

**Renata Kocianová**



# **PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VÝCHODISKA A VÝVOJ**



 **GRADA®**



Renata Kocianová

---

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

VÝCHODISKA A VÝVOJ

2., přepracované a rozšířené vydání

Grada Publishing

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.**

**PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ**

**Východiska a vývoj**

**2., přepracované a rozšířené vydání**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4662. publikaci

**Recenzovali:**

doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Odpovědná redaktorka Drahuše Mašková

Sazba a zlom Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Michal Němec

Počet stran 152

Vydání 2., v nakladatelství Grada Publishing vydání 1., 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka Allphoto

**ISBN 978-80-247-3269-5 (tištěná verze)**

**ISBN 978-80-247-7640-8 (elektronická verze ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-7641-5 (elektronická verze ve formátu EPUB)**

---

# OBSAH

PŘEDMLUVA .....	7
1. ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	9
2. MULTIDISCIPLINÁRNÍ ZÁKLAD PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	13
2.1 Teorie řízení a management .....	13
2.2 Sociologické disciplíny .....	14
2.3 Psychologické disciplíny .....	16
2.4 Teorie organizace .....	19
2.4.1 Moc v organizaci a organizační politika .....	26
2.5 Organizační chování .....	29
2.5.1 Konflikty v organizaci .....	30
2.5.2 Vůdcovství .....	32
2.6 Právo, ekonomie, andragogika, etika .....	35
3. PERSONÁLNÍ ASPEKTY VE VÝVOJI MANAGEMENTU 20. STOLETÍ .....	39
3.1 Personální aspekty ve vývoji managementu od počátku 20. století do třicátých let 20. století .....	39
3.1.1 Vědecké řízení .....	39
3.1.2 Správní řízení .....	41
3.1.3 Byrokratická organizace řízení .....	42
3.1.4 Škola lidských vztahů .....	43
3.2 Personální aspekty ve vývoji managementu od čtyřicátých do sedmdesátých let 20. století .....	46
3.2.1 Sociálně-psychologické přístupy .....	46
3.2.2 Systémové přístupy .....	48
3.2.3 Procesní přístupy .....	49
3.2.4 Empirické přístupy .....	50
3.3 Personální aspekty ve vývoji managementu osmdesátých let 20. století .....	52
3.4 Personální aspekty ve vývoji managementu devadesátých let 20. století .....	59
3.5 Principy tradičního japonského řízení v personální oblasti .....	67
3.6 Vývoj personálního řízení v České republice .....	69
4. PROMĚNY PERSONÁLNÍ PRÁCE VE 20. STOLETÍ .....	73
4.1 Etapy ve vývoji personálního řízení .....	73
4.2 Koncepce řízení lidských zdrojů .....	77
4.2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů .....	77
5. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI .....	89

---

<b>6. PERSONÁLNÍ STRATEGIE, PERSONÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ POLITIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>91</b>
<b>7. ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI .....</b>	<b>95</b>
7.1 Činnost personálních specialistů – personálního útvaru .....	96
7.2 Personální práce liniových vedoucích pracovníků .....	99
<b>8. TRENDY V ŘÍZENÍ LIDÍ PO ROCE 2000 .....</b>	<b>101</b>
8.1 Sociální odpovědnost organizací .....	101
8.2 Holistický management .....	103
8.3 Work-Life Balance .....	105
8.4 Alternativní pracovní úvazky .....	108
8.5 Talent Management .....	110
8.6 Age Management .....	111
8.7 Diskriminace a rovné zacházení .....	117
8.8 Diversity Management .....	119
8.9 Měření lidského kapitálu .....	121
8.9.1 <i>Personální controlling</i> .....	123
8.9.2 <i>Ukazatele výkonnosti a přístupy k měření lidského kapitálu</i> .....	124
<b>LITERATURA .....</b>	<b>137</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>143</b>
<b>JMENNÝ REJSTŘÍK .....</b>	<b>145</b>
<b>VĚCNÝ REJSTŘÍK .....</b>	<b>147</b>

# PŘEDMLUVA

Personální řízení v organizacích se vždy vyvíjelo v souladu se sociálním a ekonomickým kontextem určitého období. V souvislosti s vnějšími vlivy i vnitřními podmínkami organizací se měnily personální činnosti, postupem času rostly nároky na personální pracovníky.

V průběhu 20. století vznikla na akademickém poli řada prací orientovaných na efektivní řízení lidí a na jeho důležitost pro fungování a úspěch organizací. Orientace na řízení lidí se postupně prosazovala ve strategiích a politikách organizací jako prioritní oblast zájmu. Lidé stanovují strategii a cíle organizace, vyrábějí či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce, její uplatnění na trhu. Lidé určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji konkurenceschopnost a perspektivu. Významem lidí pro efektivní fungování organizace je dán význam personálního řízení. Personální řízení zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich řízení (respektive účinné vedení) k dosažení cílů organizace. Základním úkolem personálního řízení je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků. Organizace, které vycházejí ze skutečnosti, že lidé jsou prioritou pro jejich prosperitu a další rozvoj organizace, mají propracované personální systémy a svým pracovníkům vytvářejí optimální pracovní podmínky.

Potřeba zdokonalování personálního řízení pro praxi vedla k jeho teoretickému zpracování a zdůvodnění v podobě multidisciplinárního oboru. Z vývoje personálního řízení i jeho úkolů a aktivit deklarovaných teorií v současné době je zřejmé, že zdrojem mnoha poznatků, které využívá, jsou společenské vědy. Publikace k personální problematice se zaměřují zejména na současné úkoly personálního řízení a praktická doporučení k realizaci konkrétních personálních činností. Autoři vycházejí z teoretických poznatků, které jsou v základu personálního řízení, ale zpravidla věnují méně pozornosti jejich detailnějšímu rozpracování. Znalosti východisek a vývoje personálního řízení jsou důležité pro porozumění příčinám, souvislostem a významu současného akademického pojetí personálního řízení i jeho praxi.

Publikace je koncipována jako úvod do problematiky personálního řízení, usiluje o postžení teoretických základů personálního řízení. Záměrem publikace je poukázat na multidisciplinární základ personálního řízení, personální aspekty ve vývoji managementu a proměny personální práce ve 20. století. Zaměřuje se na faktory, které ovlivňují personální řízení v organizaci, na personální strategii, na personální a sociální politiku organizace a na odpovědnost za personální řízení v organizaci. Pozornost je věnována trendům v řízení lidí po roce 2000.





# 1. ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Pojem „personální řízení“<sup>1</sup> může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích.

Torrington a Hall (1995) vymezují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům<sup>2</sup> a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.

Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, v jakých souvislostech je tento pojem užíván, co může označovat. Personální řízení nelze definovat jednoznačně, v různých kontextech bude mít rozdílný význam:

- **Personální řízení je součástí řízení organizace.** Britský Institut personálního managementu definuje personální řízení jako tu část managementu, jež se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy (Bennett, 1991).
- **Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary).** Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména:
  - formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace;
  - poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky;
  - zajišťováním personálních služeb pro organizaci;
  - poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn (Cole, 1990).
- **Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.** „Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“ (Armstrong, 1999, s. 43) Personální řízení lze považovat ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci druhých lidí.

<sup>1</sup> Pojem má původ v latinském *persona* – škraboška; na divadle i v životě: úloha, osoba; hodnost, stav, a *personalis* – osobní. Možným obecným označením pro oblast personálního řízení je personalistika či personální práce.

<sup>2</sup> Pojem „pracovníci“ je možné chápat v širším významu než pojem „zaměstnanci“, který tradičně charakterizuje osoby pracující na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. V tomto smyslu je pracovníkem každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv).

- **Personální řízení je studijním oborem.** Personální řízení je studijním oborem, který se orientuje na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční, metodické a poradenské. Jako studijní obor věnuje standardně pozornost personálnímu řízení jako oblasti řízení organizace, v nemalé míře se věnuje personálním činnostem vedoucích pracovníků, zvláště však se zaměřuje na personální řízení jako oblast specifických činností zajišťovaných na úrovni personálního útvaru personálními odborníky.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi, který je významnou součástí řízení organizace a vychází z její strategie, musí zahrnovat všechny souvislosti pracovní činnosti lidí. Organizace se liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řídicích činností a úroveň personální práce, rozsah a kvalita realizovaných personálních činností. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.

V odborné literatuře k personálnímu řízení je možné nalézt stručnější i podrobnější přehledy a výčty úkolů personálního řízení a dílčích personálních činností. Při respektování rozdílných významů personálního řízení je možné chápat úkoly personálního řízení na úrovni organizace (nejedná-li se o úkoly personálního útvaru), personální činnosti jako aktivity zajišťované personalisty (personálním útvarem) a liniovými vedoucími pracovníky. Vztah úkolů a činností v tomto smyslu je možné charakterizovat tak, že úkoly personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, úkoly naznačují cíle, dílčí činnosti jsou prostředkem k jejich dosažení. Dílčí personální činnosti v současnosti zahrnují analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmísťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry pracovníků, oblast pracovních podmínek a péči o pracovníky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství.

Hlavním úkolem personálního řízení podle Personnel Standards Lead Body (Velká Británie) je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku. Důležitým zaměřením personálního řízení je:

- vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností;
- rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace;
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran (akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé ad.);
- posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci;
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí;
- participovat na řízení změn;
- poskytovat služby organizaci potřebné k jejímu fungování (Armstrong, 1999).

Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří:

- dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci;
- optimální využívání pracovníků;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

American Society for Training and Development vytvořila výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
- zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2007).

Podnikatelské funkce personálního řízení slouží dosahování cílů organizace, zejména cílů spojených s růstem výkonu organizace. Tyto funkce lze rozdělit do dvou skupin (*Personalistika 2007–2008*, 2007):

- funkce vztahující se k dílčím personálním činnostem prováděným v součinnosti personalistů a liniových vedoucích pracovníků (tvorba pracovních míst, výběr pracovníků, stanovení cílů pracovníků a jejich hodnocení, motivace a rozvoj pracovníků a jejich skupin, řízení specializovaných projektů spojených s personálními a organizačními změnami) – při realizaci těchto činností odpovídají personalisté za odbornou, metodickou a poradenskou pomoc, za kontrolu stanovených zásad realizace těchto činností, za organizační zabezpečení (role personalistů i liniových manažerů mohou být při realizaci těchto činností různé);
- funkce vztahující se k průřezovým personálním činnostem, při nichž spolupracují personální manažeři s vrcholovým řízením organizace (volba metod personálního řízení, standardizace personálně-řídících postupů a tvorba personálních manuálů, analýza a rozvoj pracovního chování<sup>3</sup> pracovníků, sledování a rozvoj jednání vedoucích pracovníků, analýza a rozvoj organizačního uspořádání organizace, řízení projektů průřezových organizačních změn s dopady na pracovníky organizace).

<sup>3</sup> Pracovní chování člověka spoluurčují osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, identifikace s organizací a prací, na chování pracovníků působí kultura organizace, organizační klima, pracovní skupina, systém řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty (motivace) a pracovní spokojenosti. Na pracovní chování člověka působí různé situační faktory, jejichž vnímání je subjektivní, ale člověk se podle něj chová.



## 2. MULTIDISCIPLINÁRNÍ ZÁKLAD PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Personální řízení je specifickou oblastí systematické řídicí činnosti a studijním oborem vyžadujícím poznatky teorie a praxe a metody řady vědních disciplín. Personální řízení má svůj filozoficko-historický rámec v základu společenských věd, z nichž vychází. Využívá značný objem poznatků, které tvoří jeho společenskovědní multidisciplinární základ, zejména z teorie řízení, managementu, sociologických a psychologických disciplín, teorie organizace, organizačního chování, práva, ekonomie, andragogiky, etiky ad.

### 2.1 TEORIE ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

**Teorie řízení** se zabývá řízením a popisem systémů, metodami umožňujícími popisovat a modelovat struktury řízených procesů, modelovat chování systému a předvídat důsledky zásahů do řízených procesů. Cílem teorie řízení je nalézt optimální prostředky a formy k usměrnění chování systému vzhledem k požadovaným cílům.

**Management** je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.), je souborem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace. Některé definice vymezují management specifickými jeho činnostmi, jiné kladou důraz na vedení lidí. Management je úzce svázán s praxí, ale je i předmětem vědeckého zájmu. Je považován za mimořádně významný společenský fenomén, který si vědecké zkoumání zaslouhuje. Cílem vědeckého snažení je poznat a vysvětlit praxi fungování managementu. Univerzální management aplikovatelný za různých okolností neexistuje. K rozvoji managementu přispěla řada disciplín, čerpá poznatky z teorie řízení, ze sociologie, psychologie, teorie organizace a organizačního chování, práva, ekonomie, etiky, politologie, antropologie,<sup>4</sup> účetnictví, matematiky, využívá poznatky technických věd.

Ve vývoji managementu postupně vznikaly a rozvíjely se různé přístupy (novější přístupy určitým způsobem rozvíjely starší). Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozlišují klasický management (zaměřený na řízení práce a organizací, na zvyšování produktivity práce jednotlivců a organizací), behavioristický management (orientovaný na řízení lidí)

---

<sup>4</sup> Antropologie je věda, která usiluje o poznání člověka jako biologické i sociokulturní bytosti. Fyzická antropologie zkoumá lidský organismus, sociální a kulturní antropologie se zabývá sociokulturními systémy, jejich vývojem a fungováním, studuje člověka jako tvůrce a současné produkt kultury (Soukup, 2005).

a vědecký přístup k managementu (zaměřený na řízení produkce a operací, který obohatil management o mnohé metody a techniky usnadňující manažerské rozhodování). Postupné úsilí o integraci nashromážděných znalostí o managementu vyústilo v integrované teorie, které reprezentuje systémový a kontingenční přístup (viz oddíly 2.4.2, 3.2.2) jako komplexnější a pružnější reagování na změny vnitřního a vnějšího prostředí.

Úspěch organizací závisí na efektivitě jejich řízení, na co nejefektivnějším využívání zdrojů organizace, na schopnosti přizpůsobovat se změnám, a zejména na řízení lidského potenciálu. Manažeři ovládají organizace, mají pravomoci a zodpovědnost, aplikují principy, programy a metody managementu, využívají nové přístupy, jejich znalosti a dovednosti významně ovlivňují konkurenceschopnost organizace.

Řízení lidí v systému řízení organizace sleduje dosahování cílů organizace jejich prostřednictvím. Jsou-li lidé považováni za nejvýznamnější z faktorů úspěšnosti organizace, stává se personální řízení jako součást řízení organizace oblastí značného významu. Personální řízení je úzce svázáno s teorií řízení a s managementem svým vývojem, podstatou i úkoly zajišťovanými realizací dílčích personálních činností. Má-li personální útvar funkce plánovací, koordinační, informační, poradenskou i kontrolní, jsou pro personální specialisty znalosti i dovednosti v oblasti řízení velmi významné. Mnohé poznatky teorie řízení a managementu spoluvytvářejí základ studijního oboru personální řízení.

---

## 2.2 SOCIOLOGICKÉ DISCIPLÍNY

---

Sociologii lze přes nejednotnost definic (z hlediska jejího předmětu) vymezit jako vědu o společnosti, společenských jevech, strukturách a procesech a jejich vzájemných vztazích. Ve svém zkoumání je sociologie provázána s historií, psychologií, ekonomikou, kulturní a sociální antropologií, etnologií, politologií ad. Sociologie se po celou dobu své existence prosazuje jako věda empirická a praktická, řešící konkrétní sociální problémy. Předmětem sociologie jsou vztahy mezi lidmi, které mají trvalejší platnost a na jejichž základě se vytvářejí nové sociální subjekty, zejména sociální skupiny a sociální organizace. Sociologie se zabývá strukturou těchto sociálních útvarů, fungováním jejich částí i skutečnostmi způsobujícími, že se jedinec těmto subjektům podřizuje. Významnými východiskem pro personální řízení jsou zejména poznatky sociologie organizace, sociologie podniku, sociologie práce, sociologie povolání a sociologie průmyslu.

**Sociologie organizace** se zabývá povahou a fungováním organizací, respektive tzv. formálních organizací. Vyvíjí se souběžně v linii teoretické a v linii manažerské. Vývoj sociologie organizace v průběhu 20. století charakterizuje zájem o vědecké řízení, byrokratickou organizaci řízení, mezilidské vztahy, participaci podřízených na rozhodování, zvyšování motivace pracovníků v organizaci. Zhruba od šedesátých let 20. století se mění pohled na chod organizací. Bylo tedy nutné změnit názory na povahu sociálního jednání, na úlohu mocenských vztahů, na míru racionality organizovaného jednání. Postupně se upouští od představy jednoty zájmů organizace a jejích členů, poukazuje se na jednání řídících i výkonných pracovníků v organizaci, kterým usilují o dosahování svých osobních cílů. Sociologie organizace se v průběhu svého vývoje zabývá problematikou autority, hierarchie v organizaci, prostředky kontroly a jejich účinnosti, komunikací v organizaci, vztahem organizace a prostředí, problematikou změn v organizaci, rozhodovacími procesy

v rámci organizace, strukturální a funkční komparací různých organizací a jejich typologií, vlivem nástupu počítačové techniky na charakter organizací ad.

**Sociologie podniku** je dílčí sociologická disciplína, která zkoumá podnik jako organizaci s vnitřním sociálním systémem a řadou vazeb s vnějším sociálním prostředím. Sociologie podniku se částečně prolíná se sociologií organizace, sociologií práce a sociologií průmyslu (není vždy pojímána jako samostatný obor, bývá do těchto disciplín zahrnována). Předmětem výzkumů sociologie podniku je podnik, který v sobě koncentruje sociální problémy pracovního procesu. Postupně se vyvinulo pojetí podniku jako relativně autonomní a otevřené organizace, jejímž úkolem je zajišťovat výrobu či služby, jako společenské instituce s vnitřní i vnější sociální funkcí. Sociální systém podniku se skládá ze tří hlavních struktur, a to demografické (věkové, podle pohlaví, národnosti), institucionální (formální, oficiální) a pospolitostní (neformální, neoficiální). Institucionální strukturu tvoří oficiálně stanovené a legislativně vymezené pozice a vztahy mezi pracovníky a je zaměřena na plnění vnější funkce. Žádoucího chování může být dosahováno i prostřednictvím sankcí. Pospolitostní struktura vzniká spontánně ze vztahů mezi jednotlivci a skupinami, je důsledkem vzájemných sympatií a antipatií, společných potřeb, zájmů a aspirací, podílí se na socializaci jednotlivců a tvorbě sociálního klimatu. V reálném sociálním systému podniku se prvky všech substruktur prolínají, přesto je možné vymezit substrukтуры s převažujícími oficiálními vztahy (kompetenční, kooperační), s převažujícími pospolitostními vztahy (přátelská, referenční, kulturně-hodnotová, prestižní) a s vyrovnaným podílem obou (komunikační, participační, mocenská). V jednotlivých substrukturách i mezi nimi se vytvářejí na základě činností a kooperativních vazeb sociální skupiny a pozice. Sociologie se ve 20. století zaměřuje na podnik ve dvou základních směrech, a to s důrazem na jeho institucionální charakter nebo na efektivitu a řízení. V současné době je kladen důraz na řešení hlavních problémů podniku, jako je jeho sociální autonomie, partnerství vůči státu v zaměstnanosti, využití lidského potenciálu a jeho participace na řízení, tvorba podnikové kultury ad.

**Sociologie práce** je sociologickým oborem, respektive subdisciplínou, která zkoumá technickou a sociální dělbu a organizaci práce v její historické i aktuální ekonomické a politické podmíněnosti (např. globalizací trhu práce), pracovní podmínky a situaci v různých obdobích, sférách produkce, odvětvích zaměstnání a sociálních, socioprofesionálních i malých pracovních skupinách a vliv této situace (např. míry zátěže nebo autonomie) na sociální postavení, na meziosobní vztahy (např. pracovní konflikty), na chování a vědomí pracovníků. Sociologie práce se zabývá vlivem institucionalizovaných sociálně-ekonomických principů (např. námezdní práce) a mocenských poměrů na pracovní situaci, vlivem ekonomických, zejména podnikatelských zájmů a strategií na změny v pracovních podmínkách (např. automatizace), na inovační potenciál, na sociální klima, vlivem zájmových organizací pracujících (odborů) na sociální politiku podniku a na podmínky práce a zaměstnání. Sociologie práce je spjata se sociologií organizace, sociologií podniku, sociologií povolání a průmyslu, s psychologií práce a organizace.

**Sociologie povolání** (někdy považovaná za součást sociologie práce) se zabývá profesemi (specifickými pracovními aktivitami) a jejich nositeli. Povolání jako profesi odlišuje od zaměstnání jako pracovněprávního vztahu. Tématy sociologie povolání je klasifikace povolání, obsah a vývoj nároků na povolání v souvislosti s technologickými a společenskými změnami, prestiž jednotlivých povolání, profesionální mobilita, výběr povolání, procesy profesionalizace ad.

**Sociologie průmyslu** je sociologickou disciplínou, která se zabývá studiem předpokladů, příčin a důsledků procesu industrializace, jeho souvislostí s jinými sociálními jevy (např. urbanizací, dělbou práce, vzděláním, bohatstvím a chudobou). Dále zkoumá povahu sociálních vztahů v oblasti produkce zboží a služeb ve sféře průmyslu, typy organizace průmyslové výroby a průmyslových podniků, jejich vliv na vnější prostředí, sociální role a vztahy v pracovních skupinách, funkce odborů, sociální důsledky vztahu technologie a dělby práce, zvyšování průmyslové produkce z hlediska jejího dopadu na sociální rozvrstvení společnosti ad. Z mikrosociologického pohledu zkoumá člověka jako pracovní sílu, vnitřní a vnější podmínky práce, pracovní prostředí, kvalifikaci a možnosti jejího zvyšování, spokojenost s prací, motivaci k výkonu, pracovní zkušenosti, zdravotní stav pracujících ad. Sociologie průmyslu se prolíná se sociologií organizace a sociologií podniku, se sociologií práce, v teoretické rovině souvisí rovněž se sociologií města, s teoriemi ekonomického vývoje, teoriemi sociální stratifikace ad. Doporučení sociologie průmyslu bývají v rovině praktické aplikace využívána zejména v sociální a veřejné politice a v oblasti trhu práce.

Personální řízení využívá mnohé sociologické poznatky týkající se pracovních skupin i celého systému organizace, znalosti o chování a vztazích lidí v organizacích, jejich sociální interakci, kultuře, poznatky ze studia formálních organizací i neformálních organizačních struktur, poznatky o uplatňování role vedoucích pracovníků a delegování pravomoci a zodpovědnosti, o týmové práci ad.

## 2.3 PSYCHOLOGICKÉ DISCIPLÍNY

---

Základní a teoretické psychologické disciplíny se zaměřují na popis a vysvětlení psychologických jevů, jejich třídění a vzájemné vztahy mezi nimi, zabývají se zákonitostmi vztahujícími se k člověku a jeho vývoji, jeho činností, chování a prožívání a jeho sociálním vztahům. Aplikované psychologické disciplíny využívají poznatky základních a teoretických disciplín a obohacují je hlubšími poznatky a praktickými aplikacemi z různých oblastí života člověka. Psychologie má úzké vazby s přírodními a společenskými vědami – se sociologií, s pedagogikou ad. Personální řízení čerpá poznatky a využívá metody psychologických disciplín, a to zejména psychologie osobnosti, sociální psychologie, psychologie řízení, psychologie práce a organizace, personální psychologie, pedagogické psychologie zaměřené na dospělé a psychodiagnostiky.

**Psychologie osobnosti** zkoumá strukturu osobnosti, její formování a rozvíjení, zabývá se rozdílů mezi jedinci, individuálními charakteristikami lidí.

**Sociální psychologie** se zabývá styčnými otázkami psychologie a společenských věd, zkoumá sociální determinaci psychiky a psychickou regulaci sociálního chování lidí, zabývá se působením společnosti na jedince a jeho vývoj, vztahy mezi lidmi, sociální interakcí a komunikací.

Z hlediska personálního řízení není zúžený sociologický či psychologický pohled na jedince v sociální struktuře organizace dostačující. Jednání pracovníka je vždy vázáno na sociální strukturu organizace, v níž působí, a naopak sociální struktura organizace a její dynamika je nemyslitelná bez aktivní účasti konkrétních lidí. Sociální psychologie se uplatňuje v souvislosti s problematikou organizační kultury, adaptace člověka na prostředí



(na organizační kulturu a pracovní skupinu), pracovní motivace,<sup>5</sup> pracovní spokojenosti<sup>6</sup> a pracovního chování. Pracovní život lidí se odehrává převážně v kontextu organizace. Pracovníci jsou začleněni do struktury organizace, jsou stanoveny jejich pozice v hierarchii formálních vztahů, vymezena pravidla kooperace a způsoby vzájemné komunikace, jsou určeny žádoucí způsoby pracovního chování. Organizace ovlivňuje pracovní ochotu, výkonnost a spokojenost pracovníků. Pracovníci mohou prostřednictvím organizace uspokojit své potřeby – sociální kontakty, uznání spojené s výsledky práce či dosažení určité pozice v organizaci, osobní rozvoj. Pracovníci vnímají vlivy, jimiž na ně organizace působí, mohou se identifikovat s cíli a hodnotami organizace, nesouhlasit s nimi či je bojkotovat, usilovat o změnu i organizaci opustit. Lidé si vytvářejí k organizaci širokou škálu postojů. Porozumění pracovnímu chování člověka v plné šíři vyžaduje nejenom poznat jeho individuální odlišnosti, ale také pochopit dění v organizaci a působení faktorů, jimiž organizace jedince ovlivňuje stejně jako podmínky a způsoby vzájemné interakce mezi člověkem a organizací.

**Psychologie řízení** se zaměřuje na subjektivní a objektivní podmínky, které ovlivňují řízení procesů a vedení lidí v organizaci. Psychologie řízení se zabývá tématy, jako jsou osobnost manažera (jeho předpoklady k řízení a vedení lidí, jeho autorita ad.), psychologické aspekty řídicích procesů (např. sběr a vyhodnocování informací, rozhodování, kontrolní činnost), vedení týmů (jejich vytváření, motivace, koučování, ovlivňování sociálního klimatu ve skupině ad.). Tematicky se psychologie řízení prolíná s psychologíí práce a organizace a personální psychologíí.

**Psychologie práce a organizace** se zaměřuje na studium vztahů mezi psychikou člověka a pracovní činností. Zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti v rámci objektivních podmínek (fyzikálních, sociálních a organizačních), v nichž pracovní činnost probíhá. Zaměřuje se na problematiku pracovních podmínek (oblast analýzy práce, pracovní výkonnost, bezpečnost práce, pracovní zátěž ad.), na osobnost člověka ve vztahu k práci (způsobilost člověka k výkonu profese, motivace a postoje k práci, spokojenost s prací, identifikace s profesí ad.), na vztah práce a organizace (vytváření a fungování pracovních skupin, sociální klima na pracovišti, organizační kultura, rozvoj

<sup>5</sup> Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, postojů, zájmů ad.) a ve vnějších vlivech – stimulaci (stimuly ovlivňují vnitřní motivaci).

<sup>6</sup> Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů. Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně proměnlivé vlivy (v čase či situačně) – je nestálá. Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením (v případě, že míra pracovní spokojenosti je usuzována z hodnocení lidí). Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Tato skutečnost charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se různých stránek pracovního působení. Vlivy na pracovní spokojenost se týkají vlastní pracovní činnosti, podmínek a okolností práce, zahrnují vlivy na straně jedinců (individuální a osobnostní charakteristiky) a mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku (Kocianová, 2010).

kariéry ad.). Psychologie práce a organizace využívá poznatky obecné psychologie, psychologie osobnosti, sociální psychologie a pedagogické psychologie zaměřené na dospělé.

Personální práce patří k významným oblastem zájmu psychologie práce a organizace. Psychologie práce a organizace analyzuje využívané a navrhuje efektivnější postupy v personální oblasti. Zaměřuje se na nároky pracovních míst a obohacování náplně práce, na organizaci práce a pracovní režim, na pracovních profesní poradenství, na řešení konfliktů rolí, na mezilidské vztahy, na problémy organizační psychopatologie ad. Psychologie práce a organizace věnuje pozornost problematice postavení pracovníka v organizaci, které je ovlivňováno interakcí člověk – stroj (zkoumanou a zlepšovanou ergonomií<sup>7</sup> a inženýrskou psychologií<sup>8</sup>) i interakcí v systému sociálních vztahů.

**Personální psychologie** se zabývá všemi aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi a projevují se v pracovní činnosti, zabývá se problémy, které jsou převážně praktického charakteru. Jednou skupinou těchto problémů jsou výběr a zařazování nových pracovníků (zjišťování psychických nároků na výkon různých profesí, posuzování vhodnosti uchazečů o určité profese či pozice ad.); další skupinou problémů, které jsou předmětem zájmu personální psychologie, jsou péče a rozvoj stávajících pracovníků (projektování a hodnocení výcvikových programů, posuzování a ovlivňování výkonnosti, hodnocení pracovníků, tvorba motivačních programů, personální poradenství pro zaměstnavance ad.). Personální psychologie využívá poznatky zejména z psychologie osobnosti, psychometrie a pedagogické psychologie.

Personální psychologie, která je považována za jednu z nejdříve rozvíjených a tradičních oblastí psychologie práce a organizace, má své historické kořeny na přelomu 19. a 20. století, kdy se psychologové začali intenzivně zajímat o identifikaci, popis a měření interindividuálních odlišností (schopnosti a vlastnosti osobnosti). Jako personální psychologie byla oblast psychologie práce a organizace zaměřující se na personální výběr a výcvik označována od druhé poloviny padesátých let 20. století. Od sedmdesátých let 20. století jsou poznatky personální psychologie stále výrazněji začleňovány ve vazbě s personalistikou do systému fungování organizace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Pedagogická psychologie je zacílena na oblast výchovně-vzdělávací praxe z psychologického hlediska. Zabývá se průběhem, podmínkami a výsledky výchovy a vyučování, vztahy a vzájemným působením žáků, učitelů a ostatních výchovných pracovníků, zaměřuje se na rodiče a další, kteří záměrně působí na děti a mládež. Psychologie učení a vyučování se věnuje např. školní úspěšnosti žáků, psychologie výchovy sleduje způsob výchovy v rodině, vliv vrstevnické skupiny ad. **Pedagogická psychologie zaměřená na dospělé** se zabývá z psychologického hlediska vzděláváním člověka v postupných věkových obdobích a v různých podmínkách jeho dospělosti. Snaží se získat poznatky o tom,

<sup>7</sup> Ergonomie (z řeckého *ergon* – práce a *nomos* – zákon) je mezioborovou disciplínou, zabývající se vztahem mezi člověkem a technickými systémy, které vytváří, pracovními činnostmi a podmínkami, v nichž pracuje. Jejím předmětem zájmu je analýza pracovních podmínek a jejich působení na člověka, regulace pracovní zátěže a řešení pracovních postupů a režimů, úprava pracovišť, tj. pracovních prostředků a prostředí. Využívá poznatky antropologie, fyziologie a hygieny práce, bezpečnostní techniky, technické estetiky, psychologie, sociologie a ekonomie.

<sup>8</sup> Inženýrská psychologie (lidské inženýrství) je psychologickým směrem zaměřeným na všechny okolnosti vztahu člověka a stroje, člověka a počítače, člověka a informačních a řídicích systémů.

jak vzdělávání působí na dospělého člověka, jak se jeho vlivem rozvíjí. Studuje motivy, podmínky, průběh a výsledky učení, specifikuje věkové, sociální a profesionální zvláštnosti dospělých, jejich vzájemné vztahy, bere v úvahu věkové a individuální zvláštnosti dospělých z hlediska okamžitého stavu jejich organismu i z hlediska jejich dalších možností. Zabývá se z psychologického hlediska pedagogickou činností lektora, vzděláváním dospělých ve skupině i samostudiem.

**Psychodiagnostika** jako psychologická disciplína odborným způsobem rozpoznává a posuzuje prakticky důležité psychické vlastnosti nebo stavy osob nebo jejich vzájemné vztahy. K tomu využívá testové i netestové metody. Testy se liší složitostí, zaměřením a vnější podobou. Jedná se o testy schopností (řada testů inteligence) a dotazníky zaměřené na zkoumání zájmů, postojů, potřeb, profilů osobnosti nebo jejich dimenzí (osobnostní dotazníky, projektivní testy, kresebné testy). Základními netestovými metodami jsou pozorování, rozhovor, anamnéza a analýza stop a produktů činnosti. Diagnostické metody lze dělit rovněž podle oblastí, kde jsou používány, např. sociální psychologie používá dotazníky zachycující kvalitu skupinové atmosféry, vztahy mezi členy skupin ad., pedagogická psychologie využívá testy schopností, zájmů ad.

Psychologie významně zasáhla do vývoje řízení organizací a zásadně ovlivnila vývoj personálního řízení. Personální řízení vychází z psychologických poznatků o lidských potřebách, motivaci a jednání, zaměřením výše uvedených psychologických disciplín dokumentuje míru propojení psychologie a personálního řízení. Psychologické poznatky jsou využívány v mnoha oblastech personální práce, při realizaci řady personálních činností, zvláště v oblasti motivace a stimulace pracovníků, komunikace, mezilidských vztahů a poradenství, při analýze pracovních míst (zejména při specifikaci nároků na pracovníky), při získávání a výběru pracovníků, jejich adaptaci a rozmísťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků (jednotlivců a týmů), vzdělávání a řízení jejich kariéry, v oblasti pracovních podmínek ad.

## 2.4 TEORIE ORGANIZACE

Teorie organizace se v mnohém prolínají s teorií řízení. Teorie organizace se zabývá analýzou struktury a fungování organizací, jejich organizačních celků, sociálními procesy v organizaci i postavením jedince v sociálním systému organizace, analyzuje a popisuje různé koncepte či modely organizace. V teorii organizace je kladen důraz na studium chování v organizacích, předmětem jejího zájmu nejsou specificky ekonomické problémy.

Sociální systém lze chápat jako soubor norem a institucí určujících fungování sociálních vztahů, který ovlivňuje postavení sociálních skupin a vztahy mezi nimi. Instituce či sociální instituce je v podstatě každý běžně praktikovaný (standardizovaný) a v dané skupině či kultuře předávaný způsob jednání, je souhrnem vzorců jednání a vztahů ve společnosti. Je-li určité jednání uznáno jako společensky či kulturně přijatelné či naopak nežádoucí, je institucionalizováno. Institucionalizované jednání může i nemusí být organizováno, v organizacích lze identifikovat i neinstitucionalizované jednání. Organizace bývají oproti institucím jednoznačně vymezeny. Zatímco rodiče, vysoké školství, bankovníctví jsou instituce, konkrétní rodina, univerzita, banka jsou organizace. Organizace jsou

obvykle chápány jako konkrétní podoba určitého sociálního útvaru (škola jako organizace instituce vzdělání, banka jako organizace instituce finančnictví). Člověk bývá členem více organizací, nemůže však být členem ani jediné instituce. Instituce je způsob, jak se co dělá, organizace je tvořena lidmi, kteří něco určitým způsobem dělají. Jsou-li instituce definovány jako ustavené způsoby řešení problémů přežití, pak organizace představují typ vztahů, které se mezi lidmi ustavují v průběhu řešení těchto problémů, způsoby, jimiž přitom koordinují svoji aktivitu.

**Organizace** vyjadřuje vnitřní uspořádání systému, respektive vztahy jeho jednotlivých částí. Pojmem „organizace“ lze označit jednak strukturální vlastnost bezprostředně nezávislou na chování aktérů (organizovanost), dále záměrnou činnost k této vlastnosti vedoucí (organizování), tj. proces určování struktury řídicí činnosti či výsledek této činnosti, tj. organizace chápáná v užším smyslu jako podnik. Organizace, respektive **sociální organizace**, je souhrnem lidských vztahů v jakékoliv skupinové činnosti, je sociálním systémem, v jehož dynamice se uplatňuje lidská psychika. V nejužším smyslu slova je chápána jako formální organizace, tj. uměle zřízený útvar, který umožňuje koordinovat aktivitu většího počtu osob k dosažení cíle. Aktivita členů organizace jsou výrazně formalizovány. Organizace je sociálním systémem s určitým počtem členů, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchií moci, systémem racionálně uspořádaným, relativně nezávislým na svých konkrétních členech. Sociální organizace vytvářejí systémy oprávnění a norem zdůvodňujících jejich uspořádání a sloužící členům k orientaci tím, že rozlišují z hlediska systému přijatelné a nepřijatelné chování. Organizace je seskupením s hranicí mezi vlastní strukturou a strukturami okolními, je seberegulujícím systémem, s prostředím komunikujícím a vzájemně se s ním ovlivňujícím. Organizace je souhrnem sociálních a mocenských vztahů, které jsou neoddělitelné od společenského systému.

**Pracovní organizaci** lze vymezit jako útvar vzniklý za účelem zajištění produkce určitých výrobků či služeb, který má charakter organizace chápáné jako výsledek organizační činnosti, tj. organizace práce. Organizace fungují ve vztahu ke svému vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Vnější prostředí organizace zahrnuje přímé faktory ovlivňující fungování organizace (zákazníci, konkurenti, dodavatelé, lidé na trhu práce, kulturní různorodost ad.) a nepřímé faktory, které ovlivňují klima, v němž organizace působí, a které se mohou za určitých okolností změnit na přímé (technologie, ekonomika, politika a legislativa, kulturní a sociální vlivy, mezinárodní vlivy ad.). Vnitřní prostředí organizace zahrnuje působení faktorů, které jsou součástí organizace (pracovníci, vedoucí pracovníci, technika, procesy ad.). Pracovní formální organizace je uměle vzniklým tvarem s relativně pevnou organizační strukturou. Pracovní neformální organizaci je možné chápat jako samovolně vzniklý a neoficiálně institucionalizovaný pracovní útvar nebo (což je častější) jako termín pro označení neformálních vztahů existujících v každé pracovní organizaci. Pojmy „formální organizace“ a „neformální struktura“ v klasické industriální sociologii třicátých až šedesátých let 20. století vyjadřovaly napětí mezi organizačními cíli a organizačním chováním na jedné straně a potřebami individuů uchovat si vlastní integritu v rámci složitých a formalizovaných organizačních struktur na straně druhé. Formální organizace původně vyjadřuje ideální model ideálně fungující organizace, tzn. stanoví základní cíle, úkoly a programy, obecnou vnitroorganizační strukturu včetně horizontální a vertikální dělby rolí, služební povinnosti, pravidla styku a komunikace, odměny a tresty (sankce), procedurální pravidla atd. Ideální model je modifikován při svém reálném fungování (mimo jiné) tím, že lidé vstupují v rámci organizace také do neformálních