<b>315</b>
<b>Teorie stanovení cílů: jak mohu dosáhnout svých cílů? .....</b>	<b>319</b>
Teorie .....	319
Účinnost stanovení cílů má své možné limity .....	322
<b>Cíle a seberegulace .....</b>	<b>324</b>
<b>Sebepojetí a individuální rozdíly v motivaci .....</b>	<b>327</b>
<b>Mzda a motivace .....</b>	<b>329</b>
<b>Motivace prostřednictvím restrukturování pracovních míst .....</b>	<b>331</b>
Zjednodušení a obohacení práce .....	331
Model charakteristiky pracovního místa .....	335

Strukturování pracovních míst v 21. století .....	340
Shrnutí .....	343
Ověřte si své znalosti .....	346
Odpovídejte stručně .....	346
Doporučené úkoly .....	346
Důležité webové stránky .....	347
Další doporučená literatura .....	347
<b>10 Školení</b> .....	<b>349</b>
Úvod .....	351
Školící cyklus .....	353
Analýza potřeb školení .....	353
Organizační analýza .....	355
Analýza úkolů .....	356
Osobní analýza .....	357
Návrh školení .....	358
Teorie učení .....	360
Individuální rozdíly a návrh školení .....	364
Vyhodnocení školení .....	365
Kritika Kirkpatricka .....	368
Ohrožení přesného vyhodnocení .....	368
Přenos školení .....	369
Ohrožení přesného vyhodnocení .....	371
Návrhy vyhodnocení .....	372
Školení a organizace výuky .....	375
Shrnutí .....	376
Ověřte si své znalosti .....	377
Odpovídejte stručně .....	377
Doporučené úkoly .....	377
Důležité webové stránky .....	378
Další doporučená literatura .....	378
<b>11 Stres na pracovišti</b> .....	<b>379</b>
Úvod .....	381
Co je stres? .....	382
Co stojí stres .....	385
Náklady na pracovišti .....	385

Jaké jsou nejběžnější zdroje stresu v práci .....	388
<b>Vnitřní faktory spojené se zaměstnáním .....</b>	<b>388</b>
Pracovní podmínky .....	388
Práce na směny .....	390
Pracovní doba a zatížení .....	391
Riziko a nebezpečí .....	392
Nová technologie .....	392
<b>Role v organizaci .....</b>	<b>393</b>
Role nejasnosti a role konfliktu .....	393
Odpovědnost .....	395
<b>Osobnost a zvládání stresu .....</b>	<b>396</b>
<b>Vztahy v práci .....</b>	<b>399</b>
Vztahy s nadřízenými .....	399
Vztahy s podřízenými a s kolegy .....	400
<b>Rozvoj kariéry .....</b>	<b>401</b>
<b>Kultura a klima organizace .....</b>	<b>402</b>
<b>Propojení domova a práce .....</b>	<b>403</b>
<b>Stres způsobený ztrátou zaměstnání .....</b>	<b>405</b>
<b>Kritiky stresu .....</b>	<b>406</b>
<b>Řízení stresu .....</b>	<b>408</b>
Programy pomoci zaměstnancům a výcvik zvládání stresu .....	408
Změna zdrojů stresu na pracovišti .....	410
Zdravá organizace .....	411
<b>Zacházení se stresem na pracovišti v rámci řešení problému .....</b>	<b>412</b>
Krok 1: Být si vědom problému a přijmout, že problém existuje .....	412
Kroky 2 a 3: Identifikace problému-stresoru Snaha o jeho odstranění nebo změnu.....	413
Krok 4: Jestliže problém-stresor nemůže být změněn, nalézt způsob, jak jej zvládnout .....	414
Krok 5: Monitorování a revize výsledků .....	414
<b>Shrnutí .....</b>	<b>416</b>
<b>Ověřte si své znalosti .....</b>	<b>418</b>
Odpovídejte stručně .....	418
Doporučené úkoly .....	418
<b>Důležité webové stránky .....</b>	<b>418</b>
<b>Další doporučená literatura .....</b>	<b>419</b>

## 12 Rozhodnutí, skupiny a týmy v práci 421

---

Úvod .....	423
Rozhodnutí učiněná jednotlivci .....	424
Zpracování informací při rozhodování .....	424
Zpracování informací v procesu rozhodování .....	425
Skupinové rozhodování .....	429
Skupina proti jednotlivci .....	429
Nedostatky skupiny a jejich překonání .....	432
Skupinové myšlení .....	433
Polarizace skupiny .....	438
Vliv menšiny .....	439
Vztahy mezi skupinami při práci .....	440
Týmy na pracovišti ve dvacátém prvním století .....	444
Jak obvyklá je týmová práce? .....	444
Postoje k týmové práci .....	446
Rozvoj týmu, role a jejich rozmanitost .....	449
Širší organizační souvislosti .....	454
Vyjednávání a konflikt v práci .....	459
Proces vyjednávání .....	459
Zaměstnanecké vztahy .....	463
Shrnutí .....	468
Ověřte si své znalosti .....	470
Odpovídejte stručně .....	470
Doporučené úkoly .....	471
Důležité webové stránky .....	471
Další doporučená literatura .....	471

## 13 Vedení 473

---

Úvod .....	475
Některé důležité otázky ohledně vedení .....	476
Časné přístupy k vedení zaměřené na vedoucího .....	477
Charakteristika vedoucího .....	478
Orientace na úkoly a orientace na osoby .....	479
Účast a demokracie .....	480
Transformační vedení a charisma .....	481
Kontingenční teorie vedení .....	487
Fiedlerova kontingenční teorie vedení .....	488