

Podnik bývá definován jako systémové propojení kapitálu (financí), půdy (přírodních zdrojů), techniky, technologií a lidské práce. Smyslem podniku je uspokojování potřeb jedinců, sociálních skupin i společnosti jako takové. Podstatu podniku můžeme také chápat v organizaci lidské činnosti s cílem výroby spotřebních předmětů, výrobních nástrojů a zařízení či poskytování nejrůznějších služeb. Jak bylo již uvedeno, je podnik právní a ekonomickou jednotkou, zahrnující i majetek podnikající osoby, vlastníka. Z této skutečnosti vyplývá, že každý podnik je ve své činnosti determinován účelem, proč byl založen, povahou svých základních výrobních činitelů a svými základními vlastnostmi, tj. již zmíněným systémovým řešením vnitřního uspořádání produktivního procesu.

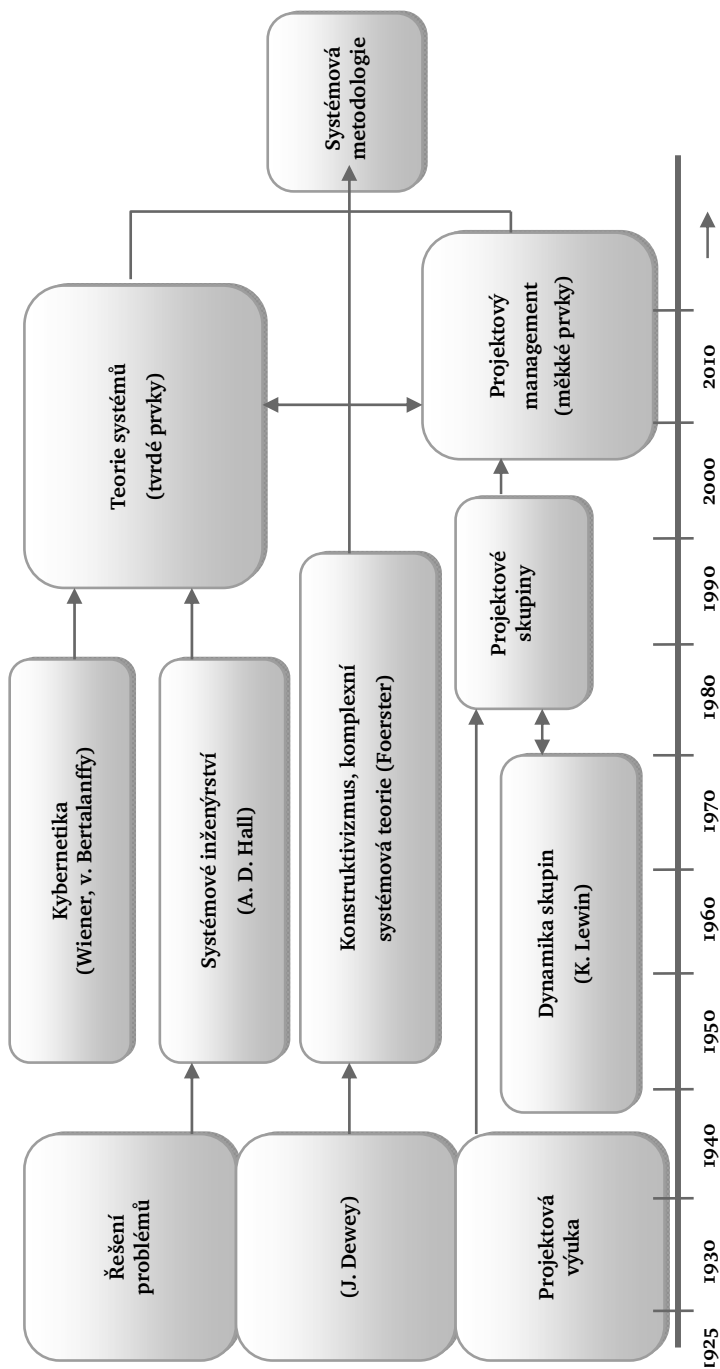
Základním teoretickým instrumentem pro analýzu a pochopení fungování podniku v tržním prostředí je **pojem systém**. Müller (1970, s. 133) vymezuje systém takto: „...systém je v prostoru a čase vymezená část objektivní reality, která v daném okolí vykazuje specifické chování, charakteristické množinou funkcí, které s určitou pravděpodobností mohou být plněny. Chování je při daných podmínkách podmíněno strukturou, která vyjadřuje stav systému.“ Tato definice má dosti vysoký stupeň abstrakce, který připouští aplikaci prakticky na všechny oblasti lidské činnosti. Polský sociolog a praxolog Matejko (1965, s. 230–231) uvádí „...„Systémem rozumíme organizovanou soustavu (seskupení) prvků, tzn. soustavu schopnou fungování, na němž se spolupodílejí všechny její prvky.“ Klír a Valach (1965, s. 61) uvádějí „...každý systém je definován jednak svým univerzem A (množinou prvků), jednak charakteristikou R (množinou závislostí mezi prvky univerza A i mezi prvky a okolím systému).“ V matematické symbolice uvádějí tito autoři vzorec S (systém) = (A, R) . **Systémy jsou tedy celky, které se skládají z prvků, jež jsou propojeny uspořádanými vztahy.** Struktura systému, tvořená z jednotlivých prvků, je neodlučitelně spojena s jeho existencí a působením.

Dojde-li ke změně této struktury, pak se tato změna projeví v chování celého systému. Lze tedy konstatovat, že v systému vstupují do popředí dvě základní složky, a těmi jsou prvky a struktura. Prvky jsou elementy, z nichž je systém složen, které již nejsou zpravidla rozděleny na další. Struktura představuje uspořádání prvků a vztahů. Předchozí definice zachycuje také vztahy prvků mezi sebou a okolím. Je tedy možné připojit k výše uvedeným atributům ještě **další znak systému, a to je chování**. Chování vyplývá z charakteru prvků a jejich strukturálního uspořádání. Již zmíněný Matejko (1965, s. 232) dodává „...určité struktury systému odpovídá jednoznačně určité chování a určitému chování odpovídá architektura struktur definovaná tímto chováním.“ **Souhrnně napsáno, systém představuje relativně ohraničený celek, tvořený prvky, strukturou a chováním, který se řídí svými zákonitostmi.**

K rozvinutí a aplikaci systémových přístupů ve vědě jako takové přispěla obecná teorie systémů, která byla založena koncem 30. let minulého století Ludwigem von Bertalanffyem, rakouským biologem žijícím ve Spojených státech amerických. Ten se snažil především o to, aby objevil a prokázal strukturální souvislosti mezi zákonitostmi různých vědních oborů, resp. disciplín, a zakotvil metodologické zobecnování poznatků o systémech. Obecná teorie systémů se pokouší o studium společných rysů různých typů systémů a snaží se vytvořit „most“ mezi úzce specializovanými vědními obory na straně jedné a obecnými obory (například matematikou a logikou) na straně druhé. Tento předmět zkoumání, založený na studii složitých informačních systémů, vedl ke konstituování kybernetiky. Norbert Wiener pak definoval kybernetiku jako vědu o řízení a sdělování v živých organizmech, společenstvích a strojích. Ve svých pozdějších pracích tento autor rozšířil oblast zájmu kybernetiky i na objekty reality, které jsou předmětem zkoumání společenských věd. Vývoj teorie systémů až k dnešnímu pojetí, k dnešní metodologii vědy, ukazuje následující tabulka.

Autoři si jsou vědomi, že při analýze rozvoje vědních disciplín, které se zabývají problémy řízení, se museli dopustit určitého zjednodušení. Cílem tohoto znázornění je ukázat význam interdisciplinárního pojetí a chápání reality. Jednotlivé vědy, kromě vlastního úhlu pohledu, překročily svůj předmět zkoumání a daly podnět a inspirace disciplínám jiným, mnohdy i metodologicky odlišným.

Obr. č. 6 Vývoj metodologie systémového přístupu k vědeckému poznání (zjednodušeno)



Vývoj názorů na systémy, jejich prvky, strukturu a chování počíná (poněkud překvapivě) u amerického reformního pedagoga 20. let minulého století J. Deweyho. Jeho teorie učení řešením problémů, kterou přenesl do výuky v podobě projektové vyučovací metody, se stala zdrojem pro další rozvoj různých vědních disciplín v druhé polovině minulého století. Dewey se například již v roce 1905 vyslovil pro to, aby management byl řádnou profesí s patřičnou přípravou ve školském systému i v dalším vzdělávání. Do té doby šlo jen o pracovní místo, kde se lidé učili hlavně zkušenostmi.

Na Johna Deweyho pak navazoval tzv. konstruktivismus (F. Foester), který je též někdy nazýván jako Kybernetika II. Hlavním východiskem této teorie je tvorba systémů spojováním jednotlivých prvků podle pevných pravidel. Jde o teorii poznání (epistemologii), jejímž paradigmatem je názor, že v realitě existují jen takové objekty (systémy), které lze konstruovat pomocí předem zadaných operací. Souběžně rozvíjené systémové inženýrství (A. D. Hall) tvořilo další zdroj a nástroj kybernetické vědy. Hlavní prioritou tohoto vědního oboru je zkoumání metody projektu a fungování systému vzhledem k efektivnímu dosažení stanovených cílů. Na tomto základě vzniká v 80. letech minulého století obecná teorie systémů. Ta je založena na tom, že je nutno určitý objekt, který je zkoumán, vyčlenit z okolního světa. Přitom jsou stanoveny jeho hranice a charakter jeho interakce s okolím (prostředím). Objekt je pak zkoumán z hlediska určitého systému, který je na něm definován. Pro jeho fungování jsou významné jeho elementy (prvky), které jsou ve vzájemné interakci a koexistenci.

Další linie vývoje lidského poznání v rámci systémového přístupu šla ve směru kontaktu mezi teorií systémů a životní realitou, resp. výpovědí o ní. Toto poznání se odvíjí od myšlenek K. Lewina a jeho zkoumání dynamiky skupin. Kurt Lewin je považován za zakladatele vědy o chování jedinců a skupin. Studoval skupinové chování lidí a chápal je jako systém interakcí, které mají vliv na strukturování skupiny a které také ovlivňují chování jedince. Tvrdil, že chování jednotlivce je funkcí vnitřního prostředí skupin, které nazýval „*polem*“. Pro řídicí praxi je významný poznatek tohoto autora, že skupina lidí nikdy není ve stavu stálé rovnováhy, ale je v procesu neustálé adaptace na vnější prostředí a podmínky. V tomto kontextu šlo o to vytvořit určitý souhrn vědecky zdůvodněných a experimentálně vyzkoušených prostředků působení na lidi v pracovních kolektivech. V podmínkách průmyslových podniků bylo cílem těchto experimentů docílit harmonizace mezilidských

vztahů a dosáhnout žádoucí motivace lidí k práci. V určitém smyslu navázal tento směr vědeckého myšlení na francouzského inženýra Henryho Fayola, který chápe zaměstnance podniku jako subjekt, nikoliv jako objekt řízení, jak bylo obvyklé u významného amerického teoretika managementu Taylora.

Stručné shrnutí předchozích poznatků ukazuje, že současné pojetí podniku jako produktivního systému má své kořeny v kybernetice a příbuzných vědách, které se zabývají funkčními systémy, jejich strukturou a chováním. Protože podniky jsou současně reálné objekty, vytvořené a realizované lidmi, je zde důležitý aspekt lidského prvku (činitele), který výrazně ovlivňuje chování systému, jeho strukturu a zejména to, zda dosáhne svého cíle. Cíle v systémovém pojetí podniku zahrnují v současnosti hlavně otázky využití informací důležitých pro výrobu a služby, koordinaci činností podniku v jednotlivých oblastech, integraci techniky, technologií a lidské práce v hospodářském prostředí. Další rovinou systémových zásahů do podniku je podpora potenciálu výrobních postupů, inovací a pracovního výkonu lidí, organizačního rozvoje a dosažení synergie všech procesů včetně porozumění trhu a dění v okolí podniku. Průmyslový podnik není v žádném případě homogenním systémem. Je spojením různých prvků (lidí, strojů, energií, komunikací) v jeden společně fungující celek.

Vyústění systémových analýz podniků jako „*produktivních systémů*“ lze vidět v určení a charakteristice jejich základních prvků. Prvky, z nichž se tvoří systém podniku, lze stanovit takto.

Obr. č. 7 Konstrukt systémových prvků podniku

Tvrdé prvky	Měkké prvky
Cíle	Lidé
Základní prostředky	Informace
Materiál, energie	Sociální vztahy
Peníze (platební prostředky)	Kultura

Uvedené členění a charakteristiky hlavních prvků podnikového systému postihují poznatky z teorie, ale vzhledem k hospodářské praxi jsou poněkud zjednodušující. Podniky jsou tak složité útvary, že nelze podat všeobecně platný rozklad jejich systémů. Nicméně se o to pokusíme

s tím, že je zde určitá rezerva, určitá míra schematizace analyzovaných prvků a procesů.

Cíle

Každý podnik má cíl, resp. řadu cílových představ, kterých chce dosáhnout a podle nichž se musí řídit všechno dění v podniku. Bez znalosti cíle by lidé pracující v podniku nevěděli, na co mají zaměřit své jednání a chování. Cíle podniku by tedy měly být známy všem zaměstnancům. V tržně orientovaném podniku je hlavním cílem podniku dosáhnout co nejvyšší příjmy za nízkých nákladů, resp. snaha maximalizovat zisk. Naplnění tohoto hlavního cíle umožňuje pak stanovení cílů dalších, ať již hospodářské, či sociální povahy. K takovým patří například zvyšování podílu firmy na trhu, rozvoj technologií výroby a služeb, zachování samostatnosti podniku, podpora rozvoje zaměstnanců, zajištění zaměstnanosti v místě působení podniku atd. V současné společnosti platí, že čím vyšší je zisk, tím nezávislejší je podnik, tím vyšší může být i jeho vážnost ve společnosti, neboť vysoké zisky většinou svědčí o dobrém vedení podniku. Vysoké zisky také umožňují vyšší úroveň mezd a realizaci sociálních programů pro pracovníky. V určitých fázích životního cyklu podniku může být jako podnikový cíl označováno také jeho přežití. Všeobecně řečeno, podnik může existovat tak dlouho, dokud je platebně schopný (likvidní). Řada věcí kolem stanovení cílů podniku je ovlivňována také platnou legislativou ve státě, zahrnující různé regulace kolem hospodářské činnosti. Proces stanovení cílů podniku je také vázán na řadu okolností. Hodně záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, na finančních prostředcích, které jsou k dispozici, na právní formě podniku apod. Je třeba mít na paměti, že podnikání jako takové je vždy spojeno s nebezpečím neúspěchu, s tzv. podnikatelským rizikem.

Základní prostředky

Pod pojmem základní prostředky rozumíme předměty dlouhodobého užitku, které má podnik k dispozici ke splnění svého cíle a které pracovníkům ulehčují práci. K základním prostředkům se mimo jiné počítají pozemky podniku, všechny budovy (správní budovy, tovární haly, sklady, kanceláře atd.) a strojní zařízení, která přímo nebo nepřímo slouží výrobě (například turbíny, svařovací stroje, vrtačky, balicí

linky, komputery, kancelářské stroje, vozidla). Dále je to nářadí (mj. také měřicí a kontrolní přístroje), kancelářské vybavení či zařízení v prodejnách (mj. také zařízení ve výkladních skříních a ve veletržních prostorech). Základní prostředky poskytují užitek podniku většinou delší dobu, avšak s výjimkou pozemků stále ztrácejí na hodnotě fyzickým opotřebením v důsledku jejich používání a zastarávání (morálním opotřebením). V praxi se základní prostředky nazývají také investičním zbožím. Účetnictví je eviduje jako dlouhodobý majetek. V řadě odvětví je úspěšnost podniku vázána na schopnosti a možnosti podniků modernizovat a inovovat své základní prostředky. V jistém smyslu slova můžeme k základním prostředkům počítat také patenty, licence, průmyslové vzory a vlastně celé know-how, které má podnik k dispozici.

Materiály a energie

Materiály (látky), suroviny, polotovary a energie jsou spotřebním zbožím, které přímo nebo nepřímo přechází do podstaty hotového výrobku nebo slouží další výrobě. Příklady surovin jsou dřevo v továrně na nábytek, surová bavlna v prádelně, obilí ve mlýně. Polotovary jsou látky, resp. ještě nehotové výrobky, které již dosáhly mezistadia celkového dokončení a čekají v meziskladu na konečné dohotovení. Příkladem polotovarů jsou ocelové plechy, roury atd. Podniky používají k výrobě také i další materiál, který přechází do hotového výrobku jen nepřímo, tj. aniž by byl surovinou, a dále materiál, který do hotového výrobku vůbec nepřechází. Jde o tzv. pomocný materiál. Příkladem je kliš při výrobě nábytku, mazací olej, papír, psací potřeby, balicí materiál. Také spotřeba energie, elektrického proudu či plynu se počítá k materiálovým nákladům.

Peníze (finanční prostředky)

Peníze plní v podniku funkci všeobecného směnného prostředku, jehož prostřednictvím se mohou získat nebo zaplatit jiné podnikové prostředky. Peníze jsou také všeobecným měřítkem hodnoty (početní jednotkou). Hodnota každého jednotlivého zboží a každé služby se dá vyjádřit v peněžních jednotkách (cenou). Teprve tím se umožní evidence podnikového dění co do hodnoty (kalkulace nákladů, propočet výnosů, zisku atd.). Peněžní prostředky jsou pro podnik velmi důležité, jinak nemůže zachovat své vztahy k okolí, nemůže například zaměstnat

personál, protože nemůže zaplatit mzdy apod. Peněžní prostředky jsou podniková aktiva, která se vyskytují ve formě mincí a bankovek v pokladně podniku nebo v podobě různých vkladů u bank. Podnikové peněžní prostředky mohou být také ceniny, šeky, směnky atd. Kromě peněžních prostředků disponuje podnik i reálným kapitálem, který má různé podoby. Rozhodující část podnikového reálného kapitálu je vázána na hmotný i nehmotný majetek, a to v dlouhodobém pohledu, část je v pohledávkách či zásobách, a pouze malá část může nabývat formy peněžních prostředků. V ekonomice podniku se rozlišuje vlastní kapitál, který tvoří například akcie, vklady společníků, zisk po úhradě daní apod. Cizí kapitál pak představuje závazky, tedy dluhy a úvěry podniku. Používá se též pojem finanční zdroje, který lze charakterizovat jako souhrn peněz, které podnik vytvoří za určité období prodejem výrobků či poskytováním služeb. Finanční zdroje nevycházejí z celkových podnikových tržeb, ale pouze z té části, která vyjadřuje nerozdělený zisk a odpisy. Mohou sloužit například k investicím. Udržování finanční rovnováhy znamená důležitý předpoklad pro existenci a rozvoj podniku. V tomto kontextu je také důležitá platební schopnost podniku, tj. jeho způsobilost dostát v každém okamžiku svých právě splatných závazků (likvidita).

Lidé

Obecně řečeno, člověku jako prvku podnikového systému náleží důležité místo mezi „*provozními prostředky*“. Má však specifické postavení, a to v každém ohledu. Na rozdíl od techniky či technologií jde o živého, myslícího a tvůrčího jedince. Lidský činitel v podniku nejsou jen jeho zaměstnanci, ale také další lidé, kteří mají zvenčí vliv na veškeré dění v podniku. Lidský prvek v podniku je reprezentován kvalifikací, profesními kompetencemi pracovníků, jejich cíli, potřebami, sociálními vztahy apod. Rozlišujeme práci lidí v podniku jako předmětnou a dispoziitivní. Předmětná práce zahrnuje všechny činnosti, které bezprostředně slouží výrobě či službám. Dispoziitivní práce zahrnuje ty činnosti, které se vztahují k řízení, správě a vedení podniku. Lidskému činiteli v podniku jsou věnovány další kapitoly této práce.