

# PODNIK - EKONOMICKÝ I SOCIÁLNÍ SYSTÉM

Renáta Myšková

Ústav ekonomie, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní

## **Abstract**

*The target of this text is to point to the linkase of the economic and social approach to the company as a systém. The emphasis is put on the specific characteristics of human resources, from which the demands on the company's systém, its elements, ties and the target function, flow.*

Při hledání možností, jak zlepšit efektivnost podniku, je nutné nahlížet na podnik jako na celek sestávající se z prvků, které jsou ve vzájemné interakci a které jsou z určitého hlediska uspořádány. Podnik se vyznačuje vlastní aktivitou, to znamená, že reaguje nejen na vnější vlivy, ale především se aktivně zaměřuje na vytčený cíl a své činnosti podle potřeby reguluje. Podnik tak naplňuje charakteristiky systému. Je systémem otevřeným, od svého okolí se jasně vyčleňuje svým zaměřením na plnění cílů a z tohoto hlediska lze vymezit i vnitřní a vnější vazby.

Cílem tohoto příspěvku je poukázat na provázanost ekonomického a sociálního přístupu k podniku jako systému. Důraz je kladen na specifické vlastnosti lidských zdrojů, z nichž vyplývají i požadavky kladené na podnikový systém, jeho prvky, vazby i cílovou funkci.

## **Struktura podniku jako systému**

Při využití systémového přístupu pro charakteristiku podniku je nutné respektovat dvě hlediska při hodnocení jeho stavu a fungování [4]:

- synchronní – stav a fungování v daném okamžiku,
- diachronní – zkoumání změn této struktury v čase.

Vymezení podniku ve smyslu podnik = systém však zahrnuje pohled nejen ekonomický, ale i technický a zejména sociální.

Struktura podniku jako ekonomického, technického i sociálního systému je zkoumána a analyzována jako formální struktura na základě paradigmat.

Jedním východiskem je „škola lidských vztahů“, která popírá člověka jako bytost jednostrannou a preferuje jeho stránku sociální. E. Mayo a jeho stoupenci kladou důraz na orientaci člověka na jiné členy sociální skupiny, na soutěživost a solidaritu. Koncepce „human relations“ uznává člověka jako partnera s potřebou účastnit se rozhodování a podílet se na zodpovědnosti. Tento přístup, uplatněný v personalistice, zdůrazňuje, že výkonnost jednotlivce je podmíněna sociálními faktory, a to i těmi, které vyplývají z okolí organizace (podniku) a z rodinného zázemí.

Druhé paradigma formuluje M. Weber, představitel „klasické školy organizace“. Toto hledisko koresponduje s klasickou teorií řízení F. Taylora, podle níž člověk je racionálně myslící bytostí motivovanou maximalizací výtěžku.

Zcela spontánně díky společným nebo obdobným uznávaným hodnotám, zájmům nebo potřebám vznikají v podniku neformální skupiny. Nejčastěji se na pracovištích jedná o společné zájmy pracovního rázu, jako např. zdokonalení pracovních postupů, využití

technických zařízení, zvýšení kvality práce i prostředí apod. Z hlediska podniku je důležité, že tyto neformální skupiny usnadňují sociální komunikaci, provádějí částečnou sociální kontrolu a silně ovlivňují postoje, normy a hodnoty vytvářející podnikovou kulturu. Principy, na základě kterých struktura neformálních vztahů vzniká a rozvíjí se, jsou totožné s principy formální struktury.

Přesto nelze jednoznačně vyjádřit vztah formální organizace a neformálních skupin. Mezi oběma může existovat soulad vedoucí k zlepšování podnikových výsledků, ovšem i nesoulad (potom většinou bývají neformální skupiny více či méně paralyzovány).

Toto tvrzení koresponduje rovněž s poznatky cílového managementu [2]. Efektivní formou organizace lidské práce je týmová práce, kde v centru zájmu je lidský zdroj jako bytost nadaná vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Je založena na principu oboustranného a otevřeného toku informací. Zásady týmové práce (které lze vymezit jako: úkoly, zodpovědnost, organizace týmu, koordinace týmu, komunikace, odměňování, hodnocení týmů, prezentace výsledků) potvrzují provázanost sociologického a ekonomického hlediska. Podnik je potom možné vymezit také jako týmovou společnost, jejímiž základními znaky jsou podobnost, samořízení, životaschopnost a plochá organizační struktura.

V současné době je tendence k odklonu členění organizace (podniku) podle hierarchických úrovní (TOP, střední management, projektové týmy, pracovní skupiny) a podle účelu (výrobní týmy, procesní týmy, bussiness týmy jako týmy na dobu neurčitou, týmy projektové, na zlepšování procesů, pro jednání se zákazníky a dodavateli jako týmy na dobu určitou). Tradiční organizační struktury (liniové, funkcionální, kombinované) je snaha transformovat do organizace založené na maticovém řízení nebo jeho modifikaci.

Maticová organizační struktura je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Dochází k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů řídicími vztahy horizontálními. Tak vznikají dvě zásadní skupiny útvarů: funkční útvary (specialisté - řízení kvality, personalisté,..) a cílově (výkonově) orientované útvary [1]. Výhodou je lepší informovanost, lepší komunikace, vyšší koncentrace na výsledek, lepší spolupráce mezi jednotlivými pracovními týmy, ovšem nevýhodou je složitost a obtížnost řízení, protože dochází k překrývání pravomocí.

### **Podnik jako sociální systém**

Sociální systém je systémem složitým, relativně uzavřeným a dynamickým. Příčinou těchto charakteristik je fakt, že sociální systém je spojením částí, které lze nazvat sociální. Těmi jsou: jednotlivci, sociální skupiny a instituce.

Neurčitost, nejednoznačnost a pravděpodobnostní vazby sociálních jevů jsou důsledkem lidské aktivity.

V sociálním systému existují dva typy vazeb:

1. koordinační vazby (koordinace) – vyjadřují návaznost jednotlivých činností na stejné úrovni,
2. hierarchie moci (vztahy nadřízenosti a podřízenosti) – tyto jednak umožňují koordinaci, jednak slouží k orientaci celku na dosažení cíle.

Vymezíme-li podnik jako systém s akcentem na specifika sociální, lze jej označit jako sociální organizaci. To neznamená, že je abstrahováno od pohledu podnik = ekonomický systém, naopak je podnik zkoumán z obou hledisek jako provázaný problém.

Existuje několik přístupů v soudobé aplikované sociologii, které se za dobu existence sociologie objevily v rámci nejdůležitějších sociologických škol.

Za vhodný považují přístup strukturně funkcionální, který rozpracoval americký sociolog Talcot Parsons. V tomto pojetí se jedná o propojení strukturních částí s jejich významem, činností a vlivem. Struktura tak postihuje statickou složku celku (systému), funkce dynamickou složku ve smyslu dynamiky v rámci celku (systému).

Struktura má být stabilizovaná, má vypovídat o celku a musí existovat takovou dobu, aby bylo možné konstatovat, že části (složky) odporující logice systému (celku) byly odstraněny.

Pojem funkce lze použít ve více významech, a to jako:

- činnost, působení,
- postavení (okruh činností, práv a povinností),
- činnosti, mající smysl pro udržení celku,
- vyjádření závislosti ve smyslu matematické funkce mezi závislou a nezávislou proměnnou (proměnnými).

Podnik ve smyslu sociální organizace je definován následujícími znaky:

- dělbu práce a moci,
- existencí jednoho nebo více mocenských center (kontrolujících chod organizace),
- možností substituce členů organizace bez změny organizace jako celku.

Celek (systém) musí vykazovat čtyři základní funkce:

- adaptaci,
- dosahování cílů,
- integraci
- a udržování vzorů.

*Adaptace* znamená, že systém se vyrovnává se změnami vnějšího prostředí a s tlakem, který je v tomto důsledku na systém vyvíjen. Toho lze dosáhnout dvěma způsoby:

- vnitřní proměnou systému,
- tlakem systému na okolí s cílem přizpůsobit jej.

*Funkce dosahování cílů* představuje nutnost orientace systému na cíl, který může být transformací jednotlivých cílů účastníků. Tento sociologický aspekt je nutné přenést do podnikových činností včetně rozlišení vzájemných vztahů mezi jednotlivými cíli.

Vztahy mezi cíli mohou být:

- harmonické – vzájemně se doplňují a podmiňují,
- diskrepantní – splnění jednoho a současně druhého cíle se vzájemně vylučuje,
- neutrální – cíle se vzájemně neovlivňují.

*Integrace* je výrazem propojování prvků systému. Lze vymezit dvě roviny: propojení jednotlivých činností, nutných k dosažení cíle a vymezených např. dělbu práce, a spojení lidí subjektivními vztahy vytvořenými mimo cíle organizace (podniku).

Funkci *udržování vzorů* je možné označit za charakteristickou pro sociální systém, neboť vede ke stanovení odpovídajícího chování, které nebude narušovat vazby v systému. Takové chování je určováno sociálními normami (zvyky, obyčeje, mravní a právní normy) asociálními hodnotami.

## **Podniková kultura**

V Parsonově pojetí sociálního systému je podnik definován kulturním systémem. V tomto smyslu je podniková kultura výrazem propojenosti jednotlivých částí podniku a současně charakterizuje podnik jako celek, odlišuje jej od ostatních. Je tedy souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v podniku (systému), který určuje způsob a podobu chování členů (prvků systému), vztahy uvnitř systému i vztahy k jeho okolí.

Kultura se projevuje

- a) vůči okolí podniku
  - nemateriálně – jako image, prezentace podnikové filosofie apod.
  - a materiálně – produkty podniku, designem, jednáním na trhu, propagací apod.,
- b) vůči členům podniku (dovnitř)
  - nemateriálně – stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem, apod.,
  - materiálně – úroveň pracovního prostředí.

Wright [5] uvádí, že podniková kultura se silně týká kolektivních postojů zaměstnanců k práci, k nadřizeným, podnikovým cílům, pravidlům a postupům.

Vnímání podnikové kultury pracovníky může být měřeno pomocí dvou dimenzí nebo úrovní.

První úroveň hodnocení se zabývá postoji pracovníků k řídicím systémům jako jsou komunikace a rozhodování. Tato tzv. funkční analýza se soustřeďuje na procesy, které jsou používány pro dosahování cílů podniku. Dosahování těchto stanovených cílů je měřeno a pomocí korelace jsou procesy vyhodnocovány.

Druhá úroveň hodnocení – interpretativní analýza – se silně opírá o schopnosti analytika a používá rozhovor jako primární metodu sběru dat. Rozhovor v organizaci se soustřeďuje na tři hlavní druhy verbalizace: vysvětlení, příběhy a metafory. Všechny druhy jsou pro analytika zdrojem informací o tom, jak se pracovníci v podniku skutečně cítí.

Informace získané funkční i interpretativní analýzou mohou být zásadního významu, protože výkonnost pracovníků může být nedostatečná v důsledku určité kultury, a nikoli jejich schopností. To potvrzuje i Česká manažerská organizace ve svém Modelu způsobilosti manažerů českých firem, kde je uvedeno: Změna firemní kultury ovlivňuje změnu podnikatelského chování firmy v daleko větším rozsahu než provedení změny organizační struktury. Personalisté proto musejí „vtáhnout“ pracovníky do strategie podniku a získat je pro aktivní přístup.

## **Lidské zdroje v podniku z hlediska ekonomického a sociálního**

Z ekonomického hlediska je možné hodnotit výkon člověka např. jako množství práce odvedené za určitý čas, jeho pracovní výkonnost měřit produktivitou práce (která má podobně jako práce složku kvantitativní i kvalitativní).

Ze sociálního hlediska je člověk ochoten a schopen podat optimální výkon (tedy i dosáhnout optimální pracovní výkonnosti), pokud využívá veškerého svého potenciálu, cítí se seberealizován a uspokojen a rozvíjí svou osobnost. Ukazatelem je adaptovanost, dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a jeho spokojenosti s prací.

Procesem, při kterém dochází k přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám, je pracovní adaptace. Pracovní adaptace se vždy prolíná se sociální adaptací. K posouzení sociální adaptovanosti se používají subjektivní i objektivní kritéria.

Subjektivní kritéria postihují např. spokojenost pracovníka, objektivní kritéria charakterizují skutečné místo pracovníka v pracovní skupině a v podniku. Obě skupiny kritérií lze nalézt

v metodě BSC i v systémech managementu jakosti, respektive v modelu EFQM. Objektivní kritéria jsou zde vztažena k části výsledkové, subjektivní kritéria lze využít v části potenciálů [3].

Pracovní výkon a pracovní výkonnost tedy závisí na subjektivních i objektivních předpokladech a na jejich využití v konkrétních podmínkách podniku. Tyto předpoklady lze vymezit následovně.

Subjektivní (osobní) předpoklady:

1. odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životní zkušenost),
2. výkonová připravenost (fyzická zdatnost, neuropsychická odolnost, osobní životní tempo, osobní návyky),
3. osobní vyhraněnost (soubor vlastností, které se přímo podílejí na zvládnání pracovních úkolů a celkový morální profil),
4. hodnotová orientace,
5. motivace (závisí na vnitřních zdrojích – potřeby, zájmy, návyky a ideály, a na vnějších pobídkách),
6. postojové zaměření.

Pro zajištění optimálního využití lidských zdrojů musí být vytvořeny objektivní předpoklady. Je nutné, aby byly respektovány a optimalizovány následující oblasti:

1. vnější pracovní podmínky (vlivy spojené s užívanou technikou a technologií),
2. technické vybavení pracoviště a technologie výroby,
3. sociální vybavení pracoviště,
4. způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka (tedy styl řídicí práce),
5. organizace práce ( organizační normy a předpisy) a sociální klima v pracovní skupině (vztahy mezi jednotlivci, úroveň spolupráce, pohoda ve skupině),
6. podniková kultura,
7. mimopracovní vlivy (vlivy rodiny a okolí jednotlivce).

## **Závěr**

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že při hodnocení podniku je nutné provádět nejen analýzu podnikových zdrojů, ale i vnitropodnikových vazeb.

Podnikové zdroje bývají nejčastěji analyzovány při určování, tvorbě a kontrole podnikové strategie. Tento postup lze využít i při určování podnikové prosperity, protože jsou zkoumány účinnost zdrojů a stupeň jejich využití.

Účinnost zdrojů (efficiency) vyjadřuje, jak jsou využívány k účelu, pro který byly pořízeny. Používanými ukazateli jsou např. ziskovost nebo produktivita práce.

Stupeň využití zdrojů (effectiveness) je zkoumán různými metodami (např. analýzou míry rentability a zkušenostního efektu, finanční analýzou, hodnototvorným řetězcem, atd.) a vhodnou kombinací těchto metod lze analyzovat úroveň schopností podniku, ovšem podnik je třeba hodnotit systémově a mezi jednotlivými faktory hledat korelační vazby.

S využitím systémového přístupu jsou vymezovány i tzv. kritické faktory prosperity podniku. Na základě studia teoretických pramenů i poznatků praxe lze ty nejpodstatnější vymezit takto:

- strategie,
- lidské zdroje,
- a operační systém.

Stručně k vymezeným faktorům.

Dlouhodobě úspěšná podnikatelská činnost ovlivňuje hospodářské výsledky a tím i rozvojové a inovační možnosti podniku. Proto je důraz kladen na obchodní strategii, na získání a udržení zákazníků a na schopnost překonat konkurenci.

Lidské zdroje musí v kvalifikační a profesní struktuře splňovat potřeby úspěšné realizace strategie.

Důležitost operačního systému v rámci podnikového informačního systému stále vzrůstá, protože shromažďuje informace pro operativní úroveň řízení zodpovídající za optimální rozdělení podnikových kapacit (lidé, technologie, finance) podle aktuálních změn v objemu zákaznických požadavků.

### **Literatura:**

1. DONELLY, J. H. jr. a kol.: Management. Praha, Grada Publishing, 1997
2. MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M.: Týmová společnost. Podnik v globálním prostředí. Liberec, Institut průmyslového inženýrství, 1998
3. MYŠKOVÁ, R.: Vliv pracovní výkonnosti na efektivnost podniku. Brno, VUT, disertační práce, 2003
4. NOVÝ, I.: Sociologie pro ekonomy. 1.vyd. Praha, Grada Publishing, 164 s., 1997 ISBN 80-7169-461-4
5. WRIGHT, P.C. a kol.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing, 248 s., 1998

### **Kontaktní adresa:**

Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní  
Univerzita Pardubice  
Studentská 84  
532 10 Pardubice  
e-mail: [renata.myskova@upce.cz](mailto:renata.myskova@upce.cz)  
tel. 466036175

**Recenzoval:** doc. Ing. Radim Roudný, CSc., Ústav ekonomie, FES UPa