

**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](http://www.grada.cz)

jako svou 4662. publikaci

**Recenzovali:**

doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Odpovědná redaktorka Drahuse 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 –<br>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<br>do třicátých let 20. století ..... | 39 |
| 3.1.1 Vědecké řízení .....                                                                                | 39 |
| 3.1.2 Správné 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<br>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<br/>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 specifikací jeho činností, 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, psychologíí, 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 východisky 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, strukturní 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.